

# La Percepción del Desarrollo de Competencias Directivas en Directores de Centros Educativos en Formación

## Decisional Leadership Distributed in Chilean School Management Teams that Implement Educational Improvement Plans

Gisela Cebrián

Universidad Camilo José Cela, España

Los estudios realizados en los últimos años señalan la influencia que la dirección escolar ejerce sobre la calidad educativa y el rendimiento del alumnado. Varios autores han desarrollado marcos competenciales para la dirección y liderazgo educativos que incluyen cómo competencias clave la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la gestión emocional. Este estudio presenta los resultados obtenidos en una rúbrica de autoevaluación del desarrollo de competencias directivas, distribuida a un grupo de 40 estudiantes del máster en dirección de centros educativos. Los resultados muestran cómo los futuros directores se sitúan en un nivel avanzado en gestión pedagógica y atención a la diversidad, mientras que consideran tener un nivel básico/insatisfactorio en organización de la organización escolar y gestión administrativa. La profesionalización de la función directiva y la formación en competencias de gestión estratégica, administrativa y organizativa es necesaria para la mejora de la dirección y organización escolar.

**Descriptor:** Competencias directivas; Liderazgo educativo; Universidad; Percepción; Autoevaluación.

Studies carried out in recent years point out the influence that school management and leadership have on the quality of education and students' performance. To date several authors have developed competencies' frameworks for educational leadership, which include communication, teamwork, interpersonal skills and emotional intelligence as key competencies. This paper presents the results obtained through the distribution of a self-assessment rubric of educational leadership competencies amongst a group of 40 master students in education management and leadership. The results show how future school principals are situated in an advanced level in pedagogical and intercultural – diversity management, while they consider themselves with a basic / unsatisfactory level in organization of the school and administrative management. The professionalisation of the managerial function and receiving specific training in strategic planning and management, administrative and organizational development is necessary for the improvement of school management and leadership.

**Keywords:** Management competencies; Educational leadership; University; Perception; Self-assessment.

## Introducción

Los estudios realizados en los últimos años sobre liderazgo educativo muestran la influencia e impacto que la dirección escolar ejerce sobre la calidad de la educación y el rendimiento académico del alumnado (Egido, 2013; Sun y Leithwood, 2012). Los líderes educativos contribuyen al aprendizaje de los alumnos de manera indirecta, a través de la influencia que ejercen sobre los docentes, y sobre la cultura y la organización del centro educativo. Existe un consenso sobre la importancia del liderazgo pedagógico, en el que la dirección tiene como meta el aprendizaje del alumnado (Bolívar, 2011). Por otro lado, es necesario que los centros dispongan de autonomía para llevar a cabo proyectos propios, generar dinámicas de cambio e innovaciones curriculares. Para este fin es clave un liderazgo distribuido (Cayulef, 2007), en el que se empodere y compartan tareas y funciones con el profesorado.

Cuadro 1. Rúbrica de evaluación de competencias directivas en centros educativos

Criterio	Indicadores de los niveles de desempeño				
	Avanzado 5	Intermedio 4	Básico 3	Insatisfactorio 2	Muy insatisfactorio 1
Gestiona recursos pedagógicos y didácticos	Gestiona materiales visuales (libros, revistas, pc...), auditivos (radio, palabra hablada, cine) y audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat).	Gestiona integralmente materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine), pero los audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat), sólo los gestiona parcialmente.	Gestiona integralmente materiales visuales (libros, revistas, pc...), pero los auditivos (radio, palabra hablada, cine), y los audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat), sólo los gestiona parcialmente.	Gestiona parcialmente los materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine), audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat).	Gestiona parcialmente los materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine).
Atiende las necesidades de los estudiantes	Gestiona integralmente el desarrollo de las tutorías, y de la orientación educativa, así como la atención de los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes.	Gestiona cabalmente el desarrollo de las tutorías, y de la orientación educativa, pero los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes sólo los gestiona parcialmente.	Gestiona completamente el desarrollo de las tutorías, pero la orientación educativa, y los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes sólo los gestiona parcialmente.	Gestiona parcialmente el desarrollo de las tutorías, así como de la orientación educativa, y los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes.	Gestiona parcialmente el desarrollo de las tutorías, así como de la orientación educativa.
Gestiona estrategias didácticas	Colabora con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, ABProyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas).	Colabora cabalmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, ABProyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida), pero las estrategias centradas en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas), sólo les colabora parcialmente.	Colabora integralmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, ABProyectos, estudios de caso, grupos de discusión), pero las estrategias centradas en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas), sólo les colabora parcialmente.	Colabora parcialmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, ABProyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas).	Colabora parcialmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, ABProyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida).
Gestiona la organización de la organización escolar	Gestiona la organización de los docentes, estudiantes, los padres de familia y los trabajadores administrativos y de apoyo.	Gestiona integralmente la organización de los docentes, los estudiantes, y los padres de familia, pero a los trabajadores administrativos y de apoyo no gestiona su organización.	Gestiona integralmente la organización de los docentes, y los estudiantes, pero a los padres de familia, y a los trabajadores administrativos y de apoyo no gestiona su organización.	Gestiona parcialmente la organización de los docentes, los estudiantes, los padres de familia, y los trabajadores administrativos y de apoyo.	Gestiona parcialmente la organización de los docentes, los estudiantes, y los padres de familia.
Gestiona el trabajo administrativo	Gestiona los recursos humanos, económicos y además, rinde cuentas permanentemente a la comunidad de la unidad educativa.	Gestiona los recursos humanos, económicos y esporádicamente, rinde cuentas a la comunidad de la unidad educativa.	Gestiona los recursos humanos, económicos, pero no rinde cuentas a la comunidad de la unidad educativa.	Gestiona parcialmente los recursos humanos, económicos, pero además, no rinde cuenta a la comunidad de la unidad educativa.	No gestiona los recursos humanos y económicos de la unidad educativa.
Gestiona la vinculación de la organización escolar con la comunidad	Gestiona relaciones con la mayoría de las organizaciones de la comunidad, para desarrollar proyectos que partan principalmente de la misma, pero además, que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes.	Gestiona relaciones exclusivamente con los padres de familia y con las autoridades educativas superiores, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes.	Gestiona relaciones permanentes con los padres de familia, pero parciales con las autoridades educativas superiores, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes.	Gestiona relaciones con grupos pequeños de padres de familia, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la formación de los estudiantes, así como la vinculación con la comunidad.	Gestiona esporádicamente relaciones con grupos pequeños de padres de familia, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a mejorar la formación de los estudiantes, así como la vinculación con la comunidad.
Lidera a la organización escolar	Gestiona los procesos educativos a partir del diálogo, la comunicación, la tolerancia y la aplicación de la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.	Gestiona los procesos educativos a partir del diálogo, la comunicación, la tolerancia y la aplicación parcial de la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.	Gestiona los procesos educativos a partir del ejercicio del poder que le otorga la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.	Gestiona los procesos educativos a partir del ejercicio del poder de forma discrecional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.	Gestiona los procesos educativos a partir de las orientaciones de los grupos de presión de la unidad educativa, para resolver conflictos y potenciar el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.

Fuente: Extraído de Mejía Cazapa (2015, p. 6).

Existen numerosas investigaciones que han contrastado los modelos de dirección escolar vigentes en diferentes sistemas educativos y su influencia en los resultados educativos (Egido, 2013). El trabajo de organismos internacionales como la UNESCO, la OCDE y la Unión Europea se remonta a 1980, aunque en los últimos años ha tomado mayor relevancia debido a la publicación de resultados de evaluaciones internacionales como PISA y TALIS (OCDE, 2017).

En 2008 la OCDE llevó a cabo un proyecto sobre la Mejora del Liderazgo Escolar en el que participaron 22 países y se estudió el rol ejercido por los líderes escolares (OCDE, 2009). A partir de este proyecto se establece un marco de actuación para la mejora del liderazgo y resultados escolares que incluye redefinir responsabilidades, promover el liderazgo distribuido y el desarrollo de competencias para el liderazgo escolar eficaz. En el contexto español, en la Ley de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) (MECD, 2013) se establecieron como prioridades la

asignación de mayor autonomía a los centros educativos, y la profesionalización y formación para el ejercicio de la función directiva. El objetivo es que los futuros directores dispongan de un conjunto de competencias en liderazgo como son la capacidad de gestión administrativa y económica, comunicación, y gestión de equipos educativos entre otros.

Dada la novedad del campo de la evaluación de directores y el debate existente sobre los criterios para “medir” la eficacia del director/a y su desarrollo competencial, es fundamental establecer un marco de evaluación claro. En esta experiencia se presenta un estudio sobre la autoevaluación y percepción del desarrollo de competencias directivas mediante el uso de una rúbrica elaborada por Mejía Capaza (2015) (cuadro 1), aplicada a un grupo de 40 estudiantes del Máster en Dirección, Innovación y Liderazgo de Centros Educativos de la Universidad Camilo José Cela (UCJC).

## Desarrollo de la experiencia

La experiencia se ha llevado a cabo durante el curso 2016-17 en el marco de la asignatura Competencias y habilidades para el liderazgo del Máster en Dirección, Innovación y Liderazgo de Centros Educativos. Han participado un total de 40 alumnos.

Esta experiencia forma parte de la actividad 1 de la asignatura que consistió en:

- Completar la rúbrica de autoevaluación de competencias directivas <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeCtdmkU-sq4E3hfh4ULGEYdKB-S8H-O0i2lfYVMBiI-uLI1Q/viewform?c=0&w=1>
- Reflexionar sobre el propio desarrollo competencial percibido, las competencias y el grado o nivel de desempeño.
- Identificar los retos y las necesidades formativas
- Desarrollar un plan de desarrollo personal para la mejora de dichas competencias. El plan debía incluir al menos 2 acciones por competencia, los medios y recursos necesarios, y los beneficios y cambios que se espera obtener.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la autoevaluación y percepción de cada una de las competencias directivas según los 5 niveles establecidos en la rúbrica, de Nivel 5 Avanzado a Nivel 1 Muy insatisfactorio (Mejía Cazapa, 2015).

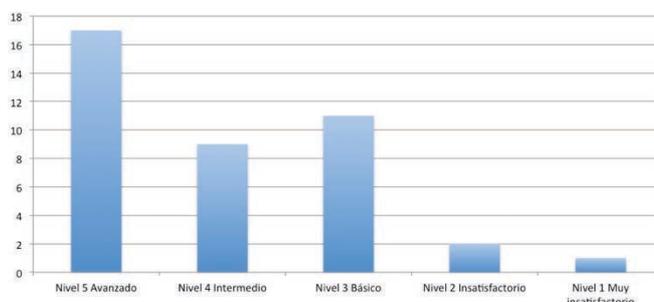


Figura 1. Gestiona recursos pedagógicos y didácticos

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que para la competencia ‘*Gestiona recursos pedagógicos y didácticos*’, 17 estudiantes se sitúan en Nivel 5 Avanzado y 9 en Nivel 4 Intermedio. Hay 11 estudiantes que se posicionan en el Nivel 3 Básico, y solamente 3 consideran tener un nivel por debajo del básico.

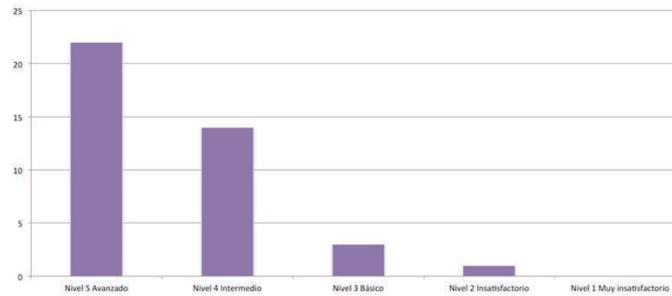


Figura 2. Atiende las necesidades de los estudiantes  
Fuente: Elaboración propia.

Para la competencia ‘*Atiende las necesidades de los estudiantes*’, la mayoría de estudiantes del máster en dirección se sitúan en el Nivel 5 Avanzado (22) y Nivel 4 Intermedio (14). Solamente 3 se posicionan en Nivel 3 Básico y 1 en el Nivel 2 Insatisfactorio.

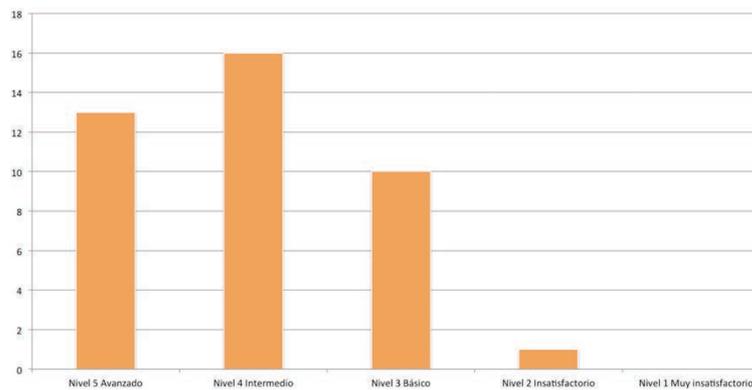


Figura 3. Gestiona estrategias didácticas  
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la competencia ‘*Gestiona estrategias didácticas*’, 13 estudiantes consideran encontrarse en el nivel 5 Avanzado y 16 en el nivel 4 Intermedio. Del resto de estudiantes, 10 consideran tener un nivel 3 básico y 1 un nivel 2 insatisfactorio. Cabe destacar que ninguno de ellos, se sitúa en el Nivel 1 Muy insatisfactorio.

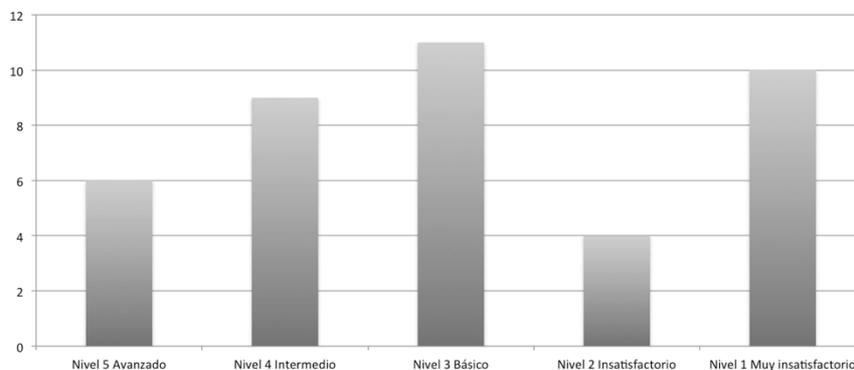


Figura 4. Gestiona la organización de la organización escolar  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la competencia '*Gestiona la organización de la organización escolar*' existe una distribución de los estudiantes en los diferentes niveles. 6 de ellos consideran encontrarse en un Nivel 5 Avanzado, 9 en el Nivel 4 intermedio, 11 en el Nivel 3 Básico, 4 en el Nivel 2 Insatisfactorio y 10 en el Nivel 1 Muy insatisfactorio.

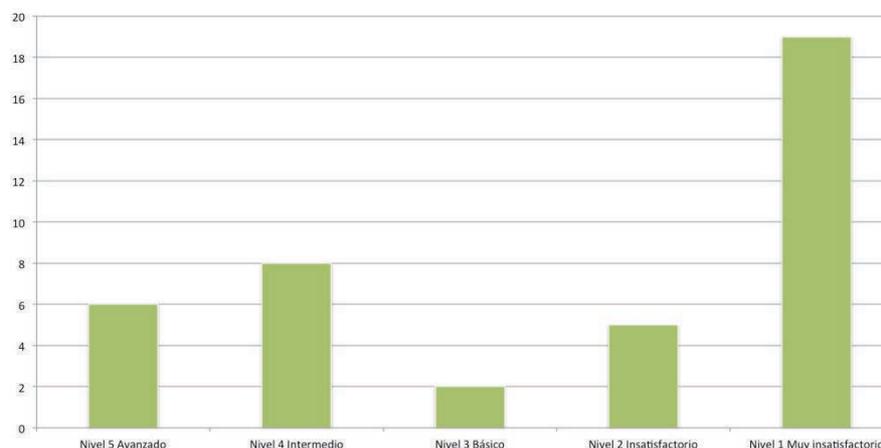


Figura 5. Gestiona el trabajo administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Para la competencia '*Gestiona el trabajo administrativo*' se observa como más de la mitad de los estudiantes se sitúa en un Nivel 1 Muy insatisfactorio (19) y Nivel 2 Insatisfactorio (5). Solamente 8 estudiantes consideran tener un Nivel 4 Intermedio y 6 un nivel 5 Avanzado.

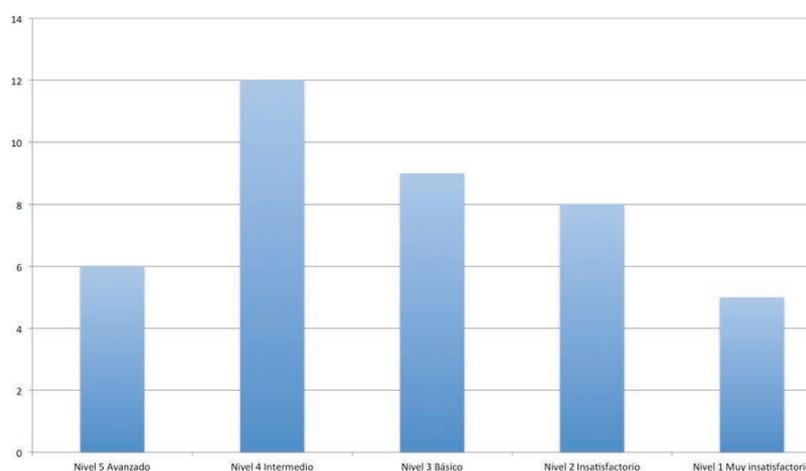


Figura 6. Gestiona la vinculación de la organización escolar con la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la competencia '*Gestiona la vinculación de la organización escolar con la comunidad*', 6 estudiantes consideran tener un Nivel 5 Avanzado, 12 un Nivel 4 Intermedio y 9 un Nivel 3 Básico. Por otro lado, 8 consideran disponer de un Nivel 2 Insatisfactorio y 5 Nivel 1 Muy insatisfactorio.

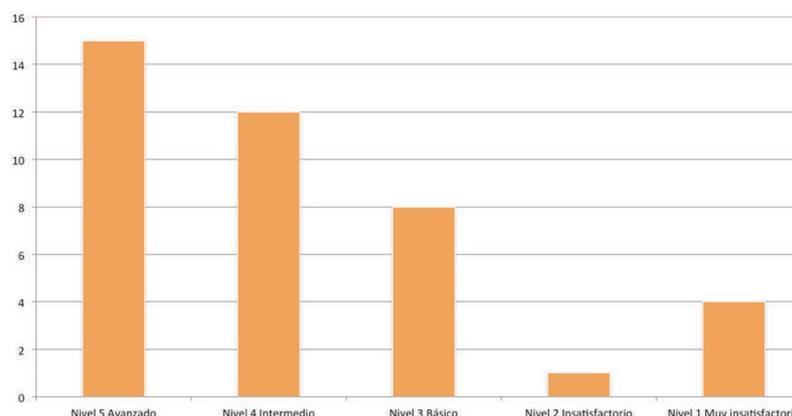


Figura 7. Lidera a la organización escolar

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en referencia a la competencia '*Lidera a la organización escolar*', la mayor parte de los estudiantes se sitúa en Nivel 5 Avanzado (15) y Nivel 4 Intermedio (12). Hay 8 estudiantes que consideran tener un Nivel 3 Básico, 1 un Nivel 2 Insatisfactorio y 4 Nivel Muy insatisfactorio. La mayoría de estudiantes consideran tener un nivel avanzado o nivel intermedio en las competencias de gestión de recursos pedagógicos, atención a las necesidades de los estudiantes, gestión de estrategias didácticas y liderazgo de la organización escolar. Los participantes valoran en su mayoría disponer de un nivel avanzado e intermedio en estas competencias debido a que todos disponen de estudios universitarios y experiencia profesional previa como maestros/as y profesionales en el ámbito educativo. Por otro lado, hay dos competencias en las que los estudiantes se sitúan mayoritariamente en un nivel básico/insatisfactorio. Éstas son las relacionadas con la organización de la organización escolar y la gestión administrativa y económica. Estos resultados ponen en evidencia la falta de formación inicial del profesorado en estas competencias, y la necesidad de incorporar la gestión estratégica, organizativa y administrativa de centros educativos a la formación inicial y continua de los profesionales del mundo de la educación, especialmente aquellos que ejercen funciones o cargos directivos o de coordinación docente.

## Referencias

- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 144-148.
- Egido Gálvez, I. (2013). La profesionalización de la dirección escolar: Tendencias internacionales. *Revista del Consejo Escolar del Estado*, 2(2), 21-28.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. París: OCDE.
- OCDE. (2017). *Global competency for an inclusive world*. París: OCDE.
- Sun, J. y Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.