

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/371408188>

Liderazgo educativo: consideraciones para una gestión directiva en la escuela del siglo XXI

Chapter · October 2022

CITATIONS

0

4 authors, including:



Claudio Barrientos Piñeiro
Fundación Investiga Chiloé

21 PUBLICATIONS 49 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Oruam Cadex Marichal Guevara
University of Ciego de Ávila

73 PUBLICATIONS 72 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Olga María Moscoso Portillo

8 PUBLICATIONS 4 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Ranking QL2 de Universidades del Mundo [View project](#)



🔗 Innovative Researchers 🔗 [View project](#)

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO EDUCATIVO. CONSIDERACIONES PARA UNA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA DEL SIGLO XXI

Claudio Alejandro Barrientos Piñeiro¹, Oruam Cadex Marichal Guevara², Olga
María Moscoso Portillo³, Santiago Alonso García⁴

¹Fundación Investiga Chiloé

²Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

³Universidad de San Carlos de Guatemala

⁴Universidad de Granada

Email: investigachiloe@gmail.com

1.- Educación y el escenario social del siglo XXI

“El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener”
(Hargreaves & Fink, 2008, p. 15).

El nuevo escenario social, a dos décadas del inicio del siglo XXI, nos ha impuesto nuevos y mayores desafíos. Envueltos en una sociedad del conocimiento, tecnologizada y sobre informada, que, de concebirse y aprehenderla como grandes bondades de esta Era, nos interpone también un variopinto de incertidumbres y tensiones no fáciles de enfrentar.

Muy a nuestro pesar, el mundo se mueve bajo un manto de insatisfacciones y desilusiones que en los últimos 30 años ha ido *in crescendo*, un malestar generalizado que, emergen desde unos nuevos modos de integración y desarrollo social, que han decantado en crecientes y evidentes niveles de desigualdades sociales y ambiciones de poder, en beneficio de unos pocos y en desmedro de una mayoría de sus habitantes, en un variado espectro de dimensiones. Una idea gráfica de aquello lo manifiesta Cathalifaud (2012) quien afirma que,

la condición policontextual de la sociedad, produce un dinámico, expansivo e inevitable espectro de desigualdades, pues con ellos los sistemas fijan formas particulares de integración social, cuyos resultados se proyectan en diferencias en salarios, educación, vivienda, justicia o atención de salud; también según orientación

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

sexual, condición étnica, edad, apariencia física, acceso a Internet, participación política, acceso a seguridad, exposición a contaminación, acceso a transporte, etcétera. (p. 37).

Esta situación ha traído consigo una sensación de acides que se torna cada vez más fuerte, al evidenciar cómo las fuerzas políticas y las ideologías neoliberales, hoy en día deslegitimizadas, relevan por lo alto la producción de bienes y servicios, a costa de lo que sea, sin ningún miramiento de consecuencias sociales, económicas, culturales o medioambientales. “Esto, se vincula con un rápido aumento de la decepción frente a la falta de previsión del futuro y ante las inequidades atribuidas a los programas económicos” (Cathalifaud, 2012, p. 35).

Abrazamos la tecnología y sus dispositivos cual remedio de sanación para todos nuestros males, nos aferramos a su automaticidad y a su inmediatez, zambulléndonos, sin darnos cuenta, en una vorágine, en una sociedad intensa, que no se detiene, que no toma pausas, que consume y toma para sí lo que generalmente no necesita, acaparando una materialidad que ni siquiera se disfruta. Es así como en este pedregoso camino no tuvimos a nadie de quien poder aprender, hasta que en un determinado momento hemos ido siendo conscientes que, “en un planeta cada vez más integrado y globalizado, su nivel de cohesión es cuestionado por un generalizado descontento social” (Cathalifaud, 2012, p.3 4-35).

Es así como en este recorrido hemos podido prosperar en el desarrollo material, pero nos hemos empobrecidos de aquella dimensión inmaterial tan importante para el espíritu. Le hemos restado tiempo a la reflexión, nos olvidamos de sentir el aire, la humedad del suelo, el calor de la palabra y la grandilocuencia de una mirada y del lenguaje no verbal. Hoy nos jactamos de la interconectividad, en desmedro de una intraconectividad, esa condición que nos permita mirarnos y conectarnos con nosotros mismos.

Estar inmerso dentro de un sistema carente de sensibilidad hacia el bienestar y el desarrollo humano, y más aún, cuando la cuestión de Estado es subyugada a los gobiernos de turno, cuando el sistema educativo es subyugado a los intereses de la producción y el capital, es cuando debemos poner todas nuestras capacidades para guiar el rumbo hacia una educación más humanizadora, que permita equilibrar los paradigmas, sin que uno u otro se haga daño, más bien se complementen. En estos

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

términos, la misión de la educación, ante todo, debe ser el trampolín que nos impulse al desarrollo y a la realización personal, permitiendo conformar una sociedad más justa, equitativa, inclusiva y feliz.

Tensiones son vivir en una sociedad desigual y estar en constante lucha para cambiar aquello; vivir en una sociedad envuelta en una aguda crisis de falta de confianza y credibilidad de sus líderes, instituciones y autoridades.

Desafío social es alcanzar la tan mentada y manoseada igualdad de oportunidades de acceso a la educación, salud laboral, a la cultura, medioambiente sano, etc.; que se naturalice el respeto y aceptación de las Condición sexual, igualdad de género, igualdad social, diversidad étnica, condición física, etc.

Retos educativos: “Las actuales necesidades declaradas por los principales actores educativos (familias, estudiantes, profesores y administradores) transitan hacia la gestión de la diversidad, la resolución de conflictos, la implementación de tecnologías 2.0 en procesos de innovación y creatividad en el aula, la construcción de comunidades efectivas de aprendizaje, en suma, la adquisición de competencias y habilidades específicas requeridas para la actual sociedad del conocimiento” (Castillo, Puigdemívol y Antúnez, 2017, p. 42-43).

Desde la dirección escolar es imperioso que los directores¹ de escuela visualicen y promuevan una concepción de una educación como un acto comunitario de responsabilidad social, que debe ser difundido y liderado por los directores de escuelas para hacer consciente a la microsociedad, emplazada en su círculo de influencia, de la responsabilidad que le cabe, sea de manera directa o indirecta, para con los procesos educativos y formativos de los niños y jóvenes de sus entornos cercanos (ver más detalles en aparatado de comunidades de aprendizaje).

“El diagnóstico educativo y social sobre el papel de la escuela parece ser lo más estudiado en conferencias y foros internacionales¹ que siguen señalando continuas exclusiones, abandono escolar, desescolarización, situaciones de violación a los derechos fundamentales de las personas y discriminaciones que se desarrollan al interior de algunos centros educativos de estados democráticos” (Castillo, Puigdemívol y Antúnez, 2017, p. 43).

¹ Para facilitar la lectura, se utilizará el concepto de director para referirse a ambos géneros, sin ninguna intencionalidad que aquello posea algún sesgo sexista o discriminatorio.

2.- La dirección escolar y el director de escuela

Hoy en día, ya es un hecho de la causa que la dirección escolar, y el ejercicio de la función directiva en particular, son dimensiones claves e indiscutibles en la mejora y la eficacia permanente de los procesos educativos en los establecimientos educacionales. América Latina ha avanzado lentamente en sus políticas educativas, relevando la importancia de estos ámbitos, y del liderazgo directivo en particular, aun cuando las investigaciones en estos ámbitos son bastante escasas y las políticas gubernamentales bastante imprecisas en cuanto a la formación, evaluación y estándares de desempeño (Weinstein, Muñoz y Hernández, 2014).

Es aquí donde cobra sentido el presente trabajo, centrado en aportar al fortalecimiento de la gestión directiva y el papel tan fundamental que deben jugar los directores en el destino de las instituciones escolares y las orientaciones.

Los países de América Latina presentan realidades diversas respecto de la organización de su sistema educativo y la estructuración de sus niveles de enseñanza...además en las características de la administración del sistema educativo y sus niveles de descentralización. (Weinstein, Muñoz y Hernández, 2014), con lo que queda de manifiesto que en la región no se visualice y comparta una única visión y/o estrategias formativas de directores de escuelas y menos aún en lo relativo a las condiciones en que se desempeñan y las características de sus perfiles personales y profesionales.

Todos los estudios indican que la influencia del director es tan relevante que se ha transformado en “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia, luego de la labor docente que se realiza el interior de las aulas (Leithwood y otros, 2006; McKinsey y Company, 2007), influencia que se condiciona, sin duda alguna, al estilo de liderazgo ejercido por el director.

Son los directores de escuelas quienes tienen a su haber la responsabilidad de proponer y desarrollar en sus instituciones escolares Proyectos Educativos atractivos y pertinentes, que garanticen una educación que responda a las necesidades formativas de la actual sociedad y sus contextos particulares, así como dotar de las condiciones materiales e inmateriales necesarias para fortalecer los procesos curriculares de las escuelas, en cuanto a institucionalizar una cultura escolar de altas expectativas, de sana

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

convivencia y relaciones interpersonales, generadora de formación valórica sólida, formación permanente de los docentes y asistentes de la educación, instalaciones cómodas y seguras, recursos pedagógicos suficientes y pertinentes, etc.

“Se necesita profundizar en el estudio de la figura del director desde una perspectiva que permita determinar rutas de desarrollo personal y profesional para una gestión directiva escolar en la sociedad del conocimiento considerando (a) su naturaleza compleja y dinámica” (Herrera-Meza, 2019, p. 200)

Los líderes deben enfrentar la creciente complejidad de los contextos escolares resultantes de los cambios tecnológicos, demográficos y relacionados con la globalización, y las demandas de mayores responsabilidades locales (Weinstein y Muñoz, p. 24-25)

a.- Importancia, características, condiciones de la dirección escolar hoy día y formación de los directores.

- la mayoría de los programas formativos se orientan más hacia la gestión escolar administrativa que hacia el fortalecimiento del liderazgo pedagógico entre los directores.

b.- Retos de la dirección escolar: inclusión educativa (comunidades de aprendizaje), convivencia escolar, diversidad y diferencia, inclusión tecnológica, multiculturalidad, interculturalidad, participación de padre, conformación de redes escolares y redes de directores.

Los directores deben generar vínculos con los actores sociales, religiosos, culturales, empresariales, etc. de sus contextos comunitarios.

c.- Competencias personales y profesionales para enfrentar los retos: Liderazgo escolar distribuido o socioformativo.

No se puede enseñar nada a un hombre; sólo se le puede ayudar a encontrar la respuesta dentro de sí mismo (Galileo Galilei)

El paradigma competencial para efectos de nuestros planteamientos surge como una alternativa al enfoque basado en las aptitudes y los rasgos de personalidad...insuficientes para evaluar la adecuación de los candidatos a puestos de trabajo que implican el desempeño de funciones organizativas complejas (Teixidó,

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

2008, en Gairín y Antúnez, 2008, p. 122 citado en Barrientos, 2015), modelo altamente aceptado y pertinente de cara al mejoramiento continuo de los desempeños profesionales en educación.

En atención a los actuales sustentos epistemológicos, ontológicos y las consideraciones hermenéuticas de este paradigma, es pertinente conjugar el desempeño y el fortalecimiento de la gestión directiva a partir de estos lineamientos, por cuanto valoramos la visión holística en relación a los desempeños laborales y el principio de aprendizaje a lo largo de la vida, lo que le asigna una importancia radical hacia la renovación y adaptación de nuevos cuerpos conocimiento y modos comportamentales en las funciones directiva. En este sentido, le asignamos un valor especial a las competencias enfocadas en desarrollar, fortalecer y enriquecer aquellas habilidades, destrezas, actitudes y valores de tipo personales e interpersonales que tiendan a potenciar las relaciones sociales.

Abrazamos el enfoque holístico e interpretativo del modelo por competencias Rychen y Salganik, (2001) por considerar que son estos los que mayormente representan los valiosos elementos para el desarrollo de la gestión directiva:

Holístico:

- Plantean que es un constructo extraído no solo del trabajo, sino que comprende perfiles profesionales para las situaciones típicas de la vida.
- Están compuestas por atributos básicos como: conocimientos básicos, capacidades cognitivas, pensamiento analítico o crítico, toma de decisiones y resolución de problemas. Sin embargo, éstos no son suficientes.
- Las competencias deben dar la activación de atributos comportamentales como la motivación, la disposición emotiva y un conjunto de valores de referencia.
- Establece una relación dinámica y dialéctica entre el individuo y el mundo. No existen independientes de las acciones y contextos.

Interpretativo

- La persona y mundo están ligados a la experiencia vivida. Por tanto, la competencia no es un encuentro ni la suma de dos entidades separadas (trabajador y trabajo). Ambos forman una única entidad.

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- La forma en como las personas trabajan difieren a veces incluso profundamente de lo que explican los manuales o los cursos de formación. Cuando los trabajadores encaran una situación laboral correlacionan los atributos del trabajo con la experiencia.
- Los modos de adquirir experiencia cambian y se desarrollan por la reflexión sobre esa misma experiencia.
- La capacidad de autoaprendizaje y de aprender a partir de la experiencia son determinantes para la formación de competencias, así como lo es la capacidad para producir pensamiento reflexivo y transformador.

Al posesionarnos en esta dimensión filosófica sostenemos que la relación persona/entorno, persona/experiencias de vida, persona/relaciones humanas son inseparables, por cuanto entorno, experiencia y relaciones son las que forjan el desarrollo humano en todas sus dimensiones. Desde esta mirada, el fortalecimiento de las competencias se tornan dependientes de las acciones y los contextos, que son los elementos que permitirán el desarrollo de los atributos del pensamiento analítico o crítico, tomar decisiones y resolver problemas, resaltando comportamientos como la motivación y la disposición emotiva que enriquecen el desempeño profesional.

Entenderemos entonces que una competencia no es solo el encuentro ni la suma de dos entidades separadas (trabajador y trabajo), ambos forman una única entidad que correlaciona los atributos del trabajo con la experiencia vivida. Tener consciencia de esta correlación permitirá cimentar, a través de la reflexión, las capacidades que abran las puertas al autoaprendizaje y al aprender a partir de esa experiencia, elementos determinantes para el desarrollo de competencias

Situándonos en el ámbito estrictamente educativo, desde una mirada humanista y al servicio del desarrollo profesional directivo, entenderemos el concepto de competencia como el “conjunto combinado de saberes, habilidades, destrezas, actitudes, valores, motivaciones y rasgos de personalidad que se articulan y movilizan en las acciones en contextos determinados, para la efectiva resolución de problemas propios del desempeño laboral” (Barrientos, 2015, p. 101)

Partiendo de estos enfoques es como llegamos a configurar los elementos constitutivos esenciales de las competencias, los que a partir de Villa y Poblete (2004) se explicitan más claramente en el cuadro siguiente:

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

ELEMENTOS CLAVES	DESCRIPCIÓN
Saber	Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
Saber ser	Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
Saber hacer	Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
Saber estar	Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Elementos y descriptores de las competencias. A partir de Villa y Poblete (2004)

Podemos afirmar que las competencias pueden transformarse en factores de superación individual y grupal que permiten el desarrollo de los recursos personales para integrarlos en las posibilidades del entorno y obtener así, de esa complementariedad, el mayor beneficio mutuo (Villa y Poblete, 2007, p. 23) otorgándole un profundo sentido a lo que se hace.

Por otro lado, Herrera-Meza (2019), entiende que las competencias son entendidas como formulaciones que integran cualidades personales, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para algún desempeño y (b) son consideradas como parámetros evaluables para la formación y mejora del desempeño.

Y agrega que, “son actuaciones integrales direccionadas a la resolución de problemas del contexto y considera, a diferencia de otras propuestas, el carácter ético del desempeño así como el componente de idoneidad y mejora continua”. (Tobón et al., 2016, citado en Herrera Meza, 2019).

De esta manera, el modelo por competencias persigue la autoformación y el reconocimiento de aquellos aspectos débiles para su posterior fortalecimiento. Considerando que la sociedad del conocimiento, desde la socioformación, es entendida

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

como la acción colaborativa de las instituciones, las organizaciones y las comunidades para mejorar las condiciones de vida (Tobón et al., 2015b), el primer reto que el director escolar enfrenta es el de formarse a sí mismo para liderar a su equipo de trabajo (Herrera- Meza, 2019).

A partir de estudios realizados en el ámbito de la gestión directiva y el despliegue de competencias (Barrientos, 2016), un desempeño competente se considera necesario, para mejor resolver en las circunstancias de los procesos enseñanza aprendizaje y de la participación y compromiso de los integrantes de la comunidad educativa para con el Proyecto Educativo de la escuela que, los directores sean detentores y proyectores permanentes de un repertorio amplio de cualidades personales, valores, actitudes y habilidades sociales fundamentales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la comunicación

CUALIDADES PERSONALES

- ✓ Cordialidad
- ✓ Humildad
- ✓ Credibilidad
- ✓ Consecuentes

VALORES

- ✓ Respetuosos
- ✓ Solidarios
- ✓ Honestos
- ✓ Responsables

HABILIDADES SOCIALES

- ✓ Comunicacionales: diálogo - escucha – empatía

Elaborar repertorio de competencias personales, actitudes y valores (Con verbos)

- Facilitan
- Coordinan
- Transmite
- Aplica
- Apoya
- Construye
- Ejecuta

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- Organiza
- Programa, ordena, planea
- Realiza
- Transfiere
- Utiliza
- Resuelve
- Dirige
- Documenta
- Comprueba
- Diagnostica
- Evalúa
- Reconoce
- Define
- Determina, establece
- Registra
- Diseña, elabora

Competencias Profesionales

Los directores les conceden un papel fundamental a las cualidades personales, cimentadas en valores humanos para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales como elementos esenciales para sostener adecuados niveles de relaciones interpersonales con los agentes educativos.

Declararon que las más representativas tienen que ver con las habilidades comunicacionales. Dijeron movilizar la empatía, el dialogo y la escucha.

En relación con las cualidades personales los directivos consideran que quienes ocupen cargos de dirección escolar deben ser personas humildes, condición que debe primar por sobre la autoridad conferida por el cargo, idea que también es compartida por los agentes educativos. Sin embargo, las indagaciones realizadas con los padres y agentes educativos evidencian una percepción contrapuesta. Los padres señalan que las cualidades personales y a las habilidades sociales son esenciales, aunque señalan que los directores deben ser más cercanos y asequibles, además de mantener una buena comunicación con ellos.

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

Agregan que es fundamental que sean personas comprensivas, empáticas, sociables y con capacidad de escucha, condiciones que, en menor o mayor grado, echan en falta en los directivos.

Parece ser que los directores asumen su labor con un cierto dejo de autoridad que disocia la cohesión relacional y los grados de confianza con los padres. Se evidenció que lo que manifiestan transmitir los directores hacia los padres no es visualizado de la misma manera, lo que redundará en una relación distante con la mayoría de ellos que no les permite verse.

En relación con los valores, los directores resaltan el respeto, la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad como atributos que guían su desempeño diario. En este ámbito no se evidencian grandes discrepancias visualizándose una mirada común.

Los directores identifican en el liderazgo una competencia fundamental para el éxito de su desempeño. Todos reconocen poner en juego un liderazgo democrático, compartido y participativo. Sin embargo, dicho liderazgo no se presenta definido, toda vez que no se permiten delegar muchas funciones y responsabilidades con los funcionarios de sus escuelas, como también con los padres, ya que reconocen que es una complicación para ellos que los asuntos que delegan se realicen en tiempos y de manera distinta a como ellos lo harían.

Los agentes comunitarios creen que las competencias profesionales las observan con un desequilibrio muy dispar. No visualizan un liderazgo claro, democrático y participativo. Observan que los directores, en su mayoría, carecen de un posicionamiento de opinión y acción frente a determinados temas de contingencia social (políticas, ambientales, sindicales, entre otros), manteniendo un perfil excluyente que no se condice con una figura de líderes comunitarios que debieran tener.

No es suficiente para un desempeño competente, poseer conocimiento técnico o disciplinares en el ámbito de la dirección y gestión de la escuela se necesita poseer las herramientas para poder evaluar el contexto y así proyectarse.

El liderazgo lo entendemos como la condición que posee una persona para influir en otros, estableciendo una visión compartida para conseguir un objetivo común que les es propio.

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

El liderazgo es una dimensión fundamental del ejercicio de la dirección escolar (Bolívar et al., 2017; Hernández et al., 2015; Moral et al., 2016, citado en Herrera Meza, 2019) y por tanto constituye el eje de la formulación de las competencias.

El liderazgo es influencia, movilización y transformación. Más precisamente el liderazgo en educación puede ofrecer dirección, inspiración y motivación dentro de las escuelas (Hargreaves & Shirley, 2012)

El liderazgo distribuido subraya el hecho de que todos los integrantes del equipo de trabajo ponen en juego todas sus potencialidades personales para el logro de las metas educativas. Todos, y no sólo el director, toman decisiones y asumen responsabilidades. Se caracteriza por la implementación de amplios espacios de trabajo 202 Herrera-Meza conjunto para la toma de decisiones y para la generación de una dinámica de influencia mutua. (Balyer, Karatas & Alci, 2015; Contreras, 2016; Murillo, 2006; OECD, 2016) Citado en Herrera-Meza, 2019

Este liderazgo no es fácil de movilizar, ya que se requiere para ello un cambio actitudinal frente al sentido del “poder”. Este tipo de liderazgo promueve el protagonismo de otros, el desarrollo profesional de los docentes, anula el ego y centra su preocupación en distribuir ese sentido de poder.... “Al director corresponde realizar acciones para coordinar los trabajos de los docentes a fin de que desarrollen procesos de aprendizaje adecuados a las necesidades de los estudiantes y las exigencias curriculares y lograr que el equipo de trabajo vaya más allá de ser un equipo docente para constituirse en una comunidad que constantemente aprende” (Bolívar, et al., 2017).

Liderazgo pedagógico prioriza inequívocamente las acciones directivas encaminadas a la atención de los procesos pedagógicos y la optimización de los aprendizajes de los estudiantes (Barrientos-Piñeiro, Silva-García & Antúnez-Marcos, 2016; Contreras, 2016; DOF, 2008); MINEDU, 2013; OECD, 2013; OECD, 2016; SEP, 2016; SEP, 2017). Citado en Herrera-Meza, 2019

Liderazgo socioformativo integra los liderazgos distribuido y pedagógico y es conceptualizado como una dimensión que configura las acciones de todos aquellos que intervienen en los procesos de formación integral dentro de la institución educativa (Hernández, Tobón y Vázquez, 2015). El liderazgo socioformativo persigue no solamente el aprendizaje de los estudiantes sino la formación integral de todos los que

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

forman parte de la escuela, como fruto del trabajo colaborativo para el diseño de proyectos formativos encaminados a la solución de problemas del contexto y la conformación de un proyecto ético de vida (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015). En coherencia con la perspectiva de la sociedad del conocimiento, el liderazgo socioformativo de directivos asegura la incorporación de la escuela a las iniciativas que la sociedad realiza para mejorar las condiciones de vida en distintos ámbitos como el de la salud, el emprendimiento, la calidad de vida y el medio ambiente, entre otros (Hernández et al, 2015; Tobón, Guzmán, Hernández y Cardona, 2015).

Lo que debe ser y hacer el director de escuela

Intentar desarrollar ideas y planteamientos de algunas funciones, sus prácticas, estrategias

Debemos explicitar aquellas características personales y profesionales que tienen incidencia en el ejercicio de la función directiva

Entenderemos como prácticas directivas el conjunto de comportamientos que reflejan aquello que los directores hacen en relación con nuestro estudio (invitar a padres y representantes de la comunidad a actividades en las escuelas). Por su parte, las estrategias directivas las concebiremos como el conjunto de acciones planificadas y concretas que desentrañan los modos de hacer de los directivos, en relación con sus prácticas, movilizando una variedad de recursos, dispositivos, herramientas y decisiones para ello (a través de invitaciones formales, de manera personal, por teléfono, etc.).

La propuesta que se ha formulado desde el enfoque socioformativo, enarbola la convicción de que cuando un equipo educador forma a sus estudiantes, se forma a sí mismo y contribuye a mejorar las condiciones de la sociedad, en la medida que asume, como estilo natural, la identificación, argumentación y resolución de problemas del contexto, el trabajo colaborativo para la gestión de los conocimientos, la vinculación con organismos sociales y con el mundo global a través de las TIC para sumarse a sus agendas, e integra, en sus procesos formativos, además de todos estos elementos, el proyecto ético de vida y la metacognición para la mejora continua. Con esto participa en la construcción de la sociedad del conocimiento y en ello, el papel del director escolar es de vital trascendencia (Herrera-Meza, 2019).

Perfil de director de escuela para enfrentar los desafíos del siglo XXI

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

Se necesita una condición especial para ejercer el cargo de director, una formación que debe venir precedida por una intención responsable de autoformación

La función directiva escolar es el pilar fundamental que sostiene los procesos de mejora educativa al interior de las escuelas. Ésta se presenta como una labor delicada y compleja, aun cuando solo en la última década se ha comenzado cada vez más a reconocérsela como una función altamente relevante dentro del sistema educativo y al director/a como una figura de influencia determinante para establecer el rumbo de las instituciones educativas y transformarse en el eje de la mejora.

Las actuales condiciones sociales, miradas desde la complejidad de las relaciones interpersonales de un mundo interconectado, sobre informado y abarrotado de tecnologías, no hacen posible gestionar en solitario, y más aun con las puertas cerradas de las escuelas, los desafíos educacionales y los procesos formativos de los estudiantes. Hoy es cuando más urge movilizar acciones que fortalezcan la cohesión social, que permitan afrontar en red los retos de la educación y los requerimientos para una mejor sociedad.

Es en este escenario donde debemos revalorar, desde las escuelas y la gestión directiva en particular, el papel fundamental que deben cumplir los padres en la educación de sus hijos, promoviendo espacios efectivos de participación, los que deben ser entendidos como actos inclusivos que permitan a las personas incidir en el rumbo de la organización, a través de sus actuaciones, opiniones y toma de decisiones.

Concebido de esta manera, son los directores/as de escuelas los llamados a liderar y responsabilizarse de la instalación de nuevas formas relacionales dentro de la cultura escolar, desplegando desempeños que dinamicen procesos de participación de todos los actores educativos, orientando sus actuaciones bajo los principios humanizadores.

Promover estos principios y formas de participación, exige a los directores/as ser detentores altas competencias y de un sólido sentido del liderazgo distribuido, que deben fundarse sobre aspectos personales e intrapersonales, que consideramos de base para articular relaciones interpersonales que generen confianza, elemento fundamental para la colaboración.

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

Un primer aspecto relevante en este sentido, y en el desempeño de la labor directiva en particular, es la movilización de elementos claves relacionados con la inteligencia emocional (Goleman,1996), de los que quisiéramos destacar: ser un conocedor de sus propias emociones; poseer la capacidad para controlarse; ser capaz de motivarse a sí mismo; reconocer las emociones ajenas y; ser capaz de mantener el control de las relaciones.

Poner en acción estos elementos competenciales conducirán sin duda alguna a un segundo aspecto, que por añadidura permitiría una gestión directiva más cercana y humanizadora, permitiendo visibilizar habilidades sociales, cualidades personales, interpersonales y valores que enriquecerán las relaciones entre los padres y los directores/as, elementos indispensables para promover una efectiva participación y un clima colaborativo.

En este orden de ideas, se presenta primordial que los establecimientos educacionales cuenten con directores/as de trato cordial, cercanos, consecuentes, empáticos, respetuosos, honestos, responsables y comunicativos, cualidades personales esenciales para incrementar el compromiso y los niveles de participación de los padres al interior de las escuelas. Del mismo modo y con este mismo fin, el sistema educativo demanda de la presencia de líderes con sólidas competencias comunicativas, profesionales abiertos al diálogo, a la escucha activa y promotores de relaciones dialógicas, constructores de confianzas, que sean capaces desprenderse de la autoridad y las facultades que les blindan el cargo.

El ejercicio de la función directiva es una actividad multidimensional de alta complejidad. Hacerse y fortalecer un perfil directivo como el descrito no es tarea fácil, ya que se requieren condiciones personales especiales y una sensibilidad particular para ello. Solo pudiera ser conseguible a través de una consciente y profunda formación profesional, complementadas con las experiencias del trabajo diario.

En esta dimensión tan especial de hacer directivo, cuando se trata de relacionarse y vincularse con los padres, se torna imprescindible contar con directivos que sientan desde las entrañas una férrea convicción de que sin padres y escuela en complicidad no prosperará una educación de calidad. Por ello los directores/as deben reconocerse como detentores de un liderazgo pedagógico visible, que a la luz de un liderazgo compartido bien definido permitan que los agentes educativos, padres o tutores, puedan validarse y

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

aportar sus potencialidades al proceso educativo. Es justo reconocer que una educación participativa no se valida por el activismo, sino por las intenciones pedagógicas de sus acciones, las que deben ser compartidas y vivenciadas en comunión por todos los agentes educativos, otorgando mayores niveles de participación a los padres para tomar decisiones en aspectos relevantes para el quehacer institucional. Con una idea estrecha de lo que es la educación se retrotrae lo educativo al conocimiento disciplinar y la participación de las familias se torna funcionalista y desintegradora.

Los procesos de participación en las escuelas son complejos y su promoción no depende exclusivamente de las competencias directivas, aunque sí es un elemento decisor en su promoción y fortalecimiento. En torno a esto, somos conscientes de lo mucho que nos queda por hacer y avanzar en el camino del fortalecimiento de las competencias directivas para promover la participación de las familias en las escuelas, un camino que debemos recorrer en la convicción de que las escuelas deben ser lideradas por directivos que comparten el protagonismo; que asumen el cambio como una condición necesaria e irrenunciable; que cimentan una cultura del valor a las diferencias, la diversidad y la inclusión social; y que trabajarán permanentemente para eliminar todas aquellas barreras que afianzan las divergencias.

Debemos fortalecer redes de trabajo colaborativo interinstitucional a todo nivel (escuelas, universidades, público-privada, organizaciones comunitarias) para contribuir conjuntamente al mejor desarrollo de la igualdad social, el fortalecimiento de las confianzas, unificación de objetivos comunes, haciendo parte a toda la sociedad en la responsabilidad que le compete con su propia educación. Hoy escuela es la familia, el grupo de amigos, las instituciones en las que participamos de la vida cultural, espiritual, política, etc. y cada una de las manifestaciones informales que se desentrañan en la cotidianeidad de la vida social,

Hoy debemos concebir y ser conscientes que la educación no es un ámbito fragmentado que le compete solo a las escuelas como entidades cerradas. Una idea de amplitud limitada sería concebirla como aquello.

Dimensiones y competencias del ejercicio directivo

dimensión comunitaria:

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

facilitar el desarrollo, la articulación e implementación de una visión del aprendizaje compartida por todos los miembros de la comunidad escolar.

- El director o directora mantiene una comunicación colaborativa con todos los miembros de la comunidad escolar, responde a los diversos intereses y necesidades de esa misma comunidad y movilizar los recursos para promover el éxito estudiantil.
- **Competencia 3:** El director o directora actúa con integridad, justicia y ética.

Dimensión instruccional

- **Competencia 4:** El director o directora facilita el diseño e implementación de estrategias curriculares que mejoran los procesos de enseñanza y aprendizaje; se asegura de la alineación del currículo, la instrucción, los recursos y la evaluación, promueve el uso de diferentes métodos para medir el desempeño estudiantil.
- **Competencia 5:** El director o directora aboga por, nutre y sostiene un sistema o modelo pedagógico que respeta la cultura interna del campus a la vez que fomenta el desarrollo académico de los estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad educativa.
- **Competencia 6:** El directora o directora implementa procesos de evaluación y desarrollo docente a fin de mejorar el desempeño, selecciona e implementa modelos apropiados para la supervisión del trabajo docente y aplicar los requerimientos legales para la administración del personal.
- **Competencia 7:** El director aplica los principios de organización, toma de decisiones y habilidades de solución de problemas para asegurarse un ambiente efectivo de aprendizaje.

Dimensión administrativa

- **Competencia 8:** El director aplica los principios del liderazgo de servicio y de la administración del presupuesto del establecimiento, la administración del capital humano, la utilización de los recursos tangibles e intangibles, de las finanzas del centro educativo y del uso de la tecnología.

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- **Competencia 9:** El director aplica los principios de liderazgo de servicio y administración para utilizar el espacio físico del campus y todos aquellos sistemas que aseguren un ambiente seguro y efectivo de aprendizaje.

Condiciones de un líder:

El líder es un habilitador y facilitador de condiciones. Para que las personas puedan desplegar sus fortalezas y surja el liderazgo colectivo en el equipo, el jefe debe facilitar cuatro tipos de condiciones:

1. Condición de base: ofrecer seguridad psicológica para que las personas entreguen lo mejor de sí mismas, sin ser ridiculizadas, avergonzadas o maltratadas por sus opiniones o desempeño.
2. Condiciones de resultados: construir e involucrarse en un propósito y sentido compartido del trabajo del equipo, establecer alto estándar de resultados y entregar feedback permanente.
3. Condiciones emocionales: ofrecer y cautelar un clima marcado por la positividad y confianza.
4. Condiciones de aprendizaje: promover activamente el desarrollo de competencias personales y profesionales de las personas del equipo.

Conclusiones

Liderazgo y gestión son dos categorías que se entrelazan para así demostrar eficiencia y eficacia desde el desempeño y modo de actuación de la comunidad educativa, (estudiantes, docentes y directivos). La comunidad científica exige que se favorezca un liderazgo distribuido, compartido y últimamente se aboga por el liderazgo sistémico. Sin embargo, los contextos estudiados (Chile, Cuba, España y Guatemala) denotan de algunas prácticas directivas que no favorecen tal cuestión, los artículos científicos y congresos internacionales que abordan la temática son espacios de exigencias por que esta condición ocurra, pero este proceso “liderazgo y gestión educativa” debe ser estudiado en el contexto donde se desarrolla, por lo que declaramos al contexto como un factor general o universal que favorece o no este proceso en distintas condiciones.

Referencias

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School principal's roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia* 197,1340-1347. doi: 10.1016/j.sbspro. 2015.07.387
- Barrientos, C. (2015). El papel de los directores y directoras en la promoción de la participación familia y comunidad en las escuelas básicas. El caso de la comuna de Panguipulli – Chile [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/289708/CABP_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrientos, C., Silva, P., & Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación: familias en las escuelas básicas. *Educare*, 25(49),45-62. doi: 10.18800/educacion.201602.003
- Bolívar, A., Caballero, K., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Publicación anticipada en línea. doi: 10.1590/S0104-40362017002500780
- Bush, T. (2018). *Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales*. Capítulo de libro “Como cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas”. Weinstein y Muñoz editores).
- Castillo Armijo, P., Puigdemívol Agudé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 41-59.
- Cathalifaud, Marcelo Arnold (2012). El debate sobre las desigualdades contemporáneas: ¿puede excluirse la exclusión social ?. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad*, (27), 34-43. [Fecha de consulta 12 de mayo de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3112/311224772004>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi:10.20511/pyr2016.v4n2.123

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- Diario Oficial de la Federación. (2008, 2 de diciembre). Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2008). *El Liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 105-128. Recuperado de: <https://goo.gl/X5kok3>
- Herrera-Meza, S. R. (2019). Directores escolares para la sociedad del conocimiento. En L. Juárez-Hernández, J. Luna Nemecio y C. Guzmán (Coords.), *Talento, investigación y socioformación* (pp. 197-216). Mount Dora (USA): Kresearch. doi: 10.24944/9781945721304
- Mckinsey y Company. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. OCDE.
- Ministerio de Educación. (2005). *Marco para la buena dirección, criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño*. Santiago: Ministerio de Educación. Recuperado de: <https://goo.gl/wzPGYr>
- Moral, C., Amores, F.J., & Rittaco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre educación*, 30, 115-143. doi: 10.15581/004.30.115-143
- Murillo, F. J. & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE*, 21(1), 1-20. doi: 10.7203/relieve.21.1.5015
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices (Volume IV)*. PISA. OECD. doi: 10.1787/9789264201156-en

Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). SchoolLeadership for Learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD. doi:10.1787/9789264258341-en
- Secretaría de Educación Pública (2016). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. México: SEP. Recuperado de: <https://goo.gl/F791Xb>
- Secretaría de Educación Pública. (2017). Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad. Ciudad de México: Autor. Recuperado de: <https://goo.gl/ieYSCG>
- Teixido, J. (2008). Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo. En J. Gairín y S. Antúnez (Eds.), Las organizaciones educativas al servicio de sociedad (pp. 121-135). Madrid: Wolters Kluwer.
- Tobón, S., González, L., Nambo, J. S., & Vázquez, J. M. (2015). La socioformación: un estudio conceptual. Paradigma, 36(1), 7-29. Recuperado de: <https://goo.gl/GzCayi>
- Villa, A., y Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: Editorial Mensajero, Colección Estudios e Investigación del ICE. Universidad de Deusto.
- Villa Sánchez, A., Poblete Ruiz, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 8, núm. 2, p. 0, Universidad de Granada, España
- Weinstein J., y Gonzalo Muñoz S. (2018). Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas, Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales; Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Weinstein J., Gonzalo Muñoz S., y Hernández M. (2014). El liderazgo escolar en América latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Santiago: UNESCO.