

# UNA PROPUESTA DE INCLUSIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN INICIAL DE LOS MAESTROS

Marta Camarero-Figuerola  
[marta.camarero@urv.cat](mailto:marta.camarero@urv.cat)  
Universitat Rovira i Virgili

Juana María Tierno-García  
[juanamaria.tierno@urv.cat](mailto:juanamaria.tierno@urv.cat)  
Universitat Rovira i Virgili

Charo Barrios-Arós  
[charo.barrios@urv.cat](mailto:charo.barrios@urv.cat)  
Universitat Rovira i Virgili

Pilar Iranzo-García  
[pilar.iranzo@urv.cat](mailto:pilar.iranzo@urv.cat)  
Universitat Rovira i Virgili

**Palabras clave:** *Formación Inicial Maestros, Liderazgo, Coordinación, Colaboración con el entorno*

## Resumen:

*Coordinación, liderazgo y colaboración con la comunidad son competencias necesarias en la formación inicial de los maestros para lograr una acción docente en las aulas que profundice y amplíe el liderazgo que desarrollan los equipos directivos en las escuelas. Para analizar cómo se construyen esas competencias en los futuros maestros, estudiantes del Grado de Educación Infantil de la Universitat Rovira i Virgili (URV), tenemos en cuenta la opinión de maestros en ejercicio, estudiantes del grado de maestro y profesorado universitario. Esta comunicación se centra en la percepción de este último colectivo. Para ello se han analizado las guías docentes del Grado, los planes de trabajo de las asignaturas y se ha pasado un cuestionario ad hoc para conocer la percepción del profesorado universitario sobre las competencias que estamos estudiando en relación a: cómo las definen, qué impacto, importancia y estado actual consideran que tienen dichas competencias en la práctica, así como el nivel competencial del estudiantado en prácticas y de los profesores noveles. En cuanto a los resultados, se observa una heterogeneidad de visiones en la definición de estas competencias. La coordinación sería la competencia con más impacto en el ejercicio docente, seguida del liderazgo y la colaboración con el entorno. Sobre la percepción del nivel competencial de los estudiantes y el profesorado novel, destaca la responsabilidad en el trabajo como la más desarrollada y la relación con las familias y con las entidades con el entorno como las menos desarrolladas. Se concluye que el profesorado universitario estaría trabajando las competencias de liderazgo de forma poco concreta. El reto es introducirlas en los planes de trabajo para enseñarlas y evaluarlas de una manera más explícita.*

## Introducción

Esta comunicación se enmarca en un proyecto de investigación que pretende mejorar la formación inicial de los estudiantes del Grado de Educación Infantil de la Universitat Rovira i Virgili (Tarragona) respecto a la adquisición de competencias relacionadas con el liderazgo pedagógico.

La formación inicial de los maestros, al mismo tiempo que tiene objetivos de formación didáctica, enfatiza la construcción de una identidad docente activa capaz de comprometerse con la mejora educativa continua, la ampliación de conocimientos específicos y la capacidad de participar en culturas organizativas de los centros en los que trabaja.

En consonancia con esta idea, han emergido conceptos como el *“teachers agency”*, que remite a la autopercepción del maestro como un profesional capaz de comprometerse y realizar cambios intencionales dirigidos al aumento de la calidad de la educación. El éxito de desarrollar esta visión del maestro dependería, en gran parte, de haber tenido una formación inicial con oportunidades y apoyo para convertirse en actores críticos de la profesión docente (Biesta, Priestley y Robinson, 2015).

La agencia para la calidad del sistema universitario de Cataluña ha realizado recientemente un estudio sobre la inserción laboral de los graduados universitarios desde la perspectiva de los ocupadores (AQU, 2015a). En el ámbito educativo, se concluye que la satisfacción con las competencias de los docentes noveles es aceptable (6,8 sobre 10) pero se identifica también un cierto margen de mejora. En ese sentido una de las propuestas de AQU es *“promover una visión holística de la formación inicial y continuada de los docentes”* que aborde la adquisición de competencias disciplinares, así como de competencias transversales (gestión de aula y de conflictos; responsabilidad en el trabajo; promoción de valores y respeto; relación con familias; trabajo colaborativo o liderazgo, entre otras (AQU, 2015b).

La nueva concepción de escuela abierta a la participación de otros profesionales y agentes en el proceso educativo del alumnado, la división del trabajo pedagógico basado en el compromiso y la división equitativa de tareas, la necesidad de que la responsabilidad de la educación de un alumno sea compartida por todo el equipo docente, la idea de que todo el profesorado trabaje conjuntamente en una línea escolar con unos principios consensuados y la intervención metodológica centrada en proyectos son algunas de las razones por las cuales Perrenoud (2007) considera importante incluir las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno.

### **Marco Contextual**

El actual plan de estudios del Grado de Educación Infantil de la Universitat Rovira i Virgili se basa en las doce competencias establecidas en la ORDEN ECI/3854/2007. Ninguna de ellas, hace alusión explícita a las competencias que estamos analizando. No obstante, en seis de ellas hemos identificado acciones que implican trabajo conjunto de toda la comunidad escolar y que, por tanto, están en línea con las competencias de coordinar, liderar o colaborar con el entorno.

Tabla 1

*Competencias de la guía docente del Grado de Educación Infantil relacionadas con coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno (elaboración a partir de la ORDEN ECI/3854/2007)*

También se han analizado las guías docentes de asignaturas con la finalidad de identificar buenas prácticas, es decir, actividades de enseñanza aprendizaje concretas en las que se trabajen y evalúen las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno. Se han seleccionado un total de cuatro asignaturas, una para cada curso académico del Grado de Educación Infantil:

Código	Competencias
A3	Diseñar y regular espacios de aprendizaje en contextos de diversidad que atiendan a las singulares necesidades educativas de los estudiantes, a la igualdad de género, a la equidad y al respeto a los derechos humanos.
A4	Fomentar la convivencia en el aula y fuera de ella y abordar la resolución pacífica de conflictos. Saber observar sistemáticamente contextos de aprendizaje y convivencia y saber reflexionar sobre ellos.
A9	(...) Asumir que el ejercicio de la función docente ha de ir perfeccionándose y adaptándose a los cambios científicos, pedagógicos y sociales a lo largo de la vida.
A10	Actuar como orientador de padres y madres en relación con la educación familiar en el periodo 0-6 y dominar habilidades sociales en el trato y relación con la familia de cada estudiante y con el conjunto de las familias.
A11	Reflexionar sobre las prácticas de aula para innovar y mejorar la labor docente. Adquirir hábitos y destrezas para el aprendizaje autónomo y cooperativo y promoverlo en los estudiantes.
A12	Comprender la función, las posibilidades y los límites de la educación en la sociedad actual y las competencias fundamentales que afectan a los colegios de educación infantil y a sus profesionales. Conocer modelos de mejora de la calidad con aplicación a los centros educativos.

- 1º: Procesos y Contextos Educativos (18 créditos)
- 2º: Organización del espacio escolar, material y habilidades docentes (12 créditos)
- 3º: *Practicum* I (21 créditos)
- 4º: *Practicum* II (21 créditos)

En esta comunicación nos centraremos en la visión del profesorado universitario que ha participado en el estudio sobre las competencias que estamos analizando y, más concretamente, sobre su conceptualización, su impacto, importancia y estado actual de estas competencias en la práctica docente de las escuelas. Además, también se ha analizado su percepción sobre el nivel competencial de los estudiantes en prácticas y del profesorado novel.

## Objetivos

Este trabajo se enmarca en una investigación aplicada que pretende llegar a mejorar las competencias relacionadas directamente con el liderazgo pedagógico, a través de acciones formativas dirigidas a estudiantes, profesorado universitario y maestros en ejercicio y de un “plan de acogida” para las

escuelas centrado en el conocimiento y el desarrollo competencial para los estudiantes en prácticas y el profesorado novel.

En esta comunicación nos centramos en la primera fase de la citada investigación, es decir, en el diagnóstico inicial de las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno desde la perspectiva del profesorado universitario que tiene la responsabilidad de trabajarlas y evaluarlas en sus respectivas materias.

## Metodología

La población de la investigación es muy amplia e incluye estudiantado, profesorado universitario, egresados de las tres sedes donde se imparte el Grado de Educación Infantil de la Universitat Rovira i Virgili (URV) y de la Universidad de Granada, y maestros en ejercicio y equipos directivos de escuelas vinculadas con la URV.

Sin embargo, como se ha comentado, esta comunicación pretende mostrar la opinión de sólo el colectivo del profesorado universitario y concretamente de todo el equipo docente del Grado de Educación Infantil de una de las tres sedes de la URV (Sede *Baix Penedès - SBP*), por ser éste el contexto donde se han aplicado nuevas estrategias de formación. La muestra resultante es de 32 profesores, cuyas características detallamos a continuación:

Tabla 2

*Características de la muestra de profesorado universitario del Grado de Educación Infantil de la SBP*

Características	Descripción	Porcentaje de la muestra
Género	Mujeres	78,1%
	Hombres	21,9%
Edad	Hasta 40 años	43,8%
	40 años o más	56,3%
Experiencia docente en la universidad	Menos de 11 años	84,4%
	11 años o más	15,6%
Experiencia docente en la escuela (anterior o simultánea)	Sí	50%
	No	50%
Categoría profesional	Profesorado asociado a tiempo parcial	59,4%
	Todas las categorías con dedicación a tiempo completo	40,6%
Tutorización de alumnado en prácticas (últimos 3 años)	Sí	62,5%
	No	37,5%

*(elaboración propia)*

El instrumento de recogida de datos es un cuestionario ad hoc que se ha elaborado a partir de un análisis bibliográfico y ha sido validado por cuatro expertos en docencia universitaria y profesionales de la educación infantil. La distribución del mismo se ha realizado a través de la plataforma online *Lime Survey*.

Los datos han sido analizados con el programa SPSS (v.22.0.) mediante estadística descriptiva. Además, se ha realizado un análisis de contenido de las preguntas abiertas sobre la definición de las competencias analizadas.

## Resultados

En relación a cómo define el profesorado universitario las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno, destaca en primer lugar, la gran heterogeneidad de visiones. Para ilustrar los resultados, se muestran las siguientes categorías emergentes para cada uno de los tres conceptos:

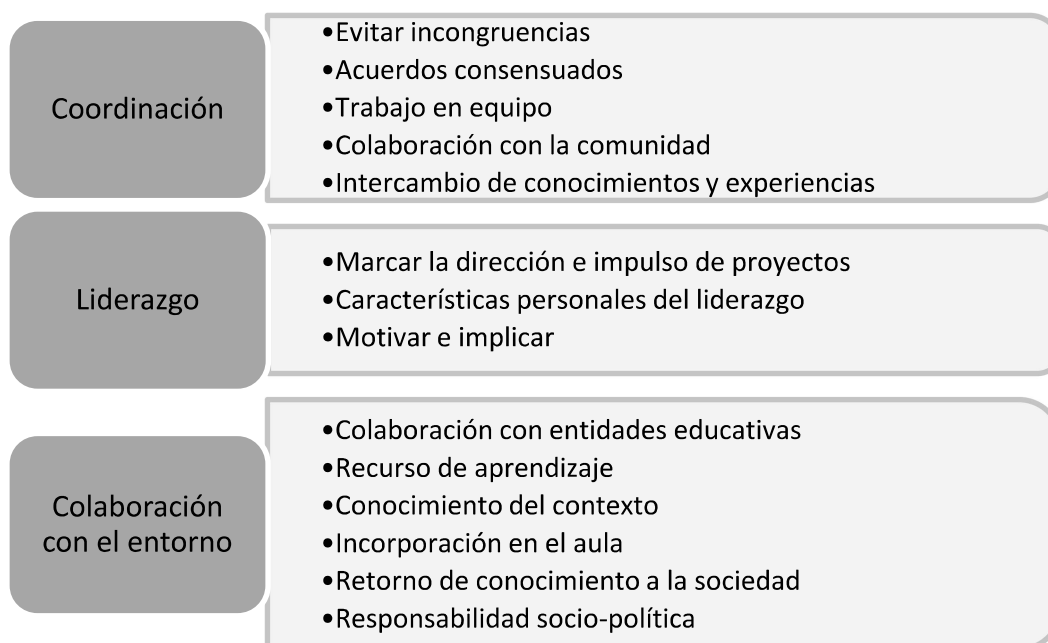


Figura 1. Categorías emergentes de las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno (elaboración propia)

En cuanto al impacto, importancia y estado actual de estas competencias en la práctica docente de las escuelas, el profesorado universitario opina que:

- La competencia con mayor impacto en el ejercicio docente en la escuela sería la coordinación, seguida del liderazgo y de la colaboración con el entorno.
- Se atribuye mucha importancia a estas tres competencias (valoración mínima de 7,76 sobre 10). En cambio, se percibe que en la actualidad el estado general de las mismas en las escuelas no es tan elevado (valoración máxima de 6,26 sobre 10).

Finalmente, el profesorado universitario ha valorado el nivel competencial que perciben en los estudiantes en prácticas y en profesorado novel. En general, las puntuaciones oscilan entre el 5,4 y el 7,6 sobre 10. Destacamos a continuación las valoradas con las puntuaciones más altas y las más bajas, respectivamente:

- PUNTACIONES MÁS ALTAS: Responsabilidad en el trabajo (7,6), trabajo en equipo (7,3) e interacción maestro-alumnado (7).
- PUNTACIONES MÁS BAJAS: Relación con las familias (5,4), relación con entidades del entorno (5,4) y liderazgo de proyectos (6).

### **Discusión y conclusiones**

El profesorado universitario concibe las competencias de coordinación, liderazgo y colaboración con el entorno de manera muy heterogénea. Además de esta diversidad de conceptualizaciones también se ha constatado el hecho de que se estén trabajando de manera poco explícita. Por lo tanto, es necesario revisar los conceptos con los que los profesores universitarios participantes en este estudio asesoran y acompañan la construcción que estarían haciendo de esas competencias los estudiantes de maestro. Estarían de acuerdo en que la coordinación es la competencia con mayor impacto y la que se debe priorizar en la formación inicial de los maestros.

La experiencia demuestra la necesidad y la posibilidad (Perrenoud, 2007) de incluir este tipo de competencias en los planes de trabajo de las asignaturas con el objetivo de que se trabajen de manera más concreta. Para ello es primordial plantear acciones de asesoramiento y/o formación dirigidas al propio profesorado universitario con la finalidad de valorar e introducir prácticas que desarrollen en los futuros maestros las competencias relacionadas con la coordinación, el liderazgo y la colaboración con el entorno.

Como plantean autores como Grootenboer, Edwards-Groves, & Rönnerman (2015) y Day, Gu, & Sammons (2016), el liderazgo ejercido en los centros educativos por los niveles intermedios es muy relevante para conseguir grados óptimos de liderazgos pedagógico y distribuido. Estos liderazgos son indispensables para aumentar el éxito escolar. Los docentes en sus múltiples funciones escolares deben estar formados para desarrollarlos a través del liderazgo intermedio y la formación inicial es relevante para conseguirlo (Biesta, Priestley y Robinson, 2015).

### **Agradecimientos**

La investigación está siendo financiada por AGAUR (Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña), dentro del “Programa de Mejora e Innovación en la Formación de Maestros”, y lleva por título: “Competencias de coordinación, liderazgo compartido y trabajo en red con la comunidad para el desarrollo de la profesión docente y la mejora escolar” (ARMIF 2015-00041).

### **Referencias:**

AQU - Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (2015a). *Ocupabilitat i competències dels graduats recents: l'opinió d'empreses i institucions. Principals resultats de l'estudi d'Ocupadors 2014*. Recuperado de: [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_69192241\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_69192241_1.pdf)

- AQU - Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (2015b). *Ocupabilitat i competències dels nous docents. L'opinió dels centres educatius d'educació infantil, primària i secundària*. Recuperado de: [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_53690621\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_53690621_1.pdf)
- Biesta, G., Priestley, M. & Robinson, S. (2015). The role of beliefs in teacher agency. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*. 21(6), 624-640.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016) The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221-258.
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C. & Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3). Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2014.924985>
- ORDEN ECI/3854/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Maestro en Educación Infantil. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/12/29/pdfs/A53735-53738.pdf>
- Perrenoud, Ph. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. México: Colofón.