

16. Constructo teórico competencia liderazgo educacional para la formación permanente del director de escuela

Construct theoretical educational leadership competence for ongoing training of the school director

Dr. C. Oruam Cadex Marichal Guevara
Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez
Email: oruamcmg@gmail.com

Dr. C. Claudio Barrientos Piñeiro
Corporación Municipal de Educación - Queilén - Chiloé
Email: clabapineiro@gmail.com

M. Sc. Ysrael Martínez Contreras
Universidad Privada TELESUP
Email: ysraelmartinez2013@gmail.com

Resumen

La investigación tiene como objetivo formar el liderazgo en los 35 directores¹ de escuelas del municipio Morón, Ciego de Ávila, Cuba. Se construyó el constructo teórico competencia liderazgo educacional, sobre la base de las características del ideal del director como líder y su componente funcional. Se utilizaron varias fuentes de información: revisión de la bibliografía, grupos de discusión, foro debate virtual, diagnóstico de la práctica y el criterio de expertos. El proceso permitió determinar tres dimensiones: pedagógica, de dirección y psicológica, para evaluar la calidad de la propuesta "estrategia de formación" se utilizó el taller de socialización mediante el criterio de especialistas, el desarrollo de la estrategia de formación permitió la influencia de los directores en la comunidad educativa.

Palabras Claves: Liderazgo, Competencia, Formación, Directores, Estrategia.

Abstrac

The objective of the research is to form the leadership in the 35 school directors of Morón municipality, Ciego de Ávila, Cuba. The theoretical construct of educational leadership competence was built, based on the characteristics of the director's ideal as a leader and its functional component. Several sources of information were used: review of the bibliography, discussion groups, virtual debate forum, diagnosis of the practice and the criterion of experts. The process allowed determining three dimensions: pedagogical, management and psychological, to evaluate the quality of the proposed "training strategy" the socialization workshop was used by the specialists' criterion, the development of the training strategy allowed the influence of the directors in the educational community.

Keywords: Leadership, Competition, Training, Directors, Strategy

Introducción

¹ Para facilitar la lectura, evitamos la duplicidad de género (director/directora), entendiéndose que se hace referencia ambos, sin que ello implique una consideración sexista, ni valoraciones poco respetuosas.

Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicó que una de las barreras principales que deben vencerse para que las escuelas resuelvan con éxito los desafíos que se presentan en el entorno escolar es que la profesión está envejeciendo y en consecuencia argumentó: “el líder escolar promedio en los países de la OCDE tiene 51 años de edad y se retirará dentro de los próximos cinco a 10 años. Además de mejorar la calidad del liderazgo escolar actual, es imperativo desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y para procesos eficaces de sucesión del liderazgo”. (Pont, Nusche, y Moorman, 2009, p. 14)

En Cuba la formación del personal docente ha sido una preocupación desde el propio triunfo de la Revolución cubana hasta la actualidad, como lo ha sido la capacitación y superación de quienes dirigen a dichos docentes.

Sobre la actividad profesional de dirección se ha expresado con acierto que: “Solo puede dirigir a los maestros, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero “maestro de maestros”; y solo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección del organismo, quien se haya ganado -en la práctica- a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores”. (Alonso, 2002, p. 47)

El estudio realizado sobre la formación del liderazgo educacional en los directores de escuela del municipio Morón en Cuba, evidencia que éstos poseen insuficiencias en su preparación para desempeñarse de manera eficiente en la actividad pedagógica profesional de dirección. Dentro de ellas se manifiestan: la centralización, el verticalismo en las líneas de mando y el empleo de estilos autoritarios, limitando la creatividad de los potenciales líderes. Se destaca el predominio de una dirección por crisis, adopción de posiciones defensivas de carácter operativo y se emplean prácticas y patrones aprendidos de la observación de modelos empíricos no idóneos.

Las insuficiencias son provocadas por las siguientes causas: El proceso de selección de los cuadros no contempla el liderazgo como requisito esencial. (Decreto - Ley No. 196, 1999, pp. 22-23). Insuficiente articulación de las formas de postgrado para preparar al director de escuela en el ejercicio del liderazgo y las acciones de formación para los directores no siempre se gestionan a partir de un diagnóstico integral de sus necesidades y potencialidades.

Fundamentación Teórica

Cada vez más la Dirección Escolar está ocupando espacio de mayor atención e importancia en el ámbito educativo, por su indiscutible impacto para la mejora de la calidad de la educación. Por ello se debe tener presente que el “logro de los objetivos relacionados con la elevación del nivel de apropiación de los conocimientos, la formación y desarrollo de las habilidades, hábitos, capacidades, motivaciones, intereses y valores en correspondencia con las demandas y exigencias que la sociedad le hace a la escuela, especialmente las dirigidas a preparar a las nuevas generaciones para la vida social y en primer lugar para el trabajo”. (Ramos, García, Dorta y Marichal, 2015, p. 159)

En Cuba no existen una formación inicial para directores, se forman en el ejercicio de sus funciones, a juicio de Tünnermann (2010), “la formación permanente rebasa los límites de la vida laboral del individuo e incluye el resto de la vida o existencia del mismo, y puede estar relacionada con la profesión para la que se formó u otros aspectos de la cultura general que le permitan un enriquecimiento espiritual y crecimiento personal”. Citado por (Hernández, 2017, p.19)

Diferentes autores a nivel internacional en la esfera educacional han destacado la importancia de la formación de competencias para enfrentar el mundo laboral nótese en: Salas (2005); Díaz (2006); Barbera, Bautista, Espasa, y Guasch (2006); Villa y Villa (2007); Bolívar (2008) y Yániz (2008).

Estudios de la UNESCO (1998) plantean que “la formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea”. Citado por (González, 2002, p. 45). Paradójicamente el Reglamento de Trabajo Metodológico 2007 en su artículo 1 exige la formación de profesionales competentes para el ejercicio de sus funciones, sin embargo, el sistema educativo cubano no ha determinado formar por competencias.

En esta investigación entendemos por competencia profesional “una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personalógicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”. (González, 2002, p. 4) y por ello no es casualidad que se evidencia el liderazgo asociado al proceso de formación del director de escuela, por ejemplo, en las investigaciones de Gutiérrez (2003); Martínez (2009); (Gairín y Castro, 2011); Ramos, Abreu, Naranjo, Dorta, y Rhea (2017) entre otros. Asimismo por liderazgo “el proceso de motivar e influir significativamente en otros de manera espontánea para la consecución de metas compartidas; recibir un alto grado de respaldo de aquellos que los rodean y realizar contribuciones de significación a la solución de los problemas que se plantea el grupo, a la solución de los problemas que se plantea en el interior de la organización”. (Casales, 2015, p. 2)

Objetivos

1. Modelar la competencia liderazgo educación en los directores de escuelas del municipio Morón.
2. Favorecer la formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas del municipio Morón.

Métodos

La investigación se desarrolló con un enfoque cuanti-cualitativo, mediante la investigación-acción. La población la constituyen 35 directores: educación infantil (4), educación primaria (16), educación especial (3), secundaria básica (4), media superior (5), educación de adultos (2) y centro mixto (1); su promedio de edad es 49 años, 24 son femeninas y 11 masculinos.

Análisis documental: se utilizó para la consulta de información inherente a las competencias pedagógicas profesionales de dirección que condicionan la necesidad de su preparación para convertirse en líderes.

Grupos de discusión: para el análisis y reflexión en cuanto a la formación de los directores de escuelas y la efectividad de la estrategia. El Foro Debate Virtual como herramienta para el intercambio con la comunidad científica internacional sobre la formación del liderazgo en directores de escuelas.

Sistematización de la práctica educativa: como proceso permanente de registro ordenado y sistémico de la experiencia, que permite su interpretación crítica, colectiva, participativa e intencionada; descubre, explica e interpreta la lógica del proceso y las causas de su desarrollo. Aporta a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría)

Criterio de expertos: para la construcción del constructo teórico competencia liderazgo educacional, conocer cuál es su concepto genérico, las características, insuficiencias y vías de solución de problemas, a través de método Delphi.

Talleres de socialización: para evaluar la calidad de la estrategia de formación de la competencia liderazgo educacional, a partir del debate con especialistas en el tema.

Resultados

Construcción del constructo teórico competencia liderazgo educacional



Figura 1. Modelación de la competencia liderazgo educacional

Se consultaron 202 definiciones sobre liderazgo provenientes de la literatura científica publicadas entre 1948 y 2017, se interpretaron cada una de las definiciones y se utilizó la búsqueda avanzada de Word para determinar las categorías que más se repiten. Ellas son: influencia (105), proceso (70), capacidad (41), situación (24) motivación (23), contar con seguidores (23), lograr entusiasmo (23) relaciones interpersonales (22), producir cambios (17), habilidad (15), comunicación (14), dirigir (14), y trabajo en equipo (14).

Se tuvo en cuenta el Foro Debate Virtual “Liderazgo Pedagógico”, Para ver la relación de participantes y consultar los criterios expuestos por cada uno de ellos².

Los grupos de discusión se desarrollaron mediante un sistema de reuniones, el objetivo fue intercambiar ideas, buscar consenso, proponer vías, métodos, conceptos y acciones estratégicas. El diagnóstico de la práctica se realizó mediante la observación del desempeño de los directores de escuela, muestra de prácticas de liderazgo en 4. La observación directa y las encuestas realizadas ilustran que estos directivos tienen características que favorecen su influencia sobre el colectivo: comunicación efectiva en la actividad de dirección, distribución del poder entre sus colaboradores, excelentes relaciones interpersonales, altos conocimientos de su profesión, gozan de autoridad moral, cuentan con seguidores, respaldo a la actividad de dirección y dan espacio a la creatividad. Se utilizó el método de consulta a expertos, el proceso de selección se realizó mediante un estudio de la bibliografía del último decenio, se le envió un correo electrónico pidiéndole colaboración, respondieron 78, solo 45 se comprometieron con la investigación, por su coeficiente de competencia se seleccionaron 35 de siete países. En cinco rondas se determinaron las características del director como líder.

Se trianguló la información de las cinco fuentes y como resultado final de este proceso se determinaron las tres dimensiones para evaluar el liderazgo del director de escuela: Una pedagógica, consustancial al contenido de la formación integral del directivo donde se integran conocimientos, habilidades, capacidades profesionales, intereses, motivaciones, valores, normas, estilos, orientaciones en relación con el desarrollo eficiente de funciones específicas a la profesión,

² Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534.

atendiendo al modelo de desempeño socialmente construido, que permite la aplicación de métodos y estilos de dirección que determinan el rol del directivo y la gestión del proceso formativo de sus subordinados.

Una segunda de dirección en estrecha relación con la planificación, coordinación, organización, ejecución, evaluación, control y perfeccionamiento de la actividad de dirección educacional, así como hacer cumplir las normas institucionales, conducir el proceso de formación de los miembros de la institución desde la investigación, distribución del poder para estimular la autonomía y el desarrollo de redes informáticas que ofrezcan intercambios institucionales.

Por último, una psicológica orientada esencialmente a la integración de las cualidades de la personalidad relacionadas con la autoridad moral, que en estrecha unidad funcional autorregulan la comunicación, las relaciones interpersonales, el empleo de diferentes fuentes de poder, que en función del carisma y el grado de madurez del colectivo, permiten al líder influir de forma planificada, persuasiva y colaborativa sobre la comunidad educativa y conducirla de manera consciente, voluntaria y entusiasta en la consecución de objetivos comunes.

Con el objetivo de favorecer la formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuela se desarrolló una estrategia de formación la cual contó de tres etapas: creación de condiciones previas, implementación de las acciones y evaluación de la implementación de las acciones.

Después de implementada la segunda etapa se observó resultados positivos en seis directores de escuelas. Los más significativos estuvieron en aumento del nivel de conocimiento acerca de los temas tratados, transformación paulatina en los estilos de dirección hacia formas más democráticas, mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones a partir del trabajo en equipo.

Los argumentos planteados provocaron transformación en seis (17%) escuelas, un círculo infantil, dos primarias, una secundaria, un pre universitario y un centro de la educación técnica profesional. Son elementos distintivos: La articulación de las direcciones del trabajo metodológico: docente metodológica y científico-metodológica y la Promoción y tránsito de estudiantes en el plazo definido de un nivel a otro.

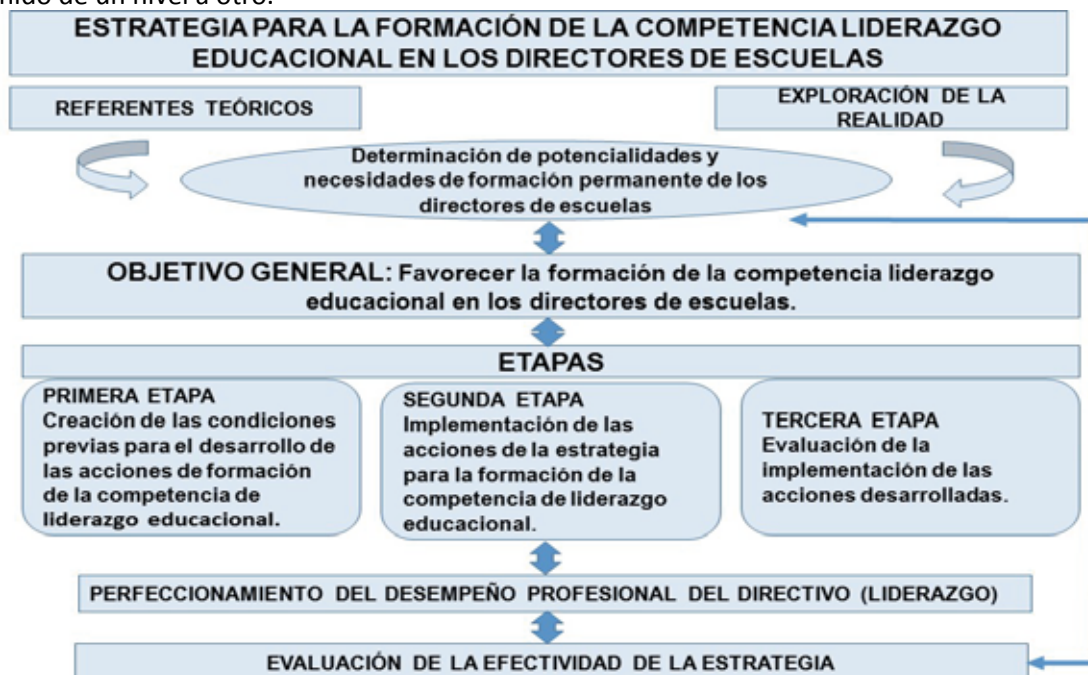


Figura 2. Esquema general de la estrategia

Conclusiones

La sistematización realizada a partir de fuentes teóricas y prácticas permitió encontrar regularidades. Resultan coincidentes las categorías de comunicación, relaciones interpersonales, autoridad moral, distribución del poder, influencia, motivar, trabajo en equipo, conocimiento de la actividad que dirige, planeador estratégico, contar con seguidores y ser creativo. Es notorio destacar que la categoría inteligencia emocional proviene de fuentes teóricas, expertos y consulta bibliográfica. Sin embargo, la práctica (grupos de discusión y foro debate virtual), está apostando por la categoría ejemplo personal.

La formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuela está limitada desde la selección y preparación antes de asumir el cargo. Existen limitaciones para el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de dirección, la solución de problemas no se realiza de manera creativa, no siempre se ofrece la posibilidad a los subordinados de mostrar su originalidad y no hay un adecuado manejo de conflictos.

Se constata que es factible mejorar la competencia liderazgo educacional en los directores mediante una estrategia vivencial que fomente el dominio de los contenidos, el grado de motivación e interés hacia la labor directiva y la actitud hacia las propias limitaciones; que parta del diagnóstico de su propia realidad y que incluya la combinación del empleo de diferentes acciones de postgrado.

Referencias

- Alonso, S. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.**
- Barbera, E., Bautista, G., Espasa, A., & Guasch, T. (2006). Portafolio electrónico: desarrollo de competencias profesionales en la red. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, III(2), 55-63.
- Bolívar, A. (2008). El discurso de las competencias en España: Educación Básica y Educación Superior. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*(2), 1-23.
- Casales, J. (2015). *Liderazgo, procesos directivos y efectividad de grupos y organizaciones*. Canal Educativo de la Televisión Cubana. Ciudad de la Habana: Academia.
- Decreto - Ley No. 196. (1999). *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno*. La Habana: Consejo de Estado.
- Díaz, Á. (2006). El enfoque de competencia en la educación ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles educativos*, XXVIII(111), 7-36.
- Gairín, J., & Castro, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas*. Serie Informes nº 3, RED AGE, Santiago de Chile. Obtenido de http://acelera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Iberoamericana de Educación*, XXII(1), 45-53.
- Gutiérrez, A. (2003). *La formación del directivo basada en competencias*. Tesis de maestría, ISP "Manuel Ascunce Domenech", Ciego de Ávila.
- Hernández, A. (2017). *La gestión de proyectos socioculturales en la formación permanente del Licenciado en Educación: Instructor de Arte*. Tesis Doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.
- Martínez, C. (2009). *Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización*. Tesis doctoral, UCP "Félix Varela", Santa Clara.

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramienta de trabajo* (Vol. I). Distrito Federal. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>.
- Ramos, J., Abreu, O., Naranjo, M., Dorta, M., & Rhea, B. (2017). *Competencias interpersonales en la dirección educacional*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Ramos, J., Dorta, M., García, J., & Marichal, O. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación*(69), 157-186.
- Salas, W. (2005). Formación por competencia en Educación Superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano. *Revista Iberoamerica de Educación*, IX(36), 1-11.
- Villa, A., & Villa, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Revista Educar*, XXXX, 15-48.
- Yániz, C. (2008). Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. *Revista de Docencia Universitaria*(1), 1-14.