

**PERFIL DEL DIRECTOR: COMPETENCIAS DE LA POSICIÓN
DE DIRECTOR O DIRECTORA DE UN CENTRO EDUCATIVO**

Nurys del Carmen González*

RESUMEN

El papel del Director de un centro educativo, que busca mejoramiento cualitativo, incluye demandas del entorno interno como la priorización de los procesos educativos, la concepción del centro como Proyecto Educativo, el tomar en cuenta las distintas características generacionales de los sujetos del proceso educativo, pero también incluye demandas externas como la transparencia económica ante la sociedad y la integración del centro a las necesidades de la comunidad. De las demandas se deducen las competencias del Director y de éstas, las acciones.

PALABRAS CLAVE

centro educativo, director de centro educativo, competencias educativas.

SUMMARY

The role of the Director from an Education Center, who looks for quality improvement, includes demands from the internal environment like the prioritizing of education processes, the concept of the center as an Education Project, having in mind the different generation characteristics of the subjects of the education process, but also includes external demands like the economic transparency in the presence of society and the integration of the center to community's necessities.

The Director's competence arises from demands, and from those, the actions.

KEY WORDS

education center, director of the education center, education competences.

* Humanidades, Universidad INTEC, Santo Domingo
Email: n.gonzalez@ediciones-sm.com.do

I. Demandas al director

El contexto nacional, regional y mundial como consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos demanda cada vez más de centros educativos efectivos que formen ciudadanos que puedan desempeñarse como personas libres, críticas y creativas en una sociedad democrática y participativa (SEE, 1997). El director del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales el centro educativo satisfaga esas expectativas. En este sentido, “El mejoramiento cualitativo de cada centro educativo depende mucho del director o directora: de su capacidad de ser: Líder, supervisor(a), animador(a) y capacitador(a) para transformar su centro en una institución que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo” (González, N., 1997).

Este mejoramiento cualitativo demanda del director competencias que favorezcan la ejecución exitosa de sus funciones. Estas demandas se convierten en los retos que debe enfrentar el director en el desarrollo de sus funciones, a saber:

Demandas del entorno interno

Las demandas internas de la posición del director dependen directamente de las funciones que éste desempeña en el centro educativo. Por las características de estas funciones sus tareas deben enfocarse desde una perspectiva multidimensional. Esto así porque el director gestiona los diferentes ámbitos del quehacer del centro: asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y docentes, a la vez que asegura su desarrollo continuo y su integración con la comunidad.

Para dar respuesta a estas demandas afronta varios retos. Uno de ellos es priorizar los procesos pedagógicos ante las demás demandas de su centro. El director o directora debe desarrollar su gestión teniendo como norte la misión de un centro educativo: proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad en sus estudiantes. Es decir, sus acciones se dirigirán más a los procesos pedagógicos que a los administrativos siendo estos soportes y apoyo para el logro de aquellos.

Una demanda interna crucial, que genera retos que complementan el anterior es que el centro requiere ser dirigido como un proyecto educati-

vo. Para ello, el director o directora elabora y lleva a la práctica, junto a sus maestros y los miembros de la comunidad, el Proyecto Educativo de Centro, PEC, en el que se recoja la historia del centro y se defina su filosofía, se presenten sus necesidades, las de sus estudiantes, se establezca su estructura organizativa y las diferentes formas en que los miembros de la comunidad educativa participan en la gestión. La definición del PEC se realiza a la luz de los lineamientos curriculares vigentes y se fundamenta en los principios pedagógicos que lo orientan. Su elaboración requiere la implementación de estrategias participativas que promuevan y faciliten la participación de toda la comunidad: estudiantes, docentes, padres, madres, grupos comunitarios, autoridades locales y personas particulares. A partir del PEC se define el Proyecto Curricular del Centro, PCC y las Programaciones de Aula, así como los planes estratégicos, de tres a cinco años, que orienten el desarrollo general del centro.

Otro reto a enfrentar es tomar en cuenta las características generacionales de los sujetos que participan en el proceso: estudiantes, docentes, padres, madres, personal administrativo y de apoyo. El conocimiento de las características de los estudiantes permitirá orientar el diseño y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula realizando las adecuaciones curriculares pertinentes para satisfacer las necesidades grupales e individuales de los estudiantes. Por otro lado, el conocimiento de las características de los maestros, maestras, padres, madres y personal administrativo y de apoyo permite desarrollar relaciones adecuadas que promuevan el sentido de pertenencia y que, conociendo sus intereses y necesidades, se tomen decisiones adecuadas en los diferentes programas de formación y acciones que se desarrollen.

Demandas del sector externo

Las demandas externas están íntimamente relacionadas con las internas: cada vez más al director le se exige resultados de calidad en el aprendizaje de sus estudiantes. Los procesos de descentralización iniciados en el país y en varios países de Latinoamérica exigen transparencia y claridad en el manejo de los recursos y la rendición de cuentas de las diferentes responsabilidades del centro, especialmente las relativas a los resultados del proceso de aprendizaje. También, cada día es más perentoria la necesidad de integrar los procesos de aprendizaje que se generan

en el centro con la comunidad a la que pertenece así como integrar el centro a las acciones y necesidades de la comunidad.

En síntesis se requiere como director de un centro educativo "Un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa." (González, 2002)

II. Competencias del director

Para responder a las demandas generadas, el director de un centro educativo debe exhibir una serie de competencias las cuales hemos agrupado en los cuatro ámbitos siguientes:¹

1. **Gestor de un centro que busca la calidad.** Las competencias en este ámbito implican el diseño, junto a su comunidad, del Proyecto Educativo de Centro, PEC, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Y el director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.

1. Estos ámbitos de competencia fueron tomados del documento Retos para Nuestro Documento presentado en la bibliografía, el cual recoge los resultados del proceso de reflexión llevado a cabo por los dos primeros grupos de directores y directoras del Programa de Capacitación Educativa INIEC-EDUCAPIPE durante el periodo 1992-1994.

Componentes	Indicadores	Fuentes potenciales de evidencia
Respetar las normas y procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la elaboración o revisión participativa de las normas del centro. • Promueve activamente el conocimiento de las normas y reglamentos de la institución, de la Secretaría de Estado de Educación, SEE, y del país. • Propicia el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el centro. • Respetar y promueve el cumplimiento de las leyes del país y las normas establecidas por la SEE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativas elaboradas con la participación de la comunidad educativa. • Asunción de las normas establecidas. • Cumplimiento de las normas del centro. • Impacto del cumplimiento de las normativas en la calidad de los procesos desarrollados en el centro. • Planificaciones elaboradas según las normativas vigentes. • Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula elaborados según las directrices establecidas. • Creación de un ambiente de respeto.
Planificar a partir del Proyecto Educativo de Centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera el proceso de elaboración del PEC. • Lidera la elaboración del plan estratégico del centro a partir de su PEC. • Planifica tomando en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Las múltiples dimensiones de la función del centro. ○ Los valores y principios del centro. ○ Las características y necesidades de sus estudiantes. ○ El perfil del ciudadano que se desea. ○ Los objetivos estratégicos definidos. • Desarrolla procesos de planificación participativa. • Planifica tomando en cuenta la multidimensionalidad del quehacer docente 	<ul style="list-style-type: none"> • PEC elaborado. • Planificación realizada según el PEC. • Claridad de propósitos en las acciones que se desarrollan. • Clima abierto a la participación en la planificación. • Mayor efectividad y compromiso del personal como resultado de la participación en la planificación y en la toma de decisiones. • Planificaciones realizadas con visión holística. • Mayor efectividad en el aprovechamiento de los recursos del centro como consecuencia de una planificación global. • Resultados evaluación del desempeño.

<p>Concretiza la planificación a corto, mediano y largo plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve acciones de políticas a corto, mediano y largo plazo que sirvan para concretar los planes y proyectos • Usa estrategias pertinentes para apoyar la toma de decisiones. • Utiliza información adecuada y oportuna en la toma de decisiones. • Utiliza estrategias de planificación que permiten partir de información oportuna y adecuada. • Promueve la participación en los diferentes actores en el proceso de planificación. • Promueve el desarrollo de programas, proyectos y acciones a corto y mediano plazo para concretar el desarrollo del plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso de los actores como consecuencia de su participación en la toma de decisiones. • Impacto en el desarrollo global del plan por el logro de objetivos a corto y mediano plazo. • Planes y proyectos diseñados. • Planes y proyectos ejecutados.
<p>Promociona procesos de evaluación continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza evaluaciones formativas del desarrollo de la planificación. • Orienta los programas, proyectos y acciones en función de los resultados de las evaluaciones. • Propicia condiciones para redefinir los cambios que el centro educativo necesita. • Utiliza información confiable y suficiente en la toma de decisiones. • Promueve la participación en la realización de evaluaciones y en la reorientación de los programas, proyectos y acciones. • Solicita propuestas de acciones para reorientar los programas, proyectos y acciones que lo necesiten. • Informa a la comunidad educativa sobre los resultados de sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de las evaluaciones realizadas. • Planes y acciones mejorados como consecuencia de la evaluación de sus ejecuciones. • Clima de apertura y confianza respecto de la participación en la toma de decisiones. • Creación de la cultura de la rendición de cuentas sobre las acciones que se desarrollan en el centro educativo. • Informes de ejecución presentados. • Memorias del centro. • Resultados de las evaluaciones externas realizadas.

<p>Promueve la participación en la gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la integración de la comunidad educativa en una gestión participativa y cooperativa. • Da seguimiento a la elaboración, discusión y ejecución del presupuesto. • Gestiona la adquisición de equipos y materiales. • Vela por el mantenimiento de condiciones adecuadas de seguridad, higiene y estética de la planta física. • Promueve la participación de todos en las tareas de mantenimiento y embellecimiento. • Supervisa y acompaña los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos motivados y comprometidos con la gestión del centro. • Centro educativo higiénico, con áreas cuidadas y estéticamente ambientadas. • Presupuesto elaborado de consenso. • Equipos y materiales adquiridos. • Procesos administrativos eficientes. • Procesos administrativos supervisados.
--	--	---

2. **Animador de la calidad académica de su centro.** La calidad académica de un centro depende en mucho de lo que se realiza en cada aula. En este sentido el rol de los docentes es fundamental en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Así, González (2002) afirma sobre el particular que “Los directores y directoras reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros”. Esto implica que el director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.

Componentes	Indicadores	Fuentes potenciales de evidencia
Acompañante de sus maestros en la elaboración y desarrollo de los diferentes proyectos curriculares.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y promueve el desarrollo del currículo vigente. • Acompaña sus docentes en la elaboración del Proyecto Curricular de Centro y las Programaciones de Aula. • Promueve la adecuación curricular de la oferta educativa para atender las necesidades de sus estudiantes. • Promueve y apoya a sus docentes en la puesta en práctica de nuevas maneras de enseñar. • Da seguimiento al desarrollo de la propuesta curricular del centro a nivel de aula. • Acompaña a sus maestros en el proceso de aplicación y desarrollo del currículo. • Da seguimiento al aprendizaje de sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Curricular del Centro y Proyectos de Aula elaborados acordes con el PEC, los lineamientos curriculares de la SEE, y las características y necesidades de los estudiantes. • Currículo desarrollado que responde a las necesidades y características de los estudiantes. • Clima de aprendizaje de colaboración director/maestros/estudiantes. • Procesos de aprendizajes desarrollados según las características y necesidades de los estudiantes. • Aprendizajes más significativos. • Aprendizajes de calidad de parte de los estudiantes • Resultados de pruebas nacionales e internacionales
Promueve la reflexión sobre la práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia una reflexión continua y compartida sobre la coherencia de su planificación con los lineamientos curriculares y su adecuación a la situación particular del centro. • Promueve espacios y tiempos para la auto-reflexión, la investigación sobre la práctica y la resolución de problemas. • Promueve la creación de grupos y/o redes de reflexión y sistematización de experiencias. • Propicia la promoción de las experiencias sistematizadas a través de la realización de eventos y publicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de aprendizaje adecuado. • Producción de conocimientos sobre la práctica docente como consecuencia de la reflexión sobre su práctica. • Prácticas exitosas sistematizadas. • Grupos y/o redes de reflexión formados y operando. • Espacios y tiempos habilitados para la reflexión y sistematización de experiencias. • Promoción de las experiencias más significativas. • Publicación de las experiencias sistematizadas. • Equipos docentes más comprometidos con la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes

Capacitador de sus maestros	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el desarrollo personal y profesional de sus maestros y maestras • Identifica necesidades de formación y provee espacios para la capacitación. • Propicia acciones para promover y animar a los maestros a asumir un compromiso mayor con su desarrollo personal y colectivo. • Promueve el desarrollo del autoaprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de formación identificadas. • Competencias de autoformación desarrolladas. • Mayor compromiso de los docentes con su desarrollo personal y colectivo. • Acciones de formación desarrolladas.
-----------------------------	--	---

3. **Líder de la comunidad educativa.** El director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización del centro y las comunidades como fuentes de aprendizajes (Grinberg, 2003) integrando todos los actores: estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en el centro y de la integración de éste con la comunidad.

Componentes	Indicadores	Fuentes potenciales de evidencia
Establece relaciones interpersonales adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene y favorece el desarrollo de excelentes relaciones interpersonales. • Propicia actividades que favorezcan el intercambio entre los actores del proceso de aprendizaje. • Propicia y mantiene excelentes relaciones con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales adecuadas entre el personal docente, administrativo, padres, madres y estudiantes. • Actividades de intercambio realizadas. • Relaciones interpersonales adecuadas con los miembros de la comunidad. • Clima de armonía y respeto entre el centro y la comunidad.

<p>Promueve una cultura organizacional que valora la calidad y el mejoramiento continuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla procesos de evaluación continua sobre los programas, proyectos y acciones. • Anima procesos de desarrollo de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo. • Apoya el desarrollo de acciones que propicien la calidad de los servicios que ofrece el centro. • Propicia espacios de reflexión sobre los procesos de evaluación y sus resultados. • Solicita propuestas de acciones para mejorar aquellas áreas que la evaluación identifique como más necesitadas. • Desarrolla las propuestas de acciones pertinentes para mejorar programas, proyectos y acciones que lo necesiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades: informes y acciones desarrollados. • Mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen. • Personal más motivado como consecuencia de su participación en los procesos de evaluación y de toma de decisiones. • Espacios de reflexión creados y en desarrollo.
<p>Promueve la integración de la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve políticas y acciones que integran los diferentes actores de la comunidad educativa. • Crea espacios para compartir en el plano personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal más integrado y satisfecho. • Mayor conocimiento entre sí de todo el personal. • Mayor armonía en las relaciones laborales.

4. **Líder de la relación centro-comunidad.** El director debe ser capaz de crear y articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su centro. Entre estas acciones se encuentra el establecimiento de acuerdos con instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo al centro, la promoción de intercambios deportivos, educativos y culturales con instituciones similares, y, la participación, junto al centro y la comunidad, en la prevención y solución de los problemas comunitarios.

Componentes	Indicadores	Fuentes potenciales de evidencia
Promociona la integración	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza actividades que integren la comunidad al centro educativo. • Participa en actividades que realiza la comunidad. • Integra el personal y estudiantes del centro a los equipos responsables de organizar o desarrollar acciones con la comunidad. • Invita a personas y personajes de la comunidad a participar como docentes, apoyo a la biblioteca y a los diferentes programas. • Formaliza alianzas estratégicas con instituciones de la comunidad para desarrollar proyectos educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad educativa más integrada. • Grado de participación en acciones de la comunidad. • Mayor integración de la comunidad en las actividades del centro. • Relaciones interpersonales mejoradas como resultado de las actividades comunitarias. • Mayor integración de los padres y madres del centro. • Acuerdos interinstitucionales de cooperación formulados y en ejecución. • Resultados evaluación de las acciones desarrolladas.
Resuelve problemas de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en equipos para la evaluación y detección de necesidades de la comunidad. • Promociona acciones para analizar y resolver las necesidades detectadas. • Participa en acciones de prevención de problemas de salud, drogadicción y otros problemas sociales. • Participa en la detección y tratamiento de problemas de salud. • Participa en campañas de salud organizadas por la comunidad. • Participa en las actividades culturales propias de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de la comunidad identificadas. • Propuesta de satisfacción a las necesidades elaboradas. • Propuestas ejecutadas. • Informes de acciones realizadas. • Resultado de las evaluaciones de las acciones realizadas. • Participación del centro en las actividades realizadas. • Mejora en la integración y relaciones con la comunidad. • Problemas solucionados. • Aumento del impacto del centro en la comunidad.

III. Acciones para el desarrollo de estas competencias

Dada la gama tan amplia de competencias que debe exhibir el director del centro educativo, las mismas se desarrollan en diferentes momentos de la formación: Algunas se desarrollan como parte del proceso de formación inicial o licenciatura, otras, durante su vida profesional.

En nuestro país el Estatuto Docente en sus Artículos 14 y 72 establece que se ingresa al sistema educativo como docente de aula y que para ser director de un centro educativo se debe "Resultar ganador del concurso que al efecto convoque el centro educativo". En este sentido los directores de los centros educativos, en general, tienen una formación para ser docentes de aula no para dirigir un centro educativo. Esta formación pueden adquirirla a través de programas de habilitación, formación continua o de postgrado.

En la Ordenanza 8'2004 que establece el Sistema de Formación Docente (INAFOCAM, 2004), en el Art. 33 b. se definen programas de habilitación docente como los que permitan a los docentes "participar en procesos formativos complementarios, que les permita realizar sus funciones pedagógicas eficazmente en otro nivel educativo, en otras modalidades, o para ocupar puestos de mayor jerarquía". Hasta la fecha sólo existe el programa de habilitación dirigido a profesionales no docentes, aun no se han desarrollado programas de habilitación para los docentes que deseen desempeñarse en otros niveles y modalidades o deseen ocupar puestos de mayor jerarquía. Uno de estos programas será el que habilitará al docente para ocupar la posición de director.

Una vez en la posición de dirección las competencias gerenciales del docente pueden desarrollarse a través de diferentes programas de formación continua o de postgrado.

1. Programas de formación continua

Para desarrollar las acciones de formación continua se privilegia la estrategia de capacitación en centro. Se favorece esta estrategia porque se considera al docente y al centro educativo como el foco de la formación, ambos de forma integrada. El proceso de planificación y desarrollo de la formación utilizando esta estrategia tiene como punto de partida las necesidades establecidas por los propios participantes pudiendo de esta forma reflejar la riqueza y heterogeneidad de su realidad (Bustelo, 1996).

El autor afirma que a través de estos procesos se crea “un contexto propicio para que las personas –individuales y colectivas-, puedan desarrollar sus potencialidades y contar con una oportunidad razonable de llevar su vida productiva y creativa conforme a sus necesidades (Bustelo, p.18). En el caso particular de utilizar esta estrategia para la formación de directores el diseño debe realizarse para un grupo de directores que, por sus necesidades de su formación y las características de su centro, muestren necesidades similares.

Esta estrategia enfoca la formación integrando en una única perspectiva los aspectos relacionados con el desarrollo curricular, el desarrollo del director, de los docentes y el de la escuela. Este enfoque propicia una nueva forma de entender y observar el centro, el currículo, los procesos de formación y el cambio educativo de manera integrada. Esto ayuda a que se desarrollen actividades más cercanas a la realidad del director en la que “aprenden del proceso en el que participan” (Swope, J & Schiefelbein, P., p.19).

La formación en centro como estrategia de formación posibilita el involucramiento de los directores en su proceso de formación desde el principio del mismo. Esto es así porque la planificación de la formación en la cual estarán involucrados es definida y compartida entre los directores y técnicos; sirve de puente entre el análisis de las necesidades de formación y la implementación de acciones para su satisfacción. El proceso de planificación y desarrollo de esta capacitación tiene como punto de partida las necesidades establecidas por los propios participantes las que reflejan la riqueza y heterogeneidad de su realidad” (Bustelo, 1996). El autor afirma que a través de estos procesos se crea “un contexto propicio para que las personas –individuales y colectivas-, puedan desarrollar sus potencialidades y contar con una oportunidad razonable de llevar su vida productiva y creativa conforme a sus necesidades (Bustelo, p.18).

Los propósitos de la formación se establecen de forma consensuada entre los directivos participantes y la responsabilidad para detectar problemas, analizarlos y buscar soluciones es compartida en forma conjunta. Su contenido es negociado y construido por todos. Este consenso es basado en sus “intereses, preferencias y expectativas comunes” (Bustelo, p.14). El proceso de planificación y desarrollo compartido promueve la argumentación, el diálogo y la democratización en la toma de decisiones de los participantes (Bustelo, 1996) debido a que las actividades promovidas

se focalizan en la gestión centro y en el aula con el propósito de mejorar la práctica diaria a través de la reflexión, la experimentación y la retroalimentación al proceso de acompañamiento, apoyadas en el trabajo conjunto entre colegas del mismo centro.

La formación en centro es un elemento determinante para ir definiendo la conformación futura de la escuela o red de escuelas en lo que Braslvsy llama un escenario reticular (Braslvsy, C., 2002). Este escenario se caracteriza porque en él se constituyen comunidades de aprendizaje donde se propicia el intercambio, la cooperación y la interacción entre pares más que en la competencia.

Las acciones de formación que se desarrollan utilizando esta estrategia pueden tomar diferentes modalidades como cursos, redes de centros, pasantías, alianzas estratégicas, entre otros. Una modalidad no excluye la otra. Al contrario, un programa de formación que las involucre a todas o a varias de ellas permitirá aprovechar las ventajas de cada una de ellas para potenciar las fortalezas de la formación.

Cursos de formación continua. Estos cursos deben formar parte de un programa general concebido para desarrollar competencia requeridas para la función de director, en este sentido los cursos estarán concatenados de forma tal que contemplen el desarrollo de uno o varios de los ámbitos de competencia señalados anteriormente.

Estos programas potencian su acción formadora cuando cuentan con un componente de acompañamiento que apoye a los directores y directoras en su centro educativo en la aplicación práctica de la propuesta de formación. Un ejemplo de este tipo de programa es el Programa de entrenamiento para Directores y Directoras INTEC/EDUCA-PIPE. En su evaluación (Hernández, 1997) se concluyó que el mismo produjo cambios de actitud del director manifestado en el reconocimiento de la importancia de su compromiso y motivación para lograr una institución de calidad, en cambios de estilos directivos, promoviendo el trabajo cooperativo y en equipo de toda la comunidad educativa y fomentando mejores relaciones humanas entre el estudiantado, el profesorado y las familias.

También reportó mejoras en los procesos educativos, en especial la supervisión de maestros y maestras, y la organización administrativa de las escuelas y colegios. Otro gran logro es la creación de una comunidad de inter-aprendientes en la que unos(as) aprenden de otros(as), a través de la cooperación y el intercambio de experiencias.

Otro logro de este programa lo constituye el Programa de Seguimiento, a través del cual los directores y directoras participantes experimentaron las innovaciones aprendidas en los talleres de verano: identificaron las fortalezas de sus centros y de su gestión; corrigieron deficiencias a través del acompañamiento grupal realizado en reuniones de grupos de centros; profundizar en determinadas áreas del conocimiento; y, se mantuvieron actualizados del boletín *Agenda Pedagógica* editado mensualmente para los participantes del programa.

Formación de redes o equipos de trabajo. Los procesos que se desarrollan en la formación en centro propician la creación de redes de centros y de directores para comunicarse, intercambiar y recrear su práctica educativa de modo compartido. Permite la creación de núcleos de directores y directoras capaces de reflexionar sobre su práctica; planificar y ejecutar políticas institucionales a corto, mediano y largo plazo que permitan concretar las innovaciones que su centro necesita. Estas redes posibilitan una visión más plural y amplia de los procesos y acciones que se desarrollan en el aula y en la escuela. Propician también el aprendizaje durante toda la vida asociado al deseo y a la capacidad de estar integrado y de integrarse (Braslavsky, C., 2002).

Pasantías. La pasantía es una estrategia de trabajo cooperativo que permite reunir directores durante varios períodos de tiempo para realizar actividades de aprendizaje que privilegien el intercambio de experiencias a través de visitas de observación a centros educativos. Se puede generar así una comunicación entre los actores orientada a tener un conocimiento de los procesos de gestión global del centro, de la gestión del currículo y de estrategias de trabajo compartido.

Alianzas estratégicas. Esta relación de cooperación se establece para desarrollar proyectos específicos. Los directores de diferentes centros pueden utilizarla como forma de acceder a propuestas de capacitación y/o desarrollo de proyectos. Esto es factible de realizar con universidades, otros centros educativos e instituciones de la comunidad según las necesidades detectadas y las acciones de formación diseñadas.

2. Programas de postgrado

Otra forma de desarrollar las competencias gerenciales del director de un centro educativo es a través de programas de postgrado, ya sean espe-

cializaciones o maestrías y doctorados. De estos programas los que más se han desarrollado en el país son las especializaciones.

Este tipo de programa ha sido desarrollado por diferentes universidades en el país. El desarrollado en el INTEC produjo resultados similares a los del programa antes señalado con la ventaja de que en la especialización el programa de acompañamiento propició la realización participativa del Proyecto Educativo de Centro, el Proyecto Curricular y el de integración con la comunidad.

IV. Bibliografía

1. Braslavsky, Cecilia (2002). *Las políticas educativas frente a la revolución tecnológica en un mundo de independencias crecientes y parciales*. www.ibe.unesco.org/International/IBEDirector/TEC2002.pdf
2. Bustelo, E. S (1996). *Planificación social: del rompecabezas al abrecabezas*. www.red-vertice.com/fep/texto16.html
3. González, Nurys (1992-1997). Informes finales 1º, 2º, 3º, 4º, y 5º ronda. Programa de entrenamiento de directores y directoras INTEC-EDUCA/PIPE. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo.
4. González, Nurys (1997). *Gestión de Centros Educativos. Programa de especialización*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo.
5. González, Sandra (2002). *Programa de Capacitación de Directores en Gestión de Centros Educativos: Diplomados en gestión de centros educativos*. INAFOCAM.
6. Grinberg, Jaime (2003). Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente. www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm
7. Hernández, Mercedes (1997). *Informe de Evaluación Programa INTEC/EDUCA-PIPE*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
8. Instituto Nacional de formación y Capacitación del Magisterio (2004). Ordenanza 8/2004 que establece el sistema Nacional de formación Docente. Santo Domingo. Autor.
9. López, Francisco. *Hacia unos centros educativos de calidad en la gestión escolar. Contexto, fundamento y políticas de calidad en la gestión escolar*. Ministerio de Educación y Cultura. España.
10. Programa INTEC/EDUCA/PIPE (1994). *Retos para nuestro desarrollo*. Santo Domingo, República dominicana. Autor.

11. Secretaría de Estado de Educación y Cultura (1997). *Ley General de Educación 66'97*. Santo Domingo. Autor.
12. Secretaría de Estado de Educación y Cultura (2003). Estatuto del docente. Santo Domingo, República Dominicana. Autor.

Recibido: 9/09/05
Aprobado: 9/01/06