

La profesionalización del Director

Quiroz Calle Pedro

Investigador del Instituto Internacional de Integración

Convenio Andrés Bello

pquiroz@iicab.org.bo

Vázquez Horta Frank

Investigador del Instituto Internacional de Integración

Convenio Andrés Bello

Frank05cu@yahoo.es

RESUMEN

El artículo “La Profesionalización del Director” aborda un tema de actualidad e interés para los países de América Latina y, en particular, para Bolivia, por las transformaciones que se vive actualmente en la educación como resultado del nuevo Proyecto de Ley Avelino Siñani-Elizardo Pérez y el nuevo Diseño Curricular, en los que se expresan los fundamentos del cambio educativo que responderá a la formación de la persona que demanda la sociedad boliviana.

Para lograr los propósitos establecidos en los documentos rectores de la educación en Bolivia se necesita contar con directores que muestren un profundo conocimiento de los fundamentos de la pedagogía y la didáctica como ciencias, así como un dominio de la teoría de la dirección para conducir las dimensiones instrucción-educación y desarrollo en la dirección de la gestión educativa. En el artículo se presenta un análisis conceptual sobre la idea de profesionalización, se llega a una definición de “profesionalización del director” y se expone una propuesta de dimensiones, indicadores y niveles de desarrollo que sin ser una propuesta dogmática puede contribuir a un proceso de conducción de la gestión educativa por el director, con un mayor rigor científico.

Palabras clave: Profesionalización, Directores, Gestión educativa, Dimensiones, Indicadores.

ABSTRACT

“*The Professionalization of the Director*” addresses a topic of current interest to Latin American countries and, in particular, to Bolivia, for the transformations that are currently generating in education as a result of the new bill Avelino Siñani-Elizardo Perez and the new curriculum design, which acknowledge the foundations of educational change that will respond to the demand of a certain individual in the bolivian society.

To achieve the purposes stated in the governing documents of education in Bolivia, we need managers who show a deep knowledge on the basics of pedagogy and didactics as sciences, and a mastery of the management theory to drive instruction-education and development dimensions in the direction of educational management. The article presents a conceptual analysis of the idea of professionalization, we arrive to a definition of “professionalism of the director” and expose a proposal of dimensions, indicators, and levels of development that, without being dogmatic, can contribute to an educational management conducting process the director can achieve with greater scientific rigor.

Keywords: Professionalization, Principals, Educational management, Dimensions, Indicators.

Introducción

La formación de cuadros directivos que asuman responsabilidades de conducción de instituciones docentes es una actividad a la que antes de la II Guerra Mundial no se prestaba gran importancia; pero, en correspondencia con el desarrollo económico y la necesidad de elevar la competitividad en el mercado, la mayoría de las organizaciones han entendido la necesidad de encontrar y formar a sus futuros dirigentes. Actualmente no es extraño encontrar, en las organizaciones comerciales e industriales, programas para graduados universitarios que los preparan para una posición gerencial, así como programas internos de promoción.

Responder a los requerimientos de una educación de calidad para todos, es indispensable promover la profesionalización de los directores para que estén preparados científica y metodológicamente, para desarrollar procesos formativos integrales tomando en cuenta las dimensiones de instrucción-desarrollo-educación previstas en los planes curriculares de las instituciones educativas.

El proceso de conversión del rol del Director en un profesional capaz no solamente de asumir funciones administrativas, sino de desarrollar procesos de dirección científico-pedagógica de la gestión escolar, es una exigencia no sólo de las transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino una consecuencia de los procesos de descentralización, de la autonomía en la gestión de las escuelas y de los cambios que se suscitan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se contraponen al rol tradicional del director que actúa aislado de los procesos de gestión educativa.

Cabría preguntarnos: ¿Es la capacitación para directivos docentes una realidad en nuestra educación? Se podría afirmar, sin ser absoluto, que todavía no es una regularidad de las políticas educativas en América Latina.

En el artículo se presenta un conjunto de ideas acerca de los retos actuales de la labor directiva y cómo esta debe transformarse ante los nuevos desafíos que imponen el desarrollo científico-técnico, la globalización neoliberal y el impacto de las nuevas tecnologías de la información. Las transformaciones contempladas abarcan problemas de la práctica directiva y de la teoría educacional.

En el artículo se apreciará una relación directa entre el proceso de dirección pedagógica y el proceso de gestión educativa. De manera concreta, los desafíos de la dirección pedagógica que se plantea responden al análisis realizado sobre la realidad educacional boliviana y sobre las necesidades que vienen emparejadas con las transformaciones educacionales que se llevan a cabo en Bolivia.

Los procesos de transformación social que se desarrollan en el Estado Plurinacional de Bolivia plantean la necesidad de realizar transformaciones y cambios sustanciales

en la labor de dirección pedagógica, de acuerdo con el avance de las ciencias que sustentan la dirección de la gestión educativa, entre las que se asumen la pedagogía, entendida como la ciencia del proceso formativo; la didáctica, como ciencia que tiene por objeto de estudio el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la administración, como “ciencia que aglutina el que hacer de los hombres en aras de alcanzar, en conjunto, metas que sólo unidos se pueden conseguir” (Álvarez de Sayas, C 2006: 5). Éstas contribuyen a generar el proceso de dirección e innovaciones pedagógicas articuladas a los procesos productivos y de servicio para vivir bien.

Si asumimos que el grado de desarrollo de la educación de un país es factor fundamental del cual depende el mejoramiento continuo, la calidad, la productividad, la competitividad, el desarrollo cultural y la cohesión social, podremos comprender la necesidad de lograr mayor calidad en los procesos de dirección pedagógica.

1. Desarrollo

En la década de los 90 del siglo XX, se produjo un acelerado desarrollo de los fundamentos teóricos y prácticos de la *dirección científica* que permitió perfeccionar la gestión administrativa, “cuyos primeros resultados se apreciaron concretamente en la revitalización y complementación de teorías de dirección que surgieron aisladamente por los años 50, en el surgimiento de nuevas concepciones de dirección -supuestamente aplicables a todas las ramas de la economía y los servicios- y, como consecuencia de todo ello, en la transformación radical de los criterios y enfoques con que se manejaban hasta entonces las llamadas “funciones clásicas” de la *administración moderna*”. (Gomez, A. y Alonso, S. (2007)

La *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar* argumenta que en la labor de dirección son importantes ciertos aspectos para lograr mayor calidad en el desarrollo de la gestión educativa al interior de una institución docente.

En este estudio se analiza tres dimensiones como factor de la eficacia escolar:

- **Distribución del tiempo del directivo:** entendido como el porcentaje de tiempo que dedica a tareas administrativas y organizativas -asuntos relacionados a normativas y trámites legales, temas económicos y presupuestarios, gestión de personal, tareas de liderazgo pedagógico- temas relacionados con el currículo, estrategias de enseñanza, evaluación del funcionamiento del centro, impulso y coordinación de proyectos educativos y del proyecto curricular, asesoramiento y desarrollo profesional del profesorado; entre otros, además, el tiempo dedicado al contacto con los padres y madres, actividades de desarrollo profesional y horas dedicadas a la docencia directa.
- **Estilo directivo,** a partir de cuestionarios de estilo directivos, se identifican estilos: centrado en el cumplimiento de tareas, centrado, centrado en cuestiones pedagógicas y centrado en la participación.

- **Características personales del director/ra.** Incluye variables de género, edad, formación previa o formación específica

El análisis del estudio realizado permite efectuar un proceso de retroalimentación entre lo que en cuestiones de dirección es importante para el logro de mayor eficacia escolar y lo que en Bolivia hemos logrado y debemos trabajar en el perfeccionamiento de la función de dirección pedagógica.

Sin duda la labor del director, por su acción de coordinar las dimensiones instructivas, de desarrollo y educación que se producen en la institución docente, tiene un impacto que puede ser positivo o negativo en el proceso de gestión educativa.

En el mencionado estudio se hace referencia a que los alumnos de las escuelas dirigidas por personas que dedican un mayor tiempo a tareas asociadas a liderazgo pedagógico obtienen un mejor rendimiento tanto en lengua como en matemáticas. De esta forma, por cada punto porcentual más que el directivo dedica a tareas relacionadas con el desarrollo del currículo, diseño de estrategias de enseñanza, evaluación del funcionamiento del centro, impulso y coordinación del proyecto educativo y del proyecto curricular, asesoramiento y desarrollo profesional del profesorado, entre otros, los alumnos obtienen 0,55 puntos más en matemática y 0,42 puntos en lengua.

Este análisis muestra la importancia que tiene la conducción de una gestión educativa tal que el director esté focalizado en la dirección de su proyecto educativo con bases pedagógicas científicas, que le permitan conocer su realidad educativa para planificar estrategias orientadas a lograr mayor calidad educativa en su institución docente. Podríamos preguntarnos: "¿Se logrará la transformación deseada en la gestión educativa si el director realiza procesos de evaluación trimestrales?"

Es necesario reflexionar sobre este asunto en particular, ya que puede ser contraproducente si no es bien aplicado por el director. Cuando se ha trabajado con directores en diferentes actividades profesionales (talleres, seminarios, clases de diplomado, dirección de la gestión), se ha evaluado como conducen la gestión pedagógica y, algo que llama la atención es el proceso que realizan trimestralmente para evaluar el desarrollo de la gestión educativa, en particular lo referido al proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Nos preguntamos si lo más importante será que en este proceso de dirección se conozca cuáles son los resultados cognitivos, o si es importante para un director saber cómo enseñan los docentes, dónde están las potencialidades y dificultades de los docentes en la dirección del aprendizaje, cuál es el clima áulico que existe para aprender, cuáles son las actividades extradocentes que se realizan y a qué componentes del currículo dan respuesta, si acaso a las expectativas del maestro sobre el trabajo de

aula que realiza, la preparación de clases, las relaciones maestro-familia-estudiante, el desarrollo de objetivos formativos en los estudiantes, el desarrollo de valores, entre otros aspectos que deben ser analizados.

Si entendemos la gestión educativa como un proceso que tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, que se expresan en el proceso de enseñanza-aprendizaje para dar respuesta a necesidades básicas de alumnos, padres de familia, docentes y comunidad, para contribuir al desarrollo de un modelo de país solidario, ético y participativo; entonces en este análisis podemos observar que los modos de actuación profesional, de un número significativo de directores en Bolivia pueden afectar la calidad de dirección. Es por eso que se necesita un estilo directivo centrado en el fomento de la participación de toda la comunidad escolar.

Las líneas que en lo referente a educación se expresan en la *Constitución Política del Estado*, en su *Capítulo Sexto sobre Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales*, son en la actualidad el referente que deben asumir los directores para cumplir con las transformaciones sociales desde la labor de dirección:

- El sistema educativo desarrolla subprocesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.
- La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizada y de calidad.
- La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.
- El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.
- La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores éticos y morales.
- La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia crítica en la vida y para la vida (Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, 2009).

Podemos arribar a una conclusión preliminar y es que, para cumplir con las líneas antes expuestas, se necesita de un director que se proponga transformar los conceptos y métodos tradicionales de dirección investigando, continuamente, formas de transformar los modos de profesionalización de los docentes, su interacción con los estudiantes y la integración de los actores sociales y el proceso educativo, mediante la aplicación de nuevos programas y proyectos educacionales que respondan a los encargos sociales refrendados por el Estado Plurinacional de Bolivia.

En la actividad pedagógica de dirección, como resultado de las investigaciones que desarrolla el proyecto *Superación Profesional de Directivos y Docentes* (Vázquez y otros 2008) y la realización del diplomado de “Gestión Educativa”, que se realiza, en sus diversas modalidades y versiones desde el año 2006, como parte de los proyectos que desarrolla el III-CAB; se ha constatado que persisten estilos de dirección excesivamente centralizados en procesos administrativos, que no logran una integración entre los procesos técnico metodológicos y técnico científicos.

La aplicación de modelos de administración excesivamente centralizados en la conducción del proceso de gestión educativa hace que se presenten problemas de comunicación, falta de compromiso, ausencia de integración entre directores, docentes, juntas de familia, padres de familia y estudiantes en el logro de la misión y visión de la institución, cuando lo que se necesita es facilitar la obtención de metas institucionales y personales, por lo que se impone abrir espacios a modelos basados en una dirección participativa.

Los criterios que deben orientar la actividad de dirección en la escuela se relacionan con la pertinencia social, la calidad educativa y la atención constante al factor humano, por lo que se deberá lograr el máximo nivel de desempeño profesional y el desarrollo de las cualidades institucionales asociadas a una elevada cultura educacional que debe ser creada por el director para responder a la compleja interacción promovida por él. Esta intensa interacción debe provocar el establecimiento de relaciones entre todos los miembros del colectivo docente y de éste con el colectivo estudiantil a través del conocimiento mutuo. A partir de una dirección participativa es que puede darse el clima psicológico que propicie el desarrollo de realizaciones personales superiores, donde primen el compromiso, la ética, el respeto, la moral, la motivación y la necesidad de superación.

Para lograr un cambio, pasando de los estilos de dirección centrados en la gestión administrativa a la dirección pedagógica de la escuela, es necesario trabajar en la profesionalización de los directores. Este planteamiento se encuentra sustentado en la aplicación de instrumentos empíricos (entrevistas, encuestas y cuestionarios) a 195 directores de las regiones de Copacabana, Curahuara de Carangas del departamento de La Paz la ciudad de La Paz y la ciudad de El Alto que evidencian las siguientes regularidades en la preparación del director:

- El director no transita por un proceso formativo que le permita dominar las herramientas científicas y metodológicas para planificar, organizar, dar seguimiento y controlar con calidad el desarrollo de la gestión educativa, por lo que centra su accionar profesional en aspectos administrativos.
- Los directores no cuentan con un sistema de superación coherente desde las estructuras del Ministerio de Educación, Seduca y Direcciones Distritales que

permita elevar el nivel de profesionalización para desarrollar sus funciones directivas.

- Los directores evidencian tener dificultades en la elaboración de los planes operativos anuales (POA), proyectos educativos institucionales (PEI) y planes operativos municipales (POM) estas se reflejan, entre otros aspectos, en la utilización del diagnóstico, el pronóstico y en las estrategias educativas que diseñan para establecer niveles y ámbitos de coordinación interinstitucional que no son las mas adecuadas al contexto para la dirección de gestión educativa. Estas insuficiencias repercuten en la resolución de problemas educativos como: falta de atención metodológica, la persistencia, de dificultades didácticas de docentes en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, trabajo con las necesidades educativas especiales, organización escolar en función de las necesidades profesionales de los docentes, trabajo de orientación familiar, proceso de evaluación de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.
- La preparación de los directores es autodidacta, cuestión que si bien es muy favorable, es necesario complementarlo como medio de conducir científicamente la gestión educativa.
- La experiencia que poseen en dirección es muy limitada por el desconocimiento teórico y practico en los procesos de gestión educativa, lo que atenta con la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio técnico-profesional y liderazgo que le permitan un saber ser y un saber hacer acorde con las prioridades del trabajo según las exigencias actuales y que sea evidente en la evaluación de los resultados concretos de su institución docente.

Como se puede apreciar, existe un número significativo de directores que no reciben la capacitación y preparación necesaria para desarrollar sus funciones profesionales. Ante esta realidad, consideramos que es necesario desarrollar programas de profesionalización de directores de instituciones educativas.

En el estudio de la bibliografía actual referida al tema, se puede constatar que se han implementado diferentes vías (seminarios, cursos, superación postgraduada) para lograr la profesionalización de directivos, pero analizando realidades que hemos constatado en la aplicación del proyecto “Superación Profesional de Directivos y Docentes” este no es un problema resuelto, y está relacionado con el modo en que un profesional logra acceder al cargo de director y, posteriormente, cómo se trabaja en su superación profesional desde las políticas educativas estipuladas por los Ministerios de Educación en coordinación con las universidades e Institutos de formación docente.

2. La función de dirección

En correspondencia con la función que la institución docente debe cumplir con la sociedad de mejorar la calidad de la formación de los recursos humanos y, a través de ellos, desarrollar, introducir y promover los adelantos de la ciencia, el arte y la tecnología, se considera que la sola formación inicial como docente no es suficiente para que un profesional cuente con la preparación e idoneidad para cumplir con la función de dirección de los procesos (enseñanza-aprendizaje, técnico-metodológico, de investigación científica, producción e interacción social) que ocurren en una institución docente.

La función directiva no es asumida en todos los contextos de forma similar; pues ésta responde al modelo educativo que los países asumen. Se puede constatar que:

- En los países con un sistema educativo centralizado (Francia, Italia, Bélgica o Grecia), que conciben la función directiva en una línea administrativa, el directivo que accede al cargo mediante concurso-oposición, es un representante del gobierno, por lo que su labor consiste en regir el centro de acuerdo con las pautas de quien representa.
- En países con sistema educativo descentralizado, como Gran Bretaña, la función directiva se acerca a lo que podríamos llamar "modelo gerencial". La función del director consiste aquí en gestionar los recursos económicos y humanos, así como en dar a conocer la identidad del centro al resto de la comunidad educativa.
- Países como Suecia, Noruega, Finlandia o Países Bajos tienen un modelo de dirección pedagógico-profesional, que une las tareas de gestión con las tareas de asesoría pedagógica. En estos países se entiende que el director es responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales.

La investigación sobre *Eficacia escolar* valora que, para que el director pueda cumplir sus funciones, es necesario que posea determinados conocimientos, habilidades, actitudes, valores y cualidades que lo comprometan con la labor que debe desempeñar en la sociedad. Se confirma "que las actitudes y comportamientos de la persona que asume las funciones de dirección se constituyen en un factor clave de eficacia escolar", esto se puede constatar en los siguientes ejemplos que sustenta el estudio realizado:

- En la escuela española, en la labor del director se destacan tres elementos que caracterizan su éxito: 1) La implicación del director en la creación de un ambiente ordenado y de un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; 2) Su trabajo para fomentar la participación, el compromiso con la comunidad escolar; 3) El liderazgo pedagógico que ejerce.

- En la escuela chilena “su director emerge como una figura presente, respetada por su capacidad técnica, compromiso y preocupación por cada miembro de la comunidad. Su liderazgo... se caracteriza por su calidez, cordialidad y preocupación por el mejoramiento de las condiciones materiales y pedagógicas del establecimiento, teniendo como norte los aprendizajes y el rendimiento de sus estudiantes”.
- En la escuela ecuatoriana se entiende que la dirección es una de las piezas clave. Se plantea que el director “tiene un claro liderazgo pedagógico, dado que entre sus tareas se encuentra el asesorar a los docentes en cuestiones pedagógicas, así como supervisar su trabajo”.
- En la escuela cubana resalta una dirección colectiva, al apoyarse el director en sus jefes de ciclo para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, en este sentido se señala que en el centro se respira un ambiente de planificación y trabajo coordinado.

Al valorar estos ejemplos de diferentes instituciones educativas en las que se analizó el papel del director en el logro de la eficacia escolar, entendemos que trabajar en la profesionalización del director es de vital importancia para comprender cómo se manifiesta este proceso de cambio de roles tan complejo desde la formación inicial del maestro y, cómo continúa ascendiendo dialécticamente a planos superiores, a través de la actividad laboral en su desempeño pedagógico profesional, la superación continua, la actividad científica y la producción de conocimientos como requisitos esenciales para el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del director en el cumplimiento de sus funciones profesionales.

3. Análisis conceptual del proceso de profesionalización

En la actualidad, la profesionalización de los directores en América Latina es un reto que enfrentan los Ministerios de Educación con el propósito de lograr mayor calidad en los procesos que se desarrollan en las instituciones docentes.

En 1995, en el Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe: “Hacia una nueva etapa del desarrollo educativo”, se define la profesionalización “como un proceso inevitable en el contexto latinoamericano, a partir de transformar el rol de todos los profesionales de la educación” (UNESCO, 1995), desde la preparación para su desempeño profesional pedagógico.

Se debe transformar el rol de todos los profesionales que participan en el desarrollo de la educación. Los análisis realizados por diferentes autores sobre profesionalización presentan un valioso aporte para entender este importante proceso en el rol de dirección.

El estudio realizado por Añorga Morales, J. y colaboradores¹ permitió que los criterios de los autores, en relación con el proceso de *profesionalización*, se expresen en diferentes posiciones: unos que defienden que el proceso de *profesionalización* se vincule a la etapa de pregrado y otros que afirman que recae en el postgrado, vinculado a la práctica laboral del profesional. Otros defienden la posición de que este proceso abarca tanto la etapa de pregrado como la de postgrado.

Gimeno Sacristán argumenta que “la *profesionalidad* está integrada por dos componentes básicos: la formación básica, que es la que lo capacita para transmitir o ayudar a aprender contenidos curriculares, y la formación pedagógica, que es la que lo *profesionaliza* como docente, actuando ambos aspectos como una unidad” (Gimeno, J.: 1988).

En esta definición se valora la unidad entre la formación básica y la pedagógica, y otorga a la pedagógica la “responsabilidad de la profesionalización”, sobre lo cual asumimos como posición que no sólo con este elemento se logra la comprensión de la profesionalización como proceso, para lo que se debe considerar la unidad entre las formaciones básica y pedagógica en su interrelación dialéctica, para que de esta forma se evidencie el principio del historicismo en la conceptualización de la profesionalización pedagógica.

Por otra parte, la investigadora Fernández González, A.M. (1996) concede de manera implícita un valor a la formación didáctica del maestro en su profesionalización al plantear que implica utilizar la ciencia pedagógica como recurso fundamental para interpretar, comprender y dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin negar el valor de la formación didáctica en el proceso de profesionalización del docente, es importante considerar el propio proceso de maduración que vive el profesional en su vínculo con la práctica y en la continuidad de su preparación como profesional.

En el análisis realizado en su investigación doctoral, Parra Vigo, I. (2002) coincide con otros autores cubanos en que existen enfoques diferentes, en los que se expresa aspectos de coincidencia y de diferencia en relación con el tratamiento teórico de la *profesionalización* y la autora expresa: “No se trata con la misma fuerza y nivel de profundidad la etapa de la formación inicial, que es estratégica. Durante este período de la formación no se satisfacen todas las necesidades de enseñanza aprendizaje *profesional*, sin embargo, marca pautas decisivas para formar una actitud ante la profesión y desarrollar las bases del futuro desempeño, que podrá perdurar en el quehacer *profesional* del maestro, permitiéndole una identificación con esta que favorezca un desempeño competente para enfrentarla”.

Santiesteban M (2003), en su investigación doctoral, define la *profesionalización* como un “proceso pedagógico sistemático, consciente, que produce un cambio continuo, ascendente, y se manifiesta en el desempeño *profesional* y en los resultados

de su escuela; se caracteriza por un alto grado de motivación y eficiencia en el empleo de los conocimientos, métodos, formas y tecnologías dentro de los múltiples campos de actuación del director”.

En estudios realizados por los investigadores de la Cátedra de Educación Avanzada (Añorga, 1997), se definió que la *profesionalización* es “un proceso pedagógico *profesional* permanente que tiene su génesis en la formación inicial del individuo en una profesión, que lleva implícito un cambio continuo obligatorio a todos los niveles, con un patrón esencialmente determinado por el dominio de la base de conocimientos, propio de la disciplina específica de la profesión que ejerce”, que tiene un “factor humano que debe reaccionar de forma correcta en su enfrentamiento con la comunidad y avanzar para ser capaz de hacer un ajuste conveniente con las innovaciones de variables intercambiables que inferen en un entorno social dominante y dirigente del hombre” (Varcácel, N. y cols.: 2001).

Las definiciones analizadas sobre “proceso de *profesionalización*”, en su gran mayoría, hacen referencia al docente, cuestión que se considera punto de partida para poder comprender la profesionalización del director.

Se plantea en las definiciones, como elementos en que los autores coinciden, que la profesionalización esta relacionada con la etapa de pregrado o inicial, con los resultados que se obtienen de la práctica, que es un proceso continuo con cambios sistémicos, que se relaciona con el factor humano y que aporta las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones profesionales.

Al analizar los elementos antes descritos consideramos que se introducen elementos esenciales para definir el proceso de profesionalización de los directores, porque un requisito indispensable para asumir la responsabilidad de dirigir la gestión educativa en una institución docente es contar con una vasta experiencia en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo, por las funciones que asume un director en su rol profesional, valoramos que se deben aportar otros elementos.

Valorar la profesionalización en la figura del director considera que tiene una mayor amplitud ver este proceso considerando al docente como parte de la profesionalización, porque *la actividad del director se desarrolla en un contexto social y político por demás complejo, dado que su actuación se ejerce en escenarios llenos de incertidumbre y cambios vertiginosos. Esto determina las formas de entablar relaciones e interactuar con los integrantes de la comunidad escolar y la toma de decisiones.*

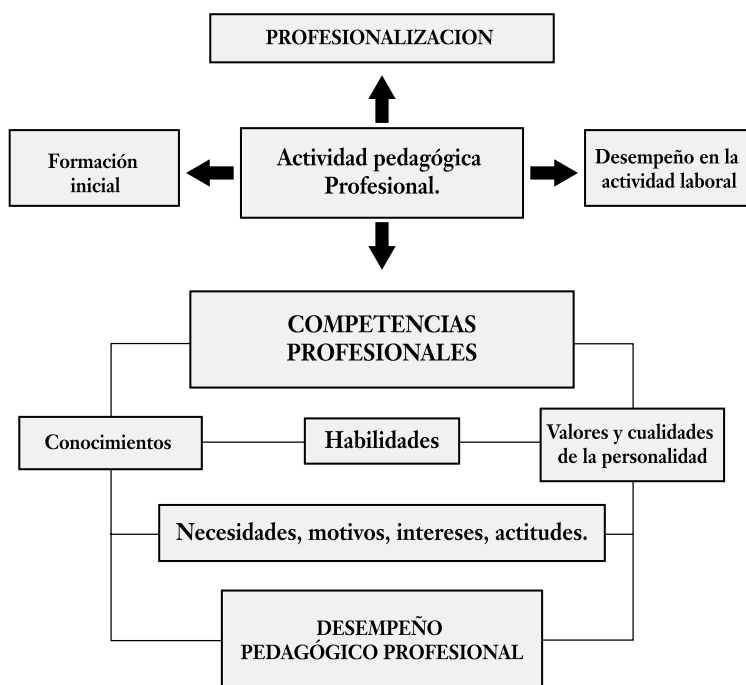
Dicha condición hace que, al mismo tiempo, el director de escuela sea identificado y reconocido como una figura fundamental para liderar el rumbo de una institución, pues en él recae tanto la responsabilidad de la actividad escolar y comunitaria como la concreción de toda política educativa que deriva del nivel federal regional departamental y/o estatal.

Para desarrollar esta función con mayor éxito e impacto social, es indispensable que el director posea un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan, entre otras cosas, enfrentar de mejor manera las demandas y exigencias de la sociedad en términos de una mayor calidad, por lo que definimos la profesionalización del director como **el proceso pedagógico que prepara al director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio, técnicoprofesional y el liderazgo que le permitan un saber ser y un saber hacer acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y que se demuestra en la evaluación de los resultados concretos de su institución docente.**

El proceso de profesionalización (esquema 1), como se aprecia, es un proceso que favorecerá un mejor desempeño en el trabajo con los docentes de la escuela que dirige y, a su vez, logre un mayor protagonismo de los estudiantes en su formación y desarrollo intelectual, en sus aprendizajes.

Al pensar el proceso de profesionalización de los directores debemos suponer que son profesionales con experiencia y que tienen una formación pedagógica, didáctica, psicológica y sociológica que adquirieron en su formación inicial y posteriormente en su desarrollo profesional para generar procesos formativos de carácter integral

Esquematación del Proceso de Profesionalización.



Fuente: elaboración propia

4. Competencias en el proceso de profesionalización del director

Entre las exigencias planteadas para ser director en Bolivia, uno de los elementos de mayor importancia es la experiencia pedagógica como maestro. Es oportuno preguntarnos: ¿este requisito transmite las competencias necesarias para desempeñar el rol directivo con calidad?

Las competencias de acuerdo con varios autores como conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas adquiridas, que puede facilitar al logro de nivel de desempeño y actuación adecuado y pertinente

Las competencias que un director debe lograr expresar en su labor profesional sin ser absoluto entre:

- i. Técnicas (o técnico ejecutivas):* relativas a la planificación, coordinación y dirección de estructuras, el control-evaluación y la administración y gestión de recursos.
- ii. De Relaciones Humanas:* para facilitar la animación e interacción de personas y grupos mediante la información, la comunicación, la motivación y la creación del clima de trabajo.
- iii. De Integración, competencias culturales y políticas:* se entiende que la atención a ambas dimensiones es esencial para, más allá de la interacción, lograr la integración de la comunidad educativa. Las funciones culturales se relacionan con la representación y la promoción de la cultura y, las funciones políticas, con la regulación de la participación y el poder, la dinamización de los procesos de trabajo en equipo y la intervención en conflictos.
- iv. Críticas:* esta categoría ha sido diferenciada de la funciones políticas por la especificidad de su intervención en el ámbito pedagógico (más allá de lo administrativo y organizativo), al ser entendidas como funciones de *animación e innovación pedagógicas*, incidiendo en la revisión y reflexión crítica, la formación del personal y la promoción del cambio, la innovación y la mejora.
- v. Relaciones Externas:* esta categoría ha sido separada por ser transversal a todas las anteriores, ya que las funciones propias de cualquiera de ellas pueden tener que ser desarrolladas, incluso, en ámbitos externos, pero también y fundamentalmente porque los estudios previos sobre los funciones ejercidas por la dirección revelan la necesidad de dirigir una atención específica a este ámbito que, además de ser desempeñado renuentemente, es poco valorado.

En base a estas competencias se presenta una clasificación de funciones cuyas categorías responden a las distintas dimensiones, indicadores y nivel de desarrollo que un director se debe proponer alcanzar en el funcionamiento de una institución docente.

Según Álvarez de Zayas (2006), “entre los conceptos de función y dimensión hay un vínculo de naturaleza dialéctica: lo general que expresa la función; y lo particular, que precisa el alcance de dicha función, en la dimensión. En correspondencia con la complejidad del objeto la dimensión expresa determinados tipos de funciones y lo contrario”.

5. Política

Se refiere a la interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas para lo político y lo social, que se dinamizan en lo personalológico y se demuestran en los diferentes contextos de actuación. El saber, saber hacer, saber ser y saber convivir con los demás se concreta en los artículos redactados en la Constitución Política del Estado Plurinacional que deben ser trabajados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

6. Liderazgo

Una de las funciones importantes en la dirección de la gestión educativa para el director es poder establecer metas coherentes que garanticen la misión, la visión y las tareas establecidas en los POA y PEI, de forma compartida entre maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad. Para lograr este proceso el director tiene que lograr liderar el proceso de planificación que “es la función administrativa mediante la cual se estructuran los componentes de estado: problema, objeto, objetivo, función, y contenido, atendiendo prioritariamente a la necesidad social o problema.” (Álvarez de Zayas, 2006).

Un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, donde se implique no sólo al equipo directivo, sino que integre al profesorado y demás personal del centro, donde se manifieste con mayor claridad el liderazgo, se valore el trabajo y se reconozca los méritos de las personas que trabajan en la unidad educativa.

7. Psicopedagógica

Se refiere a la interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas que el director debe organizar con los estudiantes, docentes y padres de familia, y se concreta en los indicadores que se vinculan a la didáctica de la Educación Primaria, la didáctica de la Educación Superior, las estrategias educativas, la motivación profesional pedagógica, la orientación de la educación de la personalidad y el desarrollo del autodidactismo.

8. Investigación científica

Se refiere a la interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas para la investigación educativa y la producción de soluciones en la teoría y la práctica; se demuestra en los diferentes contextos de actuación y se concreta en los

indicadores que se vinculan al maestro investigador en la producción e introducción de soluciones para dar respuestas a los problemas de la realidad educativa.

9. Organización escolar

Se refiere al análisis integral de la escuela, en sus diversas relaciones con los agentes sociales, para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los estudiantes. Revela las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución. La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección, se refiere a la organización, colocación, disposición y estructuración de sistemas según principios preestablecidos, expresa la idea de normar algo con el fin de alcanzar objetivos bien definidos en correspondencia con una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la institución educativa.

Dimensión	Indicadores	Niveles de desarrollo
<u>Política.</u>	Conocimiento de los capítulos y artículos redactados en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia y los fundamentos del Proyecto de Ley educativa Avelino Siñani-Elizardo Pérez.	Diseña su misión, visión, y tareas institucionales en correspondencia con los lineamientos programáticos del Estado.
	Nivel de actualización nacional e internacional, así como de la historia de Bolivia.	Domina y promueve con sistematicidad el conocimiento del acontecer nacional e internacional, así como de la historia de Bolivia y de su localidad, obteniendo muy buenos resultados.
TOTAL DE PUNTOS		
Dimensión	Indicadores	Niveles de desarrollo
Liderazgo.	Preparación cultural y técnica.	Tiene un amplio dominio de conocimientos generales que se expresa en la preparación, política, cultural y formativa de sus docentes, alumnos y padres de familia en las diferentes actividades docentes y extradocentes.
	Potenciar las mejores cualidades del claustro.	Logra desarrollar en los maestros el compromiso, la laboriosidad, el interés por la superación, la orientación a la familia y el trabajo en equipo.
	Influencia en la formación de los estudiantes.	Tiene buenas relaciones y comunicación con los estudiantes, los escucha, analiza sus problemáticas con los líderes estudiantiles y da respuesta a sus planeamientos.
	Fija metas realistas y alcanzables, motiva y estimula a los maestros y estudiantes a que sean ellos quienes obtengan los mejores resultados y luego los reconoce. Se centra en los resultados y la calidad del trabajo docente educativo, orienta al colectivo a alcanzar aquellos compartiendo, coordinando y cooperando con todos, aunando acciones e interacciones y estimulando la formación de grupos para el análisis y solución de los problemas de la escuela, tomada como un todo.	Realiza un correcto proceso de planificación, organización, seguimiento y control, de las actividades educativas.

Participación	Es una persona íntegra, creativa y proclive en alto grado a la dirección participativa, se preocupa por del estado de opinión y sentimientos que priman en los maestros, estudiantes, padres de familia y en la comunidad.	No toma decisiones aisladas, no centraliza la dirección de la institución educativa, analiza en colectivo las dificultades y potencialidades, se centra en el diagnóstico de la institución docente para decidir las acciones que se llevarán a cabo para encontrar soluciones a los problemas existentes.
Psicopedagógica.	Preparación para dirigir el trabajo de orientación vocacional.	Cuenta con el diseño de estrategias a largo, mediano y corto plazo que le permitan realizar el trabajo de orientación vocacional involucrando a los padres y universidades, o instituciones, en correspondencia con las posibilidades de continuidad de estudio de su región.
	Nivel de desarrollo alcanzado en el trabajo de superación.	Lleva a cabo acciones sistemáticas en el trabajo de superación que contribuyen al perfeccionamiento del desempeño profesional de sus docentes.
	Nivel de conocimientos y habilidades para el trabajo pedagógico y didáctico.	Aplica sistemáticamente los fundamentos, conocimientos y habilidades para el trabajo pedagógico y didáctico en la orientación y supervisión de los docentes.
	Grado de conocimiento y utilización de la tecnología.	Emplea sistemáticamente la tecnología en la preparación de los docentes para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.
	Nivel de comunicación que establece con sus superiores, subordinados y alumnos.	Establece muy buena comunicación con sus superiores, subordinados y estudiantes, tiene habilidad para mantener un clima favorable, es un ejemplo dentro de su colectivo.
Trabajo Metodológico	Nivel de conocimiento teórico y práctico de procesos de enseñanza y aprendizaje	Genera procesos de innovación de estrategias, métodos, técnicas y procedimientos en los procesos de enseñanza y aprendizaje

Científico – Investigativa.	Nivel de desarrollo de la producción intelectual.	Domina el proceso investigativo en la teoría y en la práctica, orienta sistemáticamente al docente para el trabajo científico.
	Frecuencia de participación en eventos y actividades científicas.	Participa y propicia la participación de sus maestros en eventos científico pedagógicos y se preocupa por la superación y actualización del personal.
	Desarrollo de investigaciones.	Promueve el desarrollo de investigaciones sobre problemas existentes en su realidad educativa.
<u>Organización</u> <u>Escolar.</u>	Grado de desarrollo en la planificación del sistema de trabajo.	Planifica en su PEI la misión, visión y tareas a realizar, de acuerdo con las normativas del Estado y del resultado del diagnóstico de su realidad educativa.
	Nivel de organización del trabajo.	Planifica la asignación y coordinación de tareas con sus maestros adecuadamente y cumpliendo con las propuestas enunciadas en el PEI.
	Relación de métodos para aplicar el control.	Utiliza métodos de control que le aseguran una constante retroalimentación sobre avances y resultados, para perfeccionar el desarrollo de la gestión educativa.
	Grado de aplicación del control en el área económica.	Realiza sistemáticamente el control económico y de aprovechamiento de los recursos, y plantea proyectos en función del desarrollo de la gestión educativa.

El análisis de las dimensiones, indicadores y niveles de desarrollo no constituye una receta que tenga que cumplir el director para lograr mayor calidad en su actividad profesional, ya que la propia realidad y diversidad de los retos que enfrenta un director en la conducción de la gestión educativa corresponderán a sus realidad sociales e históricas, pero por los resultados que nos da la investigación realizada en zonas de frontera entre los años 2006 y 2009, pensamos que resultan aplicables al marco de la relación institucional director-maestro-alumno. En efecto, para que el maestro pueda desarrollar una *actividad pedagógica profesional* efectiva, es preciso que el director de la escuela no sólo le proporcione los recursos materiales necesarios con sentido profesional, sino también que lo ayude a desarrollar su propia personalidad en función de los objetivos que plantea el Estado con respecto a la formación de las nuevas generaciones.

Recordemos que el director de la escuela, desde su liderazgo, puede transformar la personalidad del maestro para que transforme la de los estudiantes, así también puede incidir en la orientación de la familia, en el marco de un proceso de solución

conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivo como educativo y en condiciones de plena comunicación con los agentes sociales.

Conclusiones

En correspondencia con los cambios que se gestan en el Estado Plurinacional de Bolivia, en materia de educación, con el proyecto de ley Avelino Siñani-Elizardo Pérez y el nuevo proyecto de diseño curricular que se propone para lograr en los estudiantes una formación intercultural, pluricultural, plurilingüe, descolonizadora, tecnológica y comunitaria, es necesario que se redimensione el rol directivo en la conducción de la gestión educativa, al concebir la superación profesional del director como la vía para contribuir a elevar calidad educacional mediante la integración de las actividades de carácter técnico metodológico y científico pedagógico.

Continuar trabajando para lograr la profesionalización de los directores es un reto que tiene que enfrentar el Ministerio de Educación en coordinación con las direcciones departamentales y distritales, para contar con directores altamente preparados para conducir, con métodos desarrolladores y desde una dirección participativa y científica, el cambio educacional en Bolivia.

Bibliografía

Álvarez de Sayas C (2006) *Gestión Educativa* Cochabamba: Kipus.

Añorga, J. y cols. (1997). *Cátedra de Educación Avanzada creada en el Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona*. Libro 2. La Habana: Pueblo y Educación.

Añorga, J. y cols. (1998). *El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos*. Libro 3. La Habana: Pueblo y Educación.

Fernández, A. (1996). *Las competencias comunicativas como factor de eficiencia profesional del educador*. Tesis Doctoral. C. de La Habana: Pueblo y Educación.

Gimeno Sacristán J. (1988). *El currículum, una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.

Gómez L. y Alonso S (2007) *El entrenamiento metodológico conjunto*. La Habana: Pueblo y Educación.

Moreno, V. (2003). *El desempeño profesional pedagógico de los profesores de educación secundaria de la ciudad de Veracruz*. México. Resumen Tesis Doctoral. La Habana: Pueblo y Educación.

Murillo J. (2007) *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá: CAB.

Parra, I. (2002). *Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial*. Tesis Doctoral, La Habana.: Pueblo y Educación.

Santiesteban, M. (2003). *Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio playa*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. La Habana.: Pueblo y Educación.

UNESCO. (1995). Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe: “*Hacia una nueva etapa del desarrollo educativo*” Boletín No. 31. París: UNESCO

Valcárcel, N. y cols. (2001). *La profesionalización y la educación avanzada*. La Habana: Pueblo y Educación [Formato digital].