

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN ECUADOR: BASES PARA UN DISEÑO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN

Autores:

Elsy Rodríguez Revelo

Email: rev_49@hotmail.com

Institución: Universidad de Guayaquil

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN ECUADOR: BASES PARA UN DISEÑO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN

RESUMEN

En los últimos años el discurso sobre la mejora y efectividad escolar, en distintos países, ha tocado de manera crítica el papel relevante de la función directiva, en la búsqueda por mejorar la eficacia en las escuelas. La siguiente ponencia presenta bases para un futuro diseño de formación para el desarrollo y fortalecimiento de la función directiva en Ecuador. La misma, emerge de los resultados de una investigación exploratoria realizada en el año 2016 con directores de la Zona 08, sector Monte Sinaí del Distrito 09D08 de Guayaquil, cuyos centros están ubicados en contextos complejos, agravados por su problemática social. Esta investigación recoge todos aquellos factores que los directores en funciones (tras la exploración indagatoria) consideran temas de conocimientos básicos para el ejercicio de la dirección escolar, los cuales deberían dominar antes de asumir la gobernanza de los centros (formación inicial). Además, continuar con el fortalecimiento de los mismos durante el ejercicio del cargo (formación permanente). Por otro lado, los resultados de este estudio son de carácter orientativo; y tal vez, se debería tomar en cuenta, para una futura profesionalización de la función directiva, sobre todo, para aquellos centros ubicados en contextos complejos. Asimismo, permitirá repensar, desde la macropolítica, los marcos normativos de referencia que regulan y dan forma al perfil directivo. Esta ponencia también pretende dejar abierto el debate sobre el futuro de la tarea directiva y su formación en el contexto ecuatoriano.

INTRODUCCIÓN

Diferentes investigadores y teóricos en el campo de la función directiva, consideran que la usencia de formación es un limitante para que esta tarea se pueda desarrollar. De ahí que, Santos (2015, p. 65) puntualiza: “Es un grave error pensar que no se necesitan conocimientos específicos para ejercer la función directiva”. Quiere decir, que la profesionalización de los directores de los centros educativos es un deber, pues ellos requieren empoderarse de su función. Esta sirve de orientación y de guía.

En una de las investigaciones de Gairín y Castro (2012) se evidenció que, en países de nuestro entorno, entre otros: Cuba, México, Panamá y Perú la formación es necesaria y tiene que ser rigurosa. En el caso de Panamá un director debe tener liderazgo, competencias técnicas y humanas, de ahí, la exigencia de una profesionalización de la función; el papel del director es pieza clave para una mejor calidad educativa. Es así que, los informes OCDE (2009); Mckinsey (2010) y la comunidad científica a nivel iberoamericana, como Gómez Delgado (2010); Vázquez, Liesa y Bernal (2014, 2015, 2016) y Moreno Yus (2013) argumentan que, por ser la tarea directiva algo compleja, incierta, con multiplicidad de tareas, los directores deben desarrollar destrezas y habilidades directivas que les permita ejercer su rol con liderazgo pedagógico y de forma eficaz. Esto conlleva a una formación específica profesional. En palabras de Barrios, Iranzo y Tierno (2013, p. 375) esta alude a la “capacitación y dotación de condiciones profesionales para el desempeño de una función, a la estructura de niveles o cuerpos profesionales específicos y acreditados para la misma [...] incluye las características de ocupación, vocación, organización, formación, orientación de servicio y autonomía). Por lo tanto, puede ser un reto para la mayoría de los países de América y Europa.

No obstante, los diferentes modelos de formación dependen del perfil directivo y este a su vez, dependerá de las políticas educativas que para tal efecto existan en cada país. Sin embargo, una de las metodologías amigables en este proceso de capacitación va desde la investigación- acción participativa y la investigación- acción colaborativa. En virtud de la necesidad de colaboración con los centros educativos que se encuentran en contextos similares para la puesta en práctica de una reflexión colegiada que permita el intercambio de experiencias formativas, involucrando la construcción social-ética, teórica y práctica de una tarea directiva en contextos complejos.

Según Barrios, Iranzo y Tierno (2013, p. 384) la formación debe partir de las necesidades reales de cada centro y debe ser útil para analizar el currículum, elaborar proyectos contextualizados, recursos de comunicación y tejer buenas relaciones

internas y externas, entre centros. En este sentido “la profesionalización de los directores escolares y su formación ocupan las agendas internacionales, porque, influye críticamente en el éxito educativo” (Iranzo-García, Camarero-Figuerola y Tierno García, 2018, p. 1). De ahí que, hay que formar para el desarrollo de la función directiva; tanto es así que, la mayor parte de los países de la OCDE tienen programas de formación continua y permanente compatibles con su labor docente, puesto que, es un indicador de calidad (Álvarez, 2016).

En el Ecuador la formación para los directores por parte del Ministerio de Educación todavía falta desarrollarse, al remitirse al concepto etimológico del término “propedéutico” al que acceden los directores o docentes que aspiran a participar en los concursos de méritos y oposición para ocupar una de estas vacantes, fácilmente se puede inferir que se realiza con el objetivo de que los participantes se preparen para acceder a un conocimiento superior. En consecuencia, previo a la inducción, se tendría que recibir en una formación específica inicial, luego la formación de inducción y la formación permanente (Pont, 2008). Igualmente, en el informe de la UNESCO (2014) Ecuador presenta un alarmante e insuficiente desarrollo en su función directiva, observándose en los trabajos investigativos de Balda y Guzmán (2015), Fabara (2015) García (2016), todos ellos coinciden en que el vehículo de formación de los directores es la experiencia profesional docente, ya que, no cuentan con una formación específica acorde a su función resultando ser acuciante para los que están en ejercicio y los futuros postulantes. La normativa específica un curso entre los requisitos dentro del concurso de mérito y oposición. A pesar de ello, se deja el vacío en cuanto a la formación específica (inicial y permanente), parámetros para su diseño, implementación y desarrollo, así como, el número de horas.

DESARROLLO

Objetivo general del estudio

Para conocer cuáles eran las necesidades de formación de los directores de la Zona 08, Distrito 09D08, del sector de Monte Sinaí, se recurrió a una indagación exploratoria, partiendo de sus percepciones, describir la importancia de una formación específica «inicial y permanente». Los hallazgos permitieron identificar factores asociados que se consideran imprescindibles en la construcción de un diseño de formación.

Metodología

De acuerdo a los objetivos planteados, se recurrió a una metodología cualitativa, considerando, la tradición etnográfica (Hammersley y Atkinson, 1994; Goez y

LeCompte, 1988) recurriendo a técnicas de entrevistas a profundidad y grupos de discusión, cuya muestra fue incidental. La población participante fue: 10 directores, en funciones entrevistados y 31 directores participaron de los grupos de discusión.

De este último grupo, solo uno contaba con nombramiento y el resto con acción de personal, emitida por la Subsecretaría de Educación (Zona 08).

De las diferentes técnicas aplicadas que enfatizan el discurso de los agentes, se obtuvieron datos descriptivos que fueron analizados de manera global. Las divergencias y similitudes dieron respuestas a los objetivos planteados de forma contextualizada. Los resultados, así como, la propuesta está construida con base a la descripción que hacen los directores de su realidad.

Resultados

De acuerdo a las entrevistas y grupos de discusión, el contenido del discurso de los informantes alude a una ausencia de formación específica para aquellos directores que ejercen su función en contextos complejos, que les proporcione herramientas para responder a las dificultades que se presentan (conflictos, diversidad cultural, pedagogía, currículum y proyectos contextualizados). Los directores consideran que hasta el momento ellos reciben capacitaciones breves en los cuales tratan temas puntuales. Sin embargo, manifiestan que requieren desarrollar competencias profesionales, entre ellas, liderazgo pedagógico. Dentro de este marco, los directores, bajo la figura de encargo, nunca han tenido una formación específica en relación a la tarea que realizan, al igual que los 30 de 31 directores participantes de los grupos de discusión. Tan solo, el director con nombramiento había asistido al curso “propedéutico” durante el concurso de mérito y oposición, del cual, manifiesta que sí bien es bueno, no fue abordado con base a la realidad de las instituciones que están ubicadas en contextos complejos, agravados por su problemática social. En conclusión, hay un reconocimiento de la obligatoriedad de una formación específica antes de acceder al ejercicio de la función directiva, así, evita un trabajo de manera experiencial, ensayo y error, como único vehículo de aprendizaje, en consecuencia, resta efectividad a la labor.

Otra dificultad observada, es el enfoque de la formación, la consideran administrativista con poco énfasis en desarrollar liderazgo pedagógico, es así que, insinúan que, a nivel de universidad, sí bien existe la carrera de administración educativa y/o gerencia educativa consideran que la misma no es delimitada para el cargo que ellos desempeñan; en el contexto en el cual se encuentran funcionando su centro educativo, la formación no responde a la práctica diaria. Por lo complejo de la labor educativa una escuela no puede ser comparada a una empresa, ni pretender

trasladar todos los procesos del campo empresarial a la misma. En consonancia con los resultados, los directores consideran importante recibir formación específica de acuerdo al cargo que ocupan, contextualizada, en la cual exista un equilibrio entre la teoría y la práctica, seguimiento y acompañamiento a los directores noveles.

Las evidencias proporcionadas, dan claros indicios que el enfoque de la formación específica que emergen de las diferentes referencias (entrevistas y grupos de discusión) para el mejoramiento de la función directiva presupone una estructura que contemple jerárquicamente la formación en liderazgo (pedagógico, distribuido, transformacional y participativo) en la cual, el director se familiarice con las premisas de cada uno y lo contextualice a su práctica, no puede existir un director que desconozca la ciencias de la didáctica, así como, los diferentes enfoques pedagógicos de las diferentes asignaturas. Seguido la gestión basada en el centro, resolución de conflictos, técnicas directivas y el conocimiento de la legislación. Con ello, el diseño de un plan de formación debe servir para que el director sea capaz de responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y potenciar sus capacidades, de ahí, la importancia de la metodología de implementación del curso: investigación- acción participativa y/o investigación- acción cooperativa. Para investigar los aprendizajes de los estudiantes y buscar soluciones a sus dificultades, a partir del análisis de la práctica docente; por lo tanto, se deja claro que las destrezas directivas son diferentes de las docentes y para ello es necesario una formación profesional.

Sintonizando con los resultados se extrae la necesidad de sentar algunas bases para un plan de formación específico que proporcione a los directores competencias, sobre todo en liderazgo pedagógico.

Discusión de los resultados

Los resultados del estudio evidencian lo señalado en las investigaciones revisadas en el transcurso de la investigación, en cuanto al insuficiente desarrollo de la función directiva, pues, si no hay capacitación, resulta difícil mejorar esta función (UNESCO, 2014). Es necesario desarrollar competencias técnicas y humanas (Gairín y Castro, 2012). Al respecto, en el presente trabajo como en los de Balda y Guzmán (2015), Fabara (2015) y García (2016) la formación para los directores escolares es prioritaria, de ahí que, la profesionalización de la función puede ser el mejor camino para dotarle de cientificidad. Formación que exige una contextualización (Barrios, Iranzo y Tierno, 2013; Moreno Yus, 2013), de tal manera que, el director tenga las herramientas necesarias para intervenir en la innovación pedagógica del centro educativo. Con relación al objetivo general planteado la formación específica para directores, tanto inicial y permanente, es una necesidad. En este sentido se exponen aquellos

parámetros a considerar en un diseño de plan de formación para el desarrollo y fortalecimiento de la función directiva:

Ámbitos para un futuro diseño de plan de formación

Objetivos:

- Capacitar a los directores para que desarrollen las competencias señaladas en el artículo 44 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Ofrecer una aproximación teórico- práctica al papel clave que debería desempeñar la función directiva, en el ejercicio de un liderazgo (que potencia la participación, integración e inclusión) como parte de la gestión en los centros educativos.
- Formar a los directores contribuyendo de forma positiva a la praxis directiva, de tal manera que, se pueda dar una respuesta a los principios fundamentales de las escuelas inclusivas, y/o sin barreras para el aprendizaje y la participación.

La pertinencia de los contenidos

Como señala la literatura, la clave de toda formación reside en los contenidos. Razón por la cual, para la selección de cada bloque temático se tomó en cuenta los resultados que emergieron en esta investigación, su importancia, su aplicabilidad y la necesidad de la familiarización del director con dichos bloques.

En consecuencia, una propuesta de contenidos para un curso de formación específica para directores escolares podría centrarse en los siguientes tópicos:

- 1.- Conocimiento de la organización de un centro educativo, valorando sus características (inicial, unidad educativa, escuela de educación básica, colegios técnicos...): Técnica de los órganos de gobierno del centro y sus funciones (Equipo directivo, Consejo Ejecutivo, Comisiones, Comité de Padres de Familia, Gobierno Estudiantil, competencia del profesorado). Entre los contenidos se abordará: El centro como organización, competencias del profesorado, el distributivo docente, gestión del tiempo, gestión administrativa, organización de los servicios escolares, habilidades para dirigir reuniones y/o asambleas y técnicas básicas de relaciones personales.
- 2.- El director debe conocer del marco normativo: legislación educativa, evaluación de centros educativos y el proyecto de dirección, calidad educativa y rendición de cuentas. Algunos contenidos como: conocimiento de las competencias normativas de los diferentes órganos de gobierno del centro (director, vicerrector, inspector, consejo ejecutivo) órganos de participación institucional (gobierno estudiantil, claustro de

profesores y comité de padres de familia), calidad educativa, criterios y técnicas para la evaluación interna y externa de los centros y rendición de cuentas.

3.- Manejo de las TIC para elaboración correcta de documentos oficiales, manejo de las distintas plataformas. En consecuencia, para desarrollar el presente apartado se propone considerar los siguientes temas: Elaboración de documentos oficiales, uso de las diferentes plataformas (comunidad en línea, ingreso de notas y asistencia al sistema nacional, correo institucional...).

4.- En un curso de formación los contenidos deben estar dirigidos a que el director conozca y comprenda su rol, cuáles son sus competencias y margen de autonomía en la toma de decisiones. Asimismo, la preparación para la función directiva debe pretender que el director reciba formación en planificación, gestión, evaluación, desarrollo de recursos, planes y programas educativos idóneos a una especificidad institucional. De acuerdo a los criterios antes citados, los temas a considerar pueden ser: competencias normativas del director, estándares de calidad para el desempeño directivo, el portafolio directivo, gestión de la calidad a través del liderazgo, complementariedad de los estilos de liderazgo básico (transformacional, pedagógico, distribuido, participativo-colaborativo), estándares de desempeño para la evaluación de la función directiva, diseño y construcción del portafolio docente, diseño y construcción del proyecto de dirección, liderazgo educativo y gestión de la calidad.

5.- Preparar al director para que cumpla una labor de asesor, acompañante y guía pedagógico para los maestros, además, de un investigador de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Los temas para profundizar en dicho campo serían: protocolo para una visita áulica efectiva, estándares educativos (docentes y de aprendizaje), diferentes enfoques pedagógicos, diseño y elaboración de planes de mejora, diseño y elaboración del PEI, diseño y elaboración de la programación (PCI, PCA, PUD, PDCD, plan de bloques, plan diario), modelos de pruebas (base estructurada) diseño y elaboración de proyectos (clubes), diseño y elaboración del código de convivencia, diseño y elaboración de proyectos con diferentes enfoques pedagógicos, estrategias para una gestión basada en el centro (conectar el currículo a la realidad de cada centro), rincones para fomentar los procesos de enseñanza - aprendizaje. De igual forma, comunidades de aprendizaje y la investigación acción como instrumento de evaluación y fortalecimiento de la práctica educativa, procesos de innovación y cambio; y metodologías de la investigación acción- participativa y/o investigación-acción colaborativa.

6.- Una formación directiva centrada en la facilitación de grupos, la mediación como alternativa a la solución pacífica de los conflictos para propiciar. Por ello, el director durante su preparación debe desarrollar estrategias directivas para asegurar la creación de una cultura de paz. Con referencia a las anteriores competencias, el director requiere profundizar en la normativa y los parámetros establecidos para la calificación del comportamiento de los estudiantes (faltas leves, graves, muy graves). Aparte de conocer el protocolo para levantar un proceso sancionador (venta y consumo de droga, bullying, absentismo...). En realidad, el fin último es abarcar contenidos que le proporcione herramientas para la gestión de conflictos (escucha activa, gestión de las emociones, mediación...) y evitar el cumplimiento de la norma por la norma.

7.- El director necesita conocer los auténticos rasgos de una escuela inclusiva. Para ello, debe ser conocedor de los diferentes prototipos organizativos de una escuela inclusiva (vertical y horizontal) y sus variados modelos didácticos (base para una personalización didáctica y educación intercultural). De igual forma, dominar el desarrollo de adaptaciones curriculares y las inteligencias múltiples.

Asimismo, para una futura evaluación de la implementación de un plan formativo se podría elaborar a partir de los postulados de Kirkpatrick (1999) para conocer el grado de satisfacción de los participantes (metodología del curso, materiales, organización, profesorado, aprendizaje vs competencias desarrolladas, grado de transferibilidad y los resultados en la práctica). Luego, en una segunda etapa, conocer el impacto de la formación y como guarda relación con la transformación de los centros educativos (Causa-Efecto). De esta manera, verificar el cumplimiento del objetivo general de la preparación, fortalecer la función directiva y su repercusión en la mejora educativa de las escuelas. En la primera se puede aplicar una metodología de investigación cuantitativa y en la segunda fase una metodología cualitativa.

CONCLUSIONES

La preparación para la función directiva en el Ecuador, aún requiere de su diseño, desarrollo e implementación, teniendo como eje fundamental, su aplicabilidad. Se debe considerar la necesidad de preparar al director ecuatoriano como un profesional que accede a un trabajo específico, pues, trasciende la tarea docente, de ahí que las competencias que desarrollen los aspirantes al ejercicio de la dirección escolar difieren, a la que se alcanza en la docencia, debido a que, es una etapa en la cual se prepara al maestro en un área específica. En consecuencia, un buen docente no es garantía de ser un buen director, simplemente, es un parámetro a valorar en la selección. En virtud de esto, hay que definir la normativa que guíe y articule su

formación y científicamente, cómo o en qué formar al director. De ahí que, en el contexto ecuatoriano se debe fomentar la reflexión y las investigaciones en este sentido, analizando que la dinámica de los centros educativos es compleja y cambiante. En concreto, toda preparación requerirá realismo, actualización y rigor, de tal manera que, el director se prepare para afrontar las dificultades propias del entorno y redefinir su práctica y adaptarla a la singularidad del mismo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez, M. (2016). "Profesionalizar la dirección escolar". *Profesionalización de la dirección. Revista del Fórum Europeo de Administración de la Educación*. 1(24), pp. 20-25
- Balda, R. y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República del Ecuador. Revista electrónica: formación y calidad educativa (REFCaE). Recuperado del sitio web <https://goo.gl/mP6rpw>
- Barrios, Ch., Iranzo, P. y Tierno, J.M^a. (2013). Avances teóricos-prácticos y legislativos en la profesionalización de la dirección escolar en España. El caso de Cataluña. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(17), pp. 372-383. Recuperado del sitio web: <https://goo.gl/Q5KQuY>
- Fabara, E. (2015). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. Recuperado del sitio web <https://goo.gl/YHW4Ji>
- Gairín, J; Castro, D. (2012). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*. Red de Apoyo a la Gestión Educativa (Red AGE) Serie informes,3.
- García, J. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República del Ecuador. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2, 269-279. Recuperado del sitio web <https://goo.gl/gjisAh> .
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez, A. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva. Departamento de Educación.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Informe Mckinsey & Company (2010). How the world's most improved school systems keep getting better. Recuperado del sitio web: <https://goo.gl/1BvPxN>
- Iranzo-García, P., Camarero-Figerola, M., Tierno- García, J. M^a y Barrios-Aros, Ch. (2018). Formación para la función directiva en la escuela: El caso de Tarragona (Cataluña). *Sociedad Española de Pedagogía*. Borden advance online

publication. DOI: <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.54487>. Recuperado del sitio web: <https://goo.gl/Td4u2Z>

Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas*. Gestión 2000. Barcelona.

Moreno Yus, M^a. A. (2013). "La guetización escolar, una nueva forma de exclusión educativa". *Revista de educación*. Núm. 361, pp. 358-378.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL DE ECUADOR. Recuperado del sitio web: <https://goo.gl/8JBy1B>

Santos, M. (2015). *Las feromonas de la manzana: El valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona: GRAO.

OCDE. (2009). TALIS, Informe Español. Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. *Informe en español*: Ministerio de Educación. Secretaria de Estado de Educación y Formación Profesional. Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial. Instituto de Evaluación. Recuperado del sitio web: <https://goo.gl/v9RH2U>

Pont, B. (2008). "Los directores de escuela deben centrarse en la mejora de los resultados escolares. Gairín J. y Antúnez, S (ed.). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: WoltersKluwer, pp. 50-81.

UNESCO (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).

Vázquez, S., Bernal, J.L. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (59), 29-97.

Vázquez, S.; Liesa, M.; Bernal, J. (2015). "Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón". *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(3), pp. 39-54.

Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*, 151(38), 158-174.