

Hacia un modelo de formación de directores escolares basado en competencias

Towards a school principal training model based in competencies

Manuel Alberto Navarro Weckmann
Universidad Autónoma de Chihuahua
manuelnavarrow@gmail.com

Isabel Guzmán Ibarra
Universidad Autónoma de Chihuahua
iguzman57@hotmail.com

Resumen

El trabajo que se presenta, corresponde al reporte de un primer avance de una investigación de tesis doctoral, en donde se busca identificar las competencias, caracterizar, validar e intervenir en la acción directiva a fin de estructurar un modelo de gestión bajo el modelo y enfoque por competencias. A fin de generar el marco teórico de la tesis, y como parte del proceso exploratorio central, se explica el proceso de definición de las competencias. De igual manera se narra la experiencia para encontrar las habilidades y características que definen a un buen director escolar, así como la manera en que se desarrolló la validación de las mismas. La investigación es de corte cualitativa, se realizó un estudio exploratorio en bibliografía sobre la temática, se aplicaron 50 encuestas a directores y directoras de 16 estados de la República Mexicana de educación básica, media superior y superior, así como un grupo focal en donde participaron 10 expertos de México y Venezuela. Los primeros hallazgos indican que existen 18 competencias directivas con las que debe contar un director escolar para desarrollar con éxito su tarea al frente de una institución escolar, las cuales están distribuidas en diferentes porcentajes en competencias personales, profesionales e instrumentales. Se destaca la importancia de la suficiente capacitación del personal que desarrolla funciones de dirección escolar, debido primordialmente a que, en el caso mexicano, no existe una carrera de formación de directores escolares, sino que se desarrolla durante el servicio y el único antecedente ha sido la docencia.

Palabras clave

Competencias, competencias directivas, director, dirección escolar.

Abstract

The following work corresponds to the preliminary report of a doctorate thesis, trying to identify the competencies, characterize, validate and intervene in the directive action with the purpose of structuring a management model similar to the focus by competencies one. In order to generate the theoretical framework of the thesis, and how parting from the central exploratory process, the definition of competency can be explained. Likewise narrating the experience to find the skills and

traits that define a good school principal, and the means its own validations were developed. The research is of qualitative nature, an exploratory study was made in the literature regarding the theme, 50 surveys were applied to school principals from 16 states of Mexico, as well a focus group of 10 experts from Mexico and Venezuela. The first finding indicates that exist 18 directive competencies which a school principal must have to develop their job successfully. These qualities are distributed in different percentages, personally, professionally and instrumentally. We highlight the significance of training to develop skills as a school principal, due mainly too, in the case of Mexico, there is no degree that creates school principals, but its developed during the service as a teacher and its only predecessor is teaching.

Keywords

Competencies, principal competencies, principal, school principal.

Introducción

Existe un consenso importante en la comunidad académico sobre la importancia que tiene, para una institución educativa, el contar con una dirección escolar que le proporciones características y condiciones que le permitan tomar ventaja del entorno, las autoridades educativas, el contexto socioeconómico, etc.

En el caso mexicano, a diferencia de algunos países en el mundo, los directores escolares no son formados a partir de una carrera específica como tales en alguna institución de educación superior, sino que, en su mayoría, quienes dirigen las instituciones educativas, al menos las de educación básica, pasan por una formación inicial como maestro por lo general en una Escuela Normal, en donde toman un currículum que abarca las necesarias para un buen desarrollo como docente, pero en ningún caso aquellas que implica la dirección escolar.

En este sentido, “la clave del progreso de la dirección escolar reside en las personas que ejercen el cargo y, particularmente, en sus otras instancias (inspección familias, claustro...), la manera cómo perciben, integran, construyen y reconstruyen las demandas, expectativas y presiones que les recaen” (Teixedo, 2012, p. 132).

Ser director implica mucho más que ejercer sólo un puesto de trabajo, implica generar una serie de circunstancias en la escuela que permitan el trabajo coordinado, es decir, desarrollar una serie de competencias que le permitan desarrollar efectivamente su labor.

La palabra competencias, se deriva del griego *agon*, y *agonistes*, que indica aquel que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas, con la obligación de salir victorioso y por tanto de aparecer en la historia (Argudín, 2005, p. 11).

La palabra competencia en sí, tiene en su pasado una cercanía con una definición tendiente al aspecto laboral, sin embargo Jones y More (2008) coinciden con la postura de Lessard (2008), quien reflexiona sobre el hecho de que el origen laboral, utilitarista y de sumisión al mercado es rebasado, para analizar ahora el posicionamiento de esta tendencia en lo educativo (citados por Guzmán, Marín, & Castro, 2010, p. 39).

Planteamiento

El proceso de indagación de esta primera etapa, gira en torno al objetivo general de la tesis: Delinear e identificar a partir de la teoría y de voces expertas, las competencias que orientan el perfil de un director que transforme su práctica para el mejoramiento

de su contexto, a fin de integrar un modelo de formación de directivos con enfoque de competencias.

Dentro de los objetivos a alcanzar en este primer momento, se pueden destacar los siguientes:

- a) Definir/Identificar las competencias y el perfil de las directivas
- b) Validar y pilotear las competencias directivas con grupo de expertos
- c) Encontrar las competencias directivas que tiene un buen director escolar

Ruta metodológica

Para llevar a cabo este primer avance del proceso de investigación, se propuso abordarlo desde un enfoque cualitativo, tomando en consideración que fue central en el estudio escuchar las voces y el sentir de las directoras y los directores escolares de los diferentes niveles educativos.

Considerando que la metodología cualitativa se interesa por capturar y descubrir significados una vez que el investigador se sumerge en los datos (Albert, 2007, pág. 159), indagar sobre la experiencia recogida por quienes hemos vivido la experiencia de ser director escolar en la construcción o desarrollo de las competencias necesarias para un buen desempeño en el centro escolar, se apega a este proceso en el que se comprende a las personas dentro del marco de referencia de las mismas.

Dado que las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo [explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas], van de lo particular a lo general, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), el primer paso lo constituyó una exploración bibliográfica de 22 autores que exponen una definición del concepto de competencia.

Una vez definido el concepto, se llevó a cabo una exploración bibliográfica para encontrar cuales son las competencias

directivas que debe de tener un director escolar, en donde se encontraron 17 autores de México, España, Colombia, Argentina, Chile, Venezuela, Estados Unidos y Uruguay que definían de manera clara y precisa las competencias directivas.

Dado que el propósito de la investigación cualitativa consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido, a menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), se aplicó, aprovechando el Tercer Congreso Nacional de Directores Escolares en la Ciudad de Guadalajara, del estado Mexicano de Jalisco, un instrumento a 50 Directores y Directoras de 16 estados de la República Mexicana, mismos que eran de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y educación superior, los cuales contaban con una experiencia en el cargo directivo de entre 5 y 32 años, en donde se les solicitaba expresar cuales son las competencias que a su juicio debería contar un Director Escolar para tener éxito al frente de su Institución

Como parte del trabajo y decisiones metodológicas, se realizó un grupo focal con 10 expertos, todos con el grado de doctorado, 7 de México y 3 de Venezuela, los cuales opinaron y validaron la información generada y aportaron desde su visión, cuáles eran las competencias que debían ser tomadas en consideración para un modelo de formación directiva por competencias

Para los fines propuestos en el objetivo general de la investigación, las técnicas de recolección de datos fueron las adecuadas y rescatar las voces de los directores, su experiencia y su sentir.

Para la recopilación, tabulación y sistematización de la información, se utilizan diferentes herramientas tecnológicas y programas computacionales, que facilitaron el procesamiento de los datos.

Principales hallazgos

Dado que el planteamiento del problema es identificar las competencias, caracterizar, validar e intervenir en la acción directiva a fin de estructurar un modelo de gestión bajo el modelo y enfoque de competencias directivas, en esta primera etapa se llevaron a cabo dos pasos específicos de la investigación: el establecimiento del concepto de competencia y la definición de las principales competencias directivas.

Concepto de Competencia

Con la búsqueda de los 22 autores señalados en el punto 3, se realizó un cuadro de concentración con el fin de tener un acercamiento con una definición inicial personal de la palabra competencia, para ello, se diseñó un cuadro de elaboración propia que permite obtener la definición de distintos autores a lo largo del tiempo.

Cuadro 1
Definición de la palabra competencia

Autor	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	¿De qué forma?
Boyatzis (1982)	destreza	demostrar la secuencia de un sistema del comportamiento	funcionalmente está relacionado con el desempeño o con el resultado propuesto para alcanzar una meta	debe mostrarse en algo observable, algo que una persona dentro del entorno social pueda observar y juzgar
Chomsky (1985)	capacidad	disposición	para el desempeño y para la interpretación	no precisado
D'Hainaut (1988)	conocimiento de saber-hacer y de saber ser	(no precisado)	tratamiento de la situaciones	ejercer convenientemente un rol, una función o una actividad
Jonnaert, Lauwaers y Peltier (1990)	capacidades	esas capacidades se deben seleccionar y coordinar	la representación de la situación por el sujeto	responder de manera más o menos pertinente a los requerimientos de la situación
Gillet (1991)	un sistema de conocimientos conceptuales y procedurales	esos conocimientos están organizados en esquemas operatorios	la identificación de una tarea, problema y su resolución	una acción eficaz

Meirieu (1991)	un saber identificado	ese saber identificado debe ponerse en acción	una situación determinada	Una combinación apropiada de capacidades
Raynal y Rieunier (1997)	de comportamientos	usos comportamientos son potenciales	una actividad compleja	ejercer convenientemente un rol, una función o una actividad
Marelli (2000)	capacidad	laboral, medible	necesaria para realizar un trabajo	eficazmente
Pallascio (2000)	de disposiciones de naturaleza cognitiva, afectiva, reflexiva y contextual	la movilización se expresa por medio del concepto de disposición	situaciones problema	una acción responsable, es decir concebida, administrada y aplicada con todo conocimiento de causa
Roe (2002)	habilidad aprendida	integra diferentes tipos de conocimientos habilidades y actitudes	está relacionada con el trabajo específico en un contexto particular	para llevar a cabo una tarea, un deber o un rol adecuadamente
Proyecto DESECO de la OCDE (2002)	capacidad	combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento	que pueden ser movilizados conjuntamente	para responder a las exigencias individuales o sociales par realizar una tarea... para actuar de manera eficaz

OCDE (2003)	capacidad	congnitivos y no cognitivos y del entorno	movilizando y combinando recursos personales	responder exitosamente una demanda, tarea o problema complejos
Comisión europea (2004)	combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes y a la inclusión de la disposición para aprender	paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes	necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo	
UNESCO (2005)	conjunto de comportamientos	socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras	que permiten llevar a cabo	adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea
Argudín (2005)		saber Pensar, saber desempeñar, saber interpretar	desde si y para la sociedad	saber actuar en diferentes escenarios
Perrenoud (2007)	capacidad	varios recursos cognitivos	movilizar	con el fin de hacer frente a un tipo de situaciones
Zabala y Arnau (2008)	capacidad o habilidad	actitudes, habilidades y conocimientos	moviliza al mismo tiempo y de forma interrelacionada	efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado
Denyer (2009)	aptitud	conjunto organizado de saberes, de saber - hacer y de actitudes	poner en acción	que permitan realizar un cierto número de tareas
Gairín (2009)	conjunto	conocimientos, habilidades y actitudes	se tienen que integrar	para hacer una tarea específica
Roegiers (2010)	posibilidad para una persona	conjunto integrado de	movilizar de manera	con vistas a resolver una

		recursos	interiorizada	familia de situaciones – problema
Le Boterf (2014)	un saber actuar	conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.)	un saber integrar, movilizar, transferir	en un contexto determinado para hacer frente a los diversos problemas encontrados para realizar una tarea
Guzmán, Marín e Inciarte (2014)	capacidades o aptitudes	involucra saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento entre otras	movilizar un conjunto de recursos cognitivos... hacer frente, disponer, actuar, saber actuar de manera competente	para resolver una situación compleja

Fuente: Elaboración propia, con base en los autores citados

Considerando los autores del cuadro se propone la siguiente definición del concepto de competencia en el ámbito educativo: Es la capacidad de movilizar de manera lógica y efectiva diversos recursos cognitivos (entendidos estos como conocimientos, valores y destrezas) que una persona emplea para resolver situaciones complejas que se le presentan y que, en un contexto determinado, mediante la experiencia y reflexivo de su desempeño se compromete hacia la transformación de su entorno.

Lo más importante en este punto es dar a conocer que el concepto de competencia utilizado en este trabajo, se aleja del concepto laboralista de competencia, buscando un compromiso personal y profesional con la transformación y mejoramiento de su entorno.

Competencias directivas

Haciendo un recuento de la literatura del tema de las competencias directivas, es amplio el bagaje que 17 autores asignan a un director, desde 1993 (Spencer y Spencer) hasta 2012 (Teixidó) puesto que, haciendo una concentración de las que se determinaron comunes, se encontraron 227 competencias tanto personales, como profesionales e instrumentales, sin embargo al hacer el proceso de conjuntar aquellas que mostraban semejanzas o repeticiones, el listado se reduce a 117 competencias con un promedio de 13.35 competencias por autor.

La mayoría de las competencias mencionadas -64- por los autores, una mayoría (54%) se refiere a competencias atribuibles a la propia personalidad del director. El resto de las competencias, están divididas en: 24 competencias profesionales (21%) y 28 competencias instrumentales. Sin

embargo del total de las 117 competencias la gran mayoría (97) son consideradas en solo una o dos veces lo que representa el 82%.

Al hacer un ordenamiento de las competencias de acuerdo con el número de veces que son considerados, se encontraron 8 competencias que son mencionadas más de 5 ocasiones por los diversos autores, destacando de las competencias personales el desarrollo y actualización profesional y el tener liderazgo y ser visionario; de las competencias profesionales el desarrollo de habilidades comunicativas, el desarrollo profesional de sus colaboradores, la negociación y el trabajo en equipo; y, de las competencias instrumentales la gestión de recursos o de manejar las finanzas y la planeación de proyectos.

La segunda parte de los hallazgos iniciales que se tienen en la investigación, corresponden a la aplicación de una encuesta abierta a 50 directores y directoras, de 16 estados de la República Mexicana, mismos que correspondían a los niveles educativos de preescolar, primaria, secundaria, medio superior y educación superior, los cuales contaban con una experiencia en el cargo directivo de entre 5 y 32 años, en donde se les solicitaba expresar cuales son las competencias que a su juicio debería contar un director escolar para tener éxito al frente de su institución.

De dicho instrumento se obtuvieron 134 competencias, las cuales, al igual que sucedió con el caso de los autores, se sistematizaron y fusionaron las que fueran similares, quedando un total de 73 competencias, de las cuales el 51% representaban aquellas de carácter personal, un 33% del tipo profesional y un 16% del tipo instrumental, siendo 11, las que fueron seleccionadas por ser las que se mencionaron con mayor número de frecuencia por los directores escolares.

Dentro del campo de las competencias personales se obtuvieron las de: asertividad, empatía, liderazgo, organización y toma de decisiones; en cuanto a las competencias profesionales, resultaron las de: comunicación, gestión, negociación y trabajo en equipo; quedando en el campo de las competencias instrumentales, las de manejo de conflictos y planeación. Al igual que en el caso de los autores, cerca de la mitad de las competencias estuvieron dentro de las llamadas competencias personales.

Un tercer momento en la investigación fue el reunir a un grupo de expertos, siete de México y tres de Venezuela, en donde a través de un grupo focal, se les mostraron las competencias encontradas, generando una discusión sobre aquellas que deberían de ser las principales competencias de un director escolar.

De ese proceso, se generaron 44 competencias, que una vez que pasaron por el proceso de descarte por similitud, resultaron 33, de las cuales el 67% quedaron en el caso de las competencias personales, 21% en el caso de las competencias profesionales y un 12% en el de las competencias instrumentales, resultando finalmente con las de mayor mención, 11 competencias que fueron, dentro de las personales: liderazgo, análisis crítico de problemas, sistematización de problemas, tolerancia y lectura política; por las profesionales fueron la comunicación y la negociación; y, finalmente por el lado de las instrumentales: la planeación y el análisis organizacional.

Haciendo un análisis de los resultados mostrados en los tres ámbitos de búsqueda, resultaron 18 competencias principales que deben de caracterizar a un buen director escolar que son, en orden de acuerdo con la coincidencia: Liderazgo, comunicación, negociación, planificación, trabajo en equipo, organización, lectura política, tolerancia,

generar y sistematizar información, analizar críticamente los problemas, desarrollo de colaboradores, innovación, valores,

asertividad, gestión, empatía, manejo de conflictos y toma de decisiones, como se muestra en la figura 1.

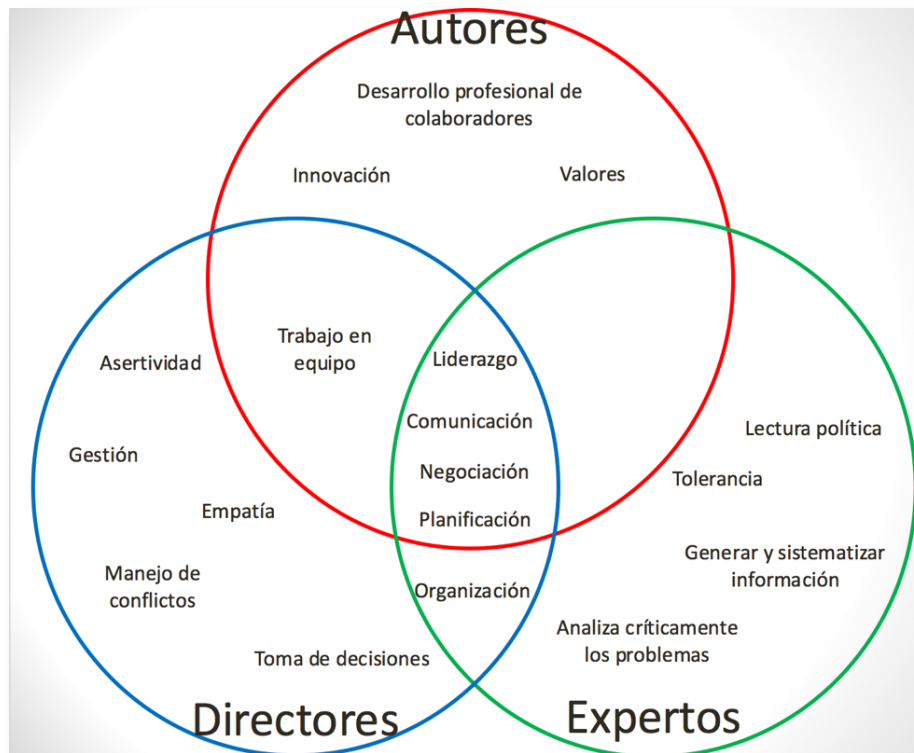


Figura 1. Competencias directivas encontradas
Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El avance en el trabajo de investigación de la tesis doctoral que busca establecer un modelo de formación de directores escolares con base en competencias directivas, se establecieron las siguientes conclusiones:

- a) Es posible pensar en un modelo de formación de directores basado en las competencias, alejado del modelo laboral mercantilista, en la búsqueda de un director comprometido con su entorno y en un ambiente de consenso.
- b) Las competencias directivas necesarias para que sean utilizadas en el modelo de formación, serían,

fundamentalmente 4: liderazgo, comunicación, negociación y planificación. Trabajo en equipo y organización en siguiente término y, finalmente, el desarrollo profesional de colaboradores, la innovación, los valores, la asertividad, la gestión, la empatía, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la lectura política, la tolerancia, el generar y sistematizar información y el análisis crítico de los problemas.

Referencias

- Albert, M. J. (2007). La investigación educativa, claves teóricas. DF, México.
- Argudín, Y. (2005). Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. México, DF, México: Trillas.
- Gairín, J. (2011). La innovación en las organizaciones educativas. Acción directiva e innovación en las organizaciones educativas. En J. Gairín, Acción directiva (pág. 33). Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Guzmán, I., Marín, R., & Castro, G. (2010). La competencia y las competencias docentes. Reflexiones sobre el concepto y la evaluación. Synthesis, 38-45.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, México: Mc Graw Hill.
- Martínez, A. (2012). Liderazgo en la nueva escuela colombiana. En M. Delgado, Respuestas emergentes desde la organización de instituciones educativas (págs. 109-113). Granada, España: Universidad de Granada.
- Olmo, M. (2012). Un liderazgo resiliente aplicado por los directores/as escolares. En M. Lorenzo, Respuestas emergentes desde la organización de las instituciones educativas (págs. 381-390). Granada: Universidad de Granada.
- Pelayo, T. (2012). La escuela pública de educación básica en México. En M. Delgado, Respuestas emergentes desde la organización de instituciones educativas (págs. 101 - 107). Granada, España: Universidad de Granada.
- Ruiz, M. (2013). ¿Qué es la formación basada en competencias? El sentido del sistema de estándares en este tipo de formación. México, DF, México: Trillas.
- Teixedo, J. (2012). Construcción de liderazgo escolar y cambio de modelo directivo. En M. Lorenzo, Respuestas emergentes desde las organizaciones de instituciones educativas. Granada, Granada, España: Universidad de Granada.
- Uribe, M. (11 de noviembre de 2009). 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, 303-322.