

## LA PROFESIONALIDAD DEL DIRECTOR ESCOLAR: SUS COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

**Autor:** Dr. C. Pedro Valiente Sandó, Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba, Febrero de 2010

**Correo electrónico:** [valiente@hlg.rimed.cu](mailto:valiente@hlg.rimed.cu), [pedrovaliente52@yahoo.es](mailto:pedrovaliente52@yahoo.es)

### **Resumen:**

Se presenta un modelo de profesionalidad del director escolar en el que se explican las competencias fundamentales que lo hacen idóneo para un desempeño efectivo: la competencia político ideológica, la competencia técnico profesional y la competencia para ejercer el liderazgo, y se identifican los elementos que las configuran.

La propuesta puede ser de gran utilidad para el despliegue eficaz de una gestión de recursos humanos, por quienes tienen la tarea de desarrollarla, que tome en cuenta las especificidades de la identidad profesional del director escolar.

Temática principal: Formación y capacitación Palabras clave: director escolar, profesionalización, profesionalidad, competencias

### **Introducción**

En el contexto educativo contemporáneo se aprecia una tendencia general y creciente a ***reconocer el carácter profesional especializado de la función del director escolar y la consiguiente necesidad de su profesionalización.***

Este reconocimiento ha logrado materializarse, en no pocos países, en acciones ordenadas y concretas, como ocurre con los procesos de acreditación para certificar la idoneidad y el desarrollo profesional de quienes asumen la tarea de dirigir centros escolares.

Aún cuando en algunos países se mantiene la influencia de fuerzas conservadoras y reduccionistas contrarias a la profesionalización, *por considerar que esta coarta la participación democrática de los miembros de la comunidad escolar en la dirección de las instituciones educativas.* la tendencia progresa con cierta celeridad.

Tal desarrollo progresivo ha estado íntimamente relacionado con los procesos de ***reformas educativas*** que en las últimas décadas han estado presentes, prácticamente, en todo el mundo y han sido una regularidad en los países objeto del estudio citado.

La necesidad de la profesionalización está determinada por **las mayores atribuciones que los procesos de reforma están transfiriendo a las unidades educativas**, tanto en lo curricular, administrativo como financiero.<sup>2</sup>

Entre los conceptos básicos del contenido de las reformas educativas que tienen un impacto directo sobre la función del director escolar y exigen la necesidad de su profesionalización pueden ser reconocidos:

- La necesidad de que las escuelas tengan mayor autonomía y capacidad de respuesta a las demandas de múltiples actores, especialmente en los niveles locales.
- La mayor responsabilidad de las escuelas en el proceso de cambio y mejoramiento del rendimiento escolar.

La profesionalización de la función de los directores escolares está indisolublemente asociada a la necesidad de elevar su **profesionalidad**, concepto que está asociado además a otros como **profesión, competencias y desempeño profesional**.

En este trabajo se pretende analizar aspectos relativos a la profesionalidad del director escolar, particularmente los que conciernen a su contenido. Para cumplir este objetivo resulta necesario que se esclarezcan interrogantes como las siguientes:

- *¿Qué debe entenderse por profesionalización de la función del director escolar?*
- *¿Puede considerarse que la actividad del director escolar tiene una identidad profesional propia?, ¿se puede entender como una profesión específica?*
- *¿Cómo puede definirse la profesionalidad?*
- *¿Qué importancia tiene la modelación teórica de la profesionalidad?*
- *¿Qué premisas deben ser considerados para su modelación?*
- *¿Qué son las competencias?*
- *¿Qué competencias conforman la profesionalidad del director escolar en las condiciones contemporáneas, que exigen la necesidad de su profesionalización?*
- *¿Qué elementos configuran esas competencias?*

La respuesta a estas interrogantes se expone en las diferentes secciones que conforman este trabajo.

## **1. La profesionalización de los directores escolares**

En no pocos informes y otros documentos elaborados por organismos y foros internacionales, contentivos de datos, análisis, tendencias, proyecciones y políticas sobre el desarrollo de la educación se hace referencia explícita a la necesidad de profesionalizar la función de los directores escolares. Algunos ejemplos de ello son:

“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, **es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados**” (Informe Delors, UNESCO, 1996)

En el documento **“Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo”** de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC)<sup>3</sup> se hacen otros planteamientos al respecto:

- “Al director de la escuela se le pide que (...) asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean a la vez eficientes organizadores.”(**“Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo”** de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, 1993).
- “Debido a las necesidades que presenta el nuevo modelo de gestión escolar, el director del establecimiento debe tener competencias organizativas especializadas e instrumentos adecuados para su desempeño.” (Página 29)
- “En esta visión, el director es el responsable del funcionamiento del establecimiento y de los resultados de los aprendizajes de los niños. Para ello deben compatibilizarse las necesidades de formación específica con cierto grado de estabilidad y con normas flexibles de carrera directiva que incluyan incentivos.” (Página 30)

Muchos expertos en cuestiones educativas como el español José María Ruiz Ruiz<sup>4</sup> y la argentina María A. Abrille de Vollmer<sup>5</sup> se han referido también a la necesidad de la profesionalización de la función del director escolar:

- “En un futuro próximo se vislumbra una nota común en casi todos los países: su mayor profesionalidad. La evolución del perfil de los directores ha oscilado desde unas funciones exclusivamente pedagógicas hasta otras más relacionadas con la gestión, administración y hasta el marketing, que en estos momentos se va imponiendo con las mayores exigencias de la sociedad, son

factores que intervienen para generar este perfil en los directores de centros."(*Ruiz Ruiz, J., 1994*).

- "Fortalecer la función del director para el ejercicio de un liderazgo democrático y responsable, y avanzar en la búsqueda de alternativas para la elección de un profesional que combine criterios de competencia profesional y conocimientos teóricos, con legitimidad del liderazgo y aceptación de su autoridad, será sin lugar a dudas, una prioridad para los gobiernos."(*Abribe de Vollmer, M., 1996*).

Tales referencias sirven para confirmar la existencia de un consenso sobre el reconocimiento de la necesidad de profesionalizar la función de los directores escolares.

Resulta necesario destacar que tal demanda no sólo está presente en el sector de la educación. Al respecto señala Longo (2002)<sup>6</sup>, que a su vez refiere a Losada (1999) y Murray (2000): "El problema es que los sistemas tradicionales de función pública o servicio civil carecen, en general, de la capacidad para producir perfiles directivos en la proporción requerida por las reformas. Tampoco disponen de mecanismos aptos para estimular la práctica gerencial debidamente. *Por ello, la profesionalización de los directivos se ha convertido en una prioridad para los reformadores, y ha exigido concentrar políticas específicas de Gestión de Recursos Humanos en la franja superior de los sistemas de Servicio Civil* "

El término **profesionalización, como concepto general**, ha sido objeto, de múltiples definiciones.

Pérez, M., (1996)<sup>7</sup> señala: "Es un proceso que tiene su génesis en la formación escolarizada del individuo, mas alcanza su plenitud en la Educación Avanzada. (...) Posee como esencia la reorientación o especialización, según el caso, de los recursos laborales calificados, para que estos logren alcanzar la eficiencia en la adquisición y/o desarrollo de las competencias básicas exigidas por el modelo del profesional".

La propia autora lo caracteriza como un "proceso educativo, organizado y desarrollado científicamente" que ha de producirse necesariamente en el marco del "vínculo de la teoría con la práctica" y donde convergen dialécticamente" la superación, la producción de conocimientos y el desempeño profesional."

Medina Rivilla (1994)<sup>8</sup> que llama **desarrollo profesional**, a lo que se está aquí entendiendo como profesionalización, dice al respecto: "... es el modo peculiar de asumir y reelaborar la formación en coherencia con las demandas educativas y las necesidades concretas de cada contexto institucional, desde el cual diseñar el conjunto de procesos singulares que afianzan la vida formal, académica y profesional del equipo y de cada miembro".

Valiente, P., (1997)<sup>9</sup>, lo define como "...un proceso pedagógico, formalizado, de carácter histórico-concreto, que se inicia en el nivel de enseñanza en que se

formó el egresado; pero tiene su mayor intensidad y concreción en la etapa posterior al egreso; que parte de la determinación de los problemas y necesidades educativas de los sujetos y de las exigencias derivadas del encargo social; requiere de una dirección con enfoque sistémico; y tiene como fin alcanzar la profesionalidad del sujeto y elevarla a niveles superiores.”

Muchos de los autores consultados (*Estruch Tobella, J.*<sup>10</sup>; *Herrera, M.*<sup>11</sup>; *Obin, J-P.*<sup>12</sup>; *Gairín Sallán, J.*<sup>13</sup>; *Álvarez Fernández, M.*<sup>14</sup>; *Unceta Satrústegi, A.*<sup>15</sup>) durante el estudio comparado “*Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica*”<sup>16</sup>, algunos de los cuales no han tenido como intención en sus trabajos el tratamiento teórico del concepto **profesionalización del director escolar**, han aportado elementos que permiten establecer los rasgos esenciales que conforman su contenido y la aproximación a una definición sobre el mismo.

La **profesionalización de la función del director escolar** puede ser definida como un proceso dirigido, formalizado, que se produce a través de la formación, el ejercicio del cargo, la dedicación exclusiva o cuasi - exclusiva, y la continuidad, y ha de tener como resultado el alcance de los niveles de profesionalidad y desempeño profesional que exige la dirección de las instituciones escolares, en correspondencia con las demandas sociales expresadas en las directrices que conforman la política educativa.

## **2. La identidad profesional de la actividad del director escolar**

Otra tendencia del actual momento del desarrollo educativo, tocante al director escolar, **es el reconocimiento**, cada vez más amplio, **de que su actividad tiene una identidad profesional propia, de su consideración como una profesión específica.**<sup>17</sup>

Antes de caracterizar el concepto identidad profesional de la función del director escolar, que implica su consideración como una profesión específica, resulta necesario caracterizar el concepto profesión, en su contenido más general. A partir del análisis de numerosas definiciones y caracterizaciones del concepto (Fernández, Jorge A., 2001<sup>18</sup>; *Garduño M., Felipe, 1997*<sup>19</sup>; Cortina. Adela, 1998<sup>20</sup>; Pardell H., 2003<sup>21</sup>; González, Juan<sup>22</sup>; Gómez B., Cristóbal, 2003<sup>23</sup>; Encarta, 2006<sup>24</sup>) se identificaron como principales rasgos que identifican al concepto profesión, en su dimensión más general, los siguientes:

1. Es un empleo, oficio, facultad, papel, que desempeñan en común un grupo de individuos
2. Implica la posesión por esos individuos de conocimientos, habilidades y capacidades técnicas especializadas que permiten distinguir su actuación de la de otros individuos

3. Los conocimientos, habilidades y capacidades técnicas específicos que poseen quienes son parte de ella son adquiridos a través de un proceso de formación especializada y formal
4. Es un tipo de actividad social y moralmente legitimada que implica la prestación de un servicio específico, esencial, indispensable, institucionalizado, que se realiza en interés de otros individuos
5. Implica la motivación de sus miembros por el alcance de los propósitos que persigue la actividad que realizan y la adhesión a un conjunto de valores éticos que se asocian a las particularidades específicas de esa actividad.
6. Implica el reconocimiento social de la capacidad del individuo para ejercerla a través de su certificación o acreditación
7. Es una actividad remunerada a quienes la ejercen.

Como resume Cortina, Adela (1998)<sup>25</sup> “*La profesión está asociada con: misión, vocación, preparación específica, grado académico, desempeño de tareas, competencia técnica, funciones específicas, actividad social, etc.*”

Si tomamos en consideración el análisis anterior, junto a los elementos que aportan varios de los trabajos consultados (*Estruch Tobella, J.<sup>26</sup>; Herrera, M.<sup>27</sup>; Obin, J-P.<sup>28</sup>; Gairín Sallán, J.<sup>29</sup>; Álvarez Fernández, M.<sup>30</sup>; Unceta Satrústegi, A.<sup>31</sup>), para el estudio comparado al que e hizo mención antes, se puede concluir que el contenido de la actividad que desarrolla el director escolar puede ser considerada como una actividad que tiene una identidad profesional propia, como una profesión específica, por cuanto:*

- Es una carrera diferente a la de los profesores de aula que supone funciones y habilidades o competencias particulares y una cultura propia
- No nace, se hace, implica la concepción de la profesión como “construcción” y no como “estado” preestablecido al que se llega imperiosamente
- Supone el establecimiento por los sujetos de una “relación de apropiación progresiva de su oficio y de su profesión”, de un “sentimiento de pertenencia colectiva a una profesión”, la identificación de “sus objetivos personales y profesionales con los objetivos de la profesión”
- Se construye desde pilares como: el proyecto personal de los sujetos, las exigencias institucionales de la función, los aprendizajes que ofrece la experiencia, el intercambio con otros colegas, el modo de acceso, la formación específica, la experiencia en gestión y dirección de grupos, las capacidades propias
- Uno de los elementos claves que la conforman y definen es la función, entendida “como el conjunto de responsabilidades que le competen (al directivo) ante la sociedad y la comunidad de su escuela”.

- Implica nuevas responsabilidades, tareas y roles que han ampliado y transformado el contenido de la labor de los directores escolares

### **3. El concepto profesionalidad**

La asunción de la dirección de las instituciones escolares como una actividad profesional implica **nuevas responsabilidades, tareas y roles que han ampliado y transformado el contenido de la labor de los directores escolares** y generan nuevas demandas a su **profesionalidad**.

Numerosos autores han propuesto variadas definiciones acerca del concepto profesionalidad, que comúnmente es utilizado como sinónimo de profesionalización. En otros casos, como lo hace Gimeno Sacristán, J (1996)<sup>32</sup> que ha estudiado con profundidad la profesionalidad docente, esta se identifica con competencia.

El trabajo de Gimeno Sacristán, J. (1996) resulta de gran valor e interés, pues aborda algunos rasgos que identifican el concepto para el caso particular del docente, que pueden ser también considerados para su caracterización como concepto general. Entre los rasgos a que hace referencia se destacan: *su carácter multiforme* (es diferente para los distintos niveles educativos, áreas curriculares en que se ejerce la labor por el docente), *la complejidad de su modelación teórica* (dada la variedad de funciones que tiene el profesor), su carácter socio-histórico (es una elaboración histórica socialmente contextualizada, que ha pasado por etapas, orientaciones dominantes, paradigmas orientativos diversos, etc)

Chacón, N. (2005)<sup>33</sup> plantea: “La Profesionalidad Pedagógica es un concepto más abarcador e integrador de las esferas o planos del trabajo pedagógico en el que hacer del maestro, en esta definición se personaliza las condiciones más generales e indispensables que requiere el profesional para cumplir su encargo social, educar a las nuevas generaciones.”

La autora analiza la profesionalidad pedagógica de los formadores de docentes desde una concepción ético - humanista, que se contrapone a “las posiciones tecnocráticas asociadas a la globalización de la educación” acerca de la misma. Entiende, por consiguiente, que son también contenido de la profesionalidad pedagógica “los valores morales y humanistas que mueven la actitud y conducta que se asume en la labor y ante la sociedad”, así como los “resultados prácticos acumulados en la labor educativa.”

En Cuba, el concepto también ha sido tratado anteriormente por estudiosos de las concepciones de la Educación Avanzada como: Añorga, J. (2000)<sup>34</sup>, Cornejo, M. (1996)<sup>35</sup> y Pérez, M. (1996)<sup>36</sup>, que aportan elementos valiosos para su caracterización y definición.

El análisis de estos estudios precedentes permite identificar, los que pueden considerarse como rasgos fundamentales del concepto:

- Su carácter socio-histórico,
- Su contenido relativo y cambiante para cada caso particular, en tanto lo son las condiciones en que el sujeto o género de sujetos debe desenvolver su actividad profesional,
- Su organización sistémica en la que interactúan las diferentes competencias que expresan el grado de aptitud del profesional, no sólo desde la perspectiva de los conocimientos, habilidades, capacidades y hábitos que exige el ejercicio de la profesión sino también desde la perspectiva ético - humanista
- No sólo se refiere a la efectividad y calidad con que se ejecutan por el profesional las tareas desde el punto de vista técnico: atención, cuidado, exactitud y rapidez, sino implica también su grado de motivación para ello,
- Se logra a través de un proceso de profesionalización,
- Se revela y es posible de ser evaluada durante el desempeño profesional y a partir de los resultados

La **profesionalidad** debe entenderse, por tanto, como el conjunto de **competencias** que con una organización y funcionamiento sistémico hacen posible la conjugación armónica entre el "Saber", "Saber hacer" y "Saber ser" en el sujeto, que se manifiesta en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de responsabilidad, compromiso y motivación; que se fundamenta en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden en cada caso, sobre la base de una elevada preparación (incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del **desempeño profesional**, y en sus resultados.

El **desempeño profesional** es la "capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer"<sup>37</sup>

#### **4. El concepto competencia**

La anterior definición acerca de la profesionalidad hace necesario que se esclarezcan algunos elementos conceptuales referentes a las competencias que son su elemento constitutivo.

El concepto competencia ha sido tratado desde lo psicológico, lo pedagógico, lo laboral, lo social, etc. Desde cada una de estas perspectivas se han elaborado múltiples definiciones que son expresión de las concepciones epistemológicas de quien las formula, *"...cada definición se sustenta sobre supuestos previos o niveles de abstracción que en cada autor opera independientemente y que*



*indican parámetros de referencia diferentes, lo que provoca que el resultado conceptual sea obviamente distinto.” (A. M. y otros 2006)<sup>38</sup>*

El estudio de las competencias desde la perspectiva de lo laboral, en la gestión contemporánea de los recursos humanos, que es la que concierne a los fines de este trabajo, comienza en los Estados Unidos en los años setenta del pasado siglo (Longo, F., 2002)<sup>39</sup>. Sin embargo, aún desde esta perspectiva, las concepciones presentes en los estudios realizados difieren, en muchos casos, sustancialmente.

Dentro de las competencias laborales han sido estudiadas las competencias profesionales y las directivas como tipos particulares de estas. En el ámbito educacional han sido estudiadas las competencias docentes, pedagógicas y, en algunos casos, aquellas que son específicas para determinados directivos de este sector, como los directores escolares.

Uno de los asuntos a los que se prestó particular atención durante el análisis conceptual de la competencia es el relativo a su definición. Se pudo observar, al respecto, que existe una amplia gama de conceptos más generales (el “género próximo”)<sup>40</sup> en la que los autores enmarcan al concepto competencia:

- capacidad (tal vez uno de los más reiterados)
- características subyacentes a la persona
- configuración psicológica
- constructo
- conjunto de elementos
- conjunto de atributos
- conjunto estructural complejo e integrado de atributos
- combinación de atributos
- comportamiento (observable, habitual, no esporádico)

El análisis del listado anterior de conceptos generales, en el contexto de la formulación de las definiciones en que están planteadas, permite poner en evidencia que la competencia es una formación compleja y holística, conformada a partir de la integración funcional de cualidades, atributos, elementos, que se han ido estableciendo y consolidando en el sujeto.

En las numerosas definiciones estudiadas se aprecian también diferencias en cuanto al grado de amplitud y concreción en el planteamiento de esas cualidades, atributos o elementos que se integran funcionalmente de manera compleja y holística en la competencia. Se observa la tendencia, cada vez más creciente, a no limitar tales cualidades, atributos o elementos a aquellos de carácter estrictamente técnico que son necesarios para ejercer las funciones de la actividad laboral específica.

De ese análisis puede resumirse que las competencias se configuran a partir de:

- **Elementos conceptuales y procedimentales:** conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, destrezas, aptitudes, que hacen posible y evidencian el “saber hacer” del sujeto en su actividad laboral (docente, directiva)
- **Elementos actitudinales:** valores, convicciones, actitudes, compromiso, que posibilitan y revelan el “saber estar” y el “saber ser” del sujeto durante su desempeño
- **Elementos motivacionales:** intereses, necesidades, motivos, realización individual, que determinan y ponen en evidencia el “querer hacer” del individuo en su actividad profesional
- **Otros rasgos y características de la personalidad** del sujeto

Los estudios acerca de las competencias en el ámbito profesional coinciden también, en la actualidad, en considerar además:

- Su **carácter contextual**, que se explica por su relación directa con una función o actividad específica y con el resultado requerido en un determinado puesto o ambiente de trabajo
- Su **relación dialéctica con el desempeño** (profesional, directivo, docente) en tanto:
  - el nivel de desarrollo de la competencia asegura el nivel de calidad del desempeño (eficacia, eficiencia, autonomía, flexibilidad, etc.)
  - la competencia sólo se evidencia y puede ser evaluada a través del desempeño
- Su **carácter transversal**, en tanto afecta al conjunto de funciones, responsabilidades, roles, que debe desempeñar el sujeto (profesionales, directivas, docentes)
- Su **carácter adquirido**, se logra a través de la experiencia: en el transcurso de la formación y en el ulterior desarrollo de la actividad (profesional, directiva, docente)

En relación con los tipos de competencias, Sosa Castillo, A. M. y otros (2006)<sup>41</sup> señalan dos tipos generales para las competencias profesionales: las **básicas** y las **específicas**.

- **Las competencias básicas:** Son las de mayor generalidad, primer lugar en precedencia, mayor grado de necesidad y son transferibles entre profesiones. Se refieren de manera directa a comportamientos laborales profesionales que

responden a las tendencias predominantes en la organización del trabajo contemporáneo.

- **Las competencias específicas:** Son aquellas que requiere cada profesional para el ejercicio propio de su profesión. En ellas se incluyen también las que responden a un sector o rama específica de la sociedad, así como las que conciernen a una organización o entidad determinada.

En el caso particular de las competencias directivas, para las que son válidos los rasgos que conforman el contenido del concepto competencia, como concepto más general del que es uno de sus representantes, Cardona, P. (2006),<sup>42</sup> propone los siguientes tipos: las competencias estratégicas y las competencias intratéticas. Agrega, a estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, las competencias de eficacia personal.

- Las **competencias estratégicas**, son las orientadas a la obtención de resultados económicos: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, negociación.
- Las **competencias intratéticas**, son las orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo.
- Las **competencias de eficacia personal** son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas. Entre ellas menciona:
  - **Proactividad:** iniciativa, creatividad, autonomía
  - **Autogobierno:** disciplina, concentración y autocontrol
  - **Gestión personal:** gestión del tiempo, del estrés y del riesgo
  - **Desarrollo personal:** autocrítica, autoconocimiento y cambio personal

Se ha considerado necesaria la mención a esta tipología de las competencias directivas, aún cuando está modelada para el mundo empresarial, por los referentes que ella puede aportar para la identificación de las competencias básicas de los directores escolares.

##### **5. La modelación de la profesionalidad del director escolar: su importancia y premisas**

La modelación de la profesionalidad de los directores escolares, a partir de la identificación de las competencias básicas que la conforman y los elementos que las configuran, constituye una necesidad y resulta de gran utilidad para los procesos de GRH con estos importantes “directivos de base” de los sistemas educativos.

El **modelo de la profesionalidad** del director escolar representa un sistema en el que están presentes y se interrelacionan las competencias fundamentales que lo hacen idóneo para desempeñar su responsabilidad con eficacia. El funcionamiento armónico de este sistema garantiza, asimismo, la proyección de una imagen integral de la que emanan su prestigio y autoridad.

El modelo de la profesionalidad del director escolar, partir de competencias, se puede constituir en ***un patrón o norma referencial para:***

- *la selección y el nombramiento de los directores,*
- *la selección de los futuros candidatos,*
- *la evaluación de su desempeño directivo*
- *su formación y desarrollo profesional inicial y permanente*
- *su reconocimiento y estimulación*

La identificación de las competencias que conforman la profesionalidad del director escolar y de los elementos que las configuran debe partir de la consideración de ***premisas*** como las siguientes:

- a) Las ***exigencias contemporáneas que se plantean a la educación en el contexto nacional y territorial,*** derivadas de:
  - El marco jurídico normativo en que se sustentan los sistemas educativos
  - El contenido de las Políticas y Estrategias que orientan la actividad educacional
  - El contenido de las reformas y procesos de cambio
- b) Las ***características de su objeto de dirección,*** derivadas del encargo social de la institución educativa
  - El objeto social y las prioridades del nivel educativo al que pertenece la institución educativa
  - La misión de la escuela
  - El tipo de escuela
  - Las características del claustro docente
  - Las características de los alumnos en correspondencia al nivel educativo
- c) El ***lugar que ocupa el cargo en la estructura educacional y las funciones, roles, tareas y responsabilidades*** que ha de desempeñar
  - ***La definición que se tiene sobre el director escolar y su papel.*** En el caso de Cuba se define como “... el representante del Ministerio de Educación en

el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro.”<sup>43</sup>

- Su **subordinación administrativa** (a quien responde)
  - Las **funciones y facultades que legalmente tiene conferidas**
  - Las **tareas y responsabilidades** que debe desempeñar a partir de la consideración del carácter y contenido profesional de su función directiva. Hoy se reconocen, asociadas a su función profesional, entre otras, las siguientes:
    - La organización y el funcionamiento general de la institución escolar
    - El trabajo pedagógico, la dirección del currículum y los resultados del aprendizaje de los alumnos
    - La conducción de múltiples procesos de gestión de recursos humanos tales como la selección, la evaluación y la formación y desarrollo del personal docente de la escuela.
    - La decisión de políticas, metas, objetivos y estrategias de desarrollo institucional, a partir de los diversos grados de autoridad que le han sido conferidas, y la promoción y coordinación de los esfuerzos para su materialización
    - La dirección de los aspectos administrativos, económicos, jurídicos y financieros de la actividad escolar
    - La rendición de cuentas sobre los resultados de la gestión institucional y el cumplimiento de las políticas educativas ante la comunidad escolar, la familia y la sociedad.
  - Las **roles** que debe desempeñar a partir del nuevo carácter y contenido profesional de su función directiva. Entre ellos hay consenso en considerar los siguientes:
    - Líder
    - Administrador
    - Gestor del currículo
    - Evaluador
    - Negociador
    - Promotor del cambio y la innovación
    - Promotor de una cultura colaborativa
    - Planificador
    - Formador
    - Orientador
    - Garante de la política educativa
    - Gestor de recursos materiales y financieros
- d) Las **esferas de actuación en que ejerce la actividad de dirección** que “... precisan el donde se manifiesta el objeto (el “donde” de la profesión)”. Ellas

están asociadas a los principales procesos que debe conducir profesionalmente, de manera directa, el director escolar. En el caso particular de Cuba, en la actualidad, estas son:

- La planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo integral de la escuela.
- La dirección del trabajo político ideológico y de formación de valores.
- La dirección del trabajo metodológico, a través de la cual actúa en la dirección del aprendizaje de los alumnos.
- La dirección del proceso de formación de los futuros docentes insertados en su escuela, en su condición de microuniversidad
- La dirección del trabajo científico – pedagógico.
- La dirección de la superación del personal docente.
- La organización escolar.
- La supervisión escolar.
- La dirección del trabajo con la familia y la comunidad.
- El trabajo con las organizaciones de la escuela, en particular con la Organización de Pioneros.

e) Las **concepciones teóricas sobre las que se sustenta el modelo de dirección educacional** en vigor:

- La filosofía sobre la dirección educacional
- Las concepciones sobre la calidad de la educación y su evaluación
- La concepción sobre el aprendizaje y la formación integral del escolar
- La concepción curricular vigente

f) Los **requisitos generales y específicos que necesitan cumplir quienes asumen la función, establecidos en los documentos políticos y jurídicos correspondientes**. En el caso de Cuba los requisitos generales establecidos por el Decreto Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba (1999), para todos los que ocupan funciones directivas en el país son:

- comportamiento laboral y personal ético,
- capacidad de dirección y organización,
- grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo,
- dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir,
- nivel profesional o técnico adecuado,
- resultados satisfactorios en el trabajo,
- prestigio y reconocimiento social

Para el cargo específico de director de centro docente el “Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación” (2000) establece como requisito adicional el de tener “experiencia como subdirector y/o jefe de

ciclo y/o jefe de departamento o guía base de la Organización de Pioneros José Martí”

## **6. El modelo de la profesionalidad del director escolar: sus competencias básicas**

Teniendo en cuenta estas premisas se presenta una propuesta de modelo de profesionalidad de los directores escolares, estructurado por competencias, que aunque ha sido diseñado especialmente para el contexto cubano, puede ser válida para otros. La propuesta ha sido actualizada a partir de la original, que fue diseñada en 1997<sup>44</sup>, y tuvo un primer momento de adecuaciones en 2001<sup>45</sup>.

Algunas de las características que distinguen esta propuesta de modelo de profesionalidad del director escolar son:

- Es un modelo sistémico cuyos componentes son las competencias, con los elementos que las configuran.
- Las competencias que conforman el modelo son directivas básicas, con un grado de generalidad que resulta válido para explicar la profesionalidad de los directores escolares de los diferentes niveles educativos.
- Constituye un modelo ideal, una imagen de la excelencia profesional del director escolar, contentivo de los principales atributos (conceptuales, procedimentales, actitudinales, motivacionales y otros rasgos de la personalidad deseables) de que este ha de ser portador para un desempeño profesional exitoso.

Las competencias directivas básicas que conforman el modelo de la profesionalidad del director escolar son:

- 1) La competencia político-ideológica,
- 2) La competencia técnico-profesional, y
- 3) La competencia para ejercer el liderazgo.

### **La competencia político – ideológica:**

La condición de representante de la autoridad estatal confiere al cargo de director una función política y exige de él estar apto para organizar, orientar y conducir la formación de valores, patriótica y ciudadana, que es intrínseca a la vida de la escuela, y ser portador de los valores que con su labor educadora debe contribuir a formar en los alumnos y su colectivo laboral.

El reconocimiento de esta importante arista de la profesionalidad del director de centro docente, se aprecia hoy cada vez más, por los estudiosos e investigadores de la Dirección Escolar, y se expresa en los documentos normativos de las políticas educativas, aún en los más diversos contextos sociopolíticos. El profesor

José María Ruiz, de la Universidad Complutense de Madrid, en su trabajo "La formación del Directivo visto desde la Universidad" apunta al respecto: "No sólo se confunde la finalidad de la dirección con las funciones y tareas que ha de cumplir, sino que se entiende que la función de los directivos es sólo y exclusivamente el garantizar el cumplimiento de las funciones organizativas, olvidando otras asignaciones como la de representación del sistema social y sociocultural en que se ubica la institución, y la de responsable del cumplimiento del marco legal que le regula."<sup>46</sup>

La especificidad de esta competencia tiene que ver con la identificación y el compromiso del directivo con la filosofía y las políticas que sustentan el sistema educativo, en correspondencia con el sistema socioeconómico para el que se forma al individuo. Se configura a partir de cualidades de carácter actitudinal, que reflejan convicciones y valores presentes en la personalidad del directivo, y otras que expresan que es poseedor de los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño cabal de su función política.

#### La competencia **técnico-profesional**:

Tiene como contenido esencial la aptitud técnico-profesional del directivo que le posibilita un conocimiento profundo y cabal acerca del objeto de dirección y el despliegue de las habilidades correspondientes para actuar con ese conocimiento. Ello presupone un conocimiento permanentemente actualizado de las características de los alumnos, el personal docente, de la escuela como institución y de su entorno, a partir del diagnóstico sistemático de las variables más importantes relacionadas con los mismos, así como de los procesos fundamentales que tienen lugar en el centro escolar.

"La dirección es un proceso con leyes objetivas, y es necesario conocer técnicamente la actividad que se dirige (...) los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión (...) dominar profundamente cada uno de sus procesos característicos y poder influir en la preparación técnica y profesional de sus subordinados" se afirma al respecto en la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno.<sup>47</sup>

La configuración de esta competencia básica resulta de la interacción e integración dialéctica de un conjunto de cualidades que expresan la posesión de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y experiencias referidos a los múltiples campos de conocimiento que convergen para el desarrollo de su labor de dirección, y que el director debe mostrar en su desempeño profesional.

#### La competencia para ejercer **el liderazgo**:

El liderazgo resulta particularmente importante, por su papel en la calidad de las interacciones subjetivas que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que este ejerce sobre los sujetos individuales. No resulta suficiente que el director sea portador de las



competencias anteriores, para un desempeño exitoso de sus funciones con los resultados deseados.

*"El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercida por una persona sobre otras en una situación específica. El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar de sí." (Fipella, Jaume y Pes Puig, Ramón, 1998)<sup>48</sup>; "...es el proceso de mover a la gente en determinada dirección, principalmente por medios no coercitivos." (Koptter, John).*

El liderazgo se caracteriza, entre otros, por los siguientes rasgos esenciales:

- Tiene una relación directa con la llamada autoridad moral<sup>49</sup>, personal, informal, natural o influencia
- Presupone la existencia de seguidores. Sin seguidores no puede hablarse de la existencia de un líder.
- Representa la capacidad para emplear las diferentes bases<sup>50</sup> y fuentes del poder<sup>51</sup> con el fin de influir en la conducta de los seguidores de diferentes formas.

La especificidad de esta competencia radica en la aptitud del director para interactuar con los sujetos que son el objeto de su actividad de dirección, y conducirlos, con un alto grado de compromiso y motivación, al alcance de los objetivos de la institución. El elemento central del liderazgo reside en la capacidad de comunicación del director que se expresa en su estilo de dirección. El liderazgo que pueda lograr un director de centro docente está íntimamente relacionado con sus cualidades personales, en particular con su ejemplaridad, y su estilo de vida. La personalidad del director deviene en "instrumento" para el ejercicio exitoso de su responsabilidad.

Los principales atributos que configuran las competencias directivas básicas, de los que ha de ser portador el director escolar, para un desempeño directivo eficaz, eficiente, autónomo, flexible y pertinente, son:

#### La competencia político – ideológica:

1. Identificación y compromiso con el interés público y la política educacional del país.
2. Conocimiento y dominio profundo de las principales estrategias que concretan el contenido de la política educacional nacional y su implementación regional y local, así como de los argumentos que las sustentan.
3. Habilidad para implementar las políticas educativas en el contexto escolar, en el marco del proceso de planeación institucional.

4. Conocimiento de las concepciones sobre la calidad educativa y su evaluación, asumidas como parte de la política educativa nacional.
5. Habilidad para la rendición de cuentas ante la sociedad por los resultados de su gestión y los de la institución que dirige.
6. Conocimientos actualizados acerca del acontecer socio-económico y la problemática medioambiental en el escenario local, regional y nacional y los aspectos esenciales sobre ello en el contexto internacional.
7. Conocimiento sobre los aspectos básicos de la historia nacional, regional y local.
8. Preparación (conocimientos y habilidades pertinentes) para diseñar, organizar, controlar y evaluar la estrategia para la formación de valores, patriótica y ciudadana en su centro docente.
9. Conducta cívica ejemplar caracterizada por el cumplimiento pleno de los valores y principios éticos, socialmente reconocidos como deseables.

**La competencia Técnico-profesional:**

10. Conocimientos básicos de los fundamentos científicos que sustentan teórica y metodológicamente el proceso pedagógico, en particular de los relacionados con las concepciones sobre el aprendizaje, la formación integral del escolar y el currículo, asumidas como parte de la política educativa nacional.
11. Conocimiento de los fundamentos básicos de la Dirección Escolar, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección.
12. Conocimiento y dominio profundo de las particularidades del nivel educativo al que corresponde su centro docente <sup>52</sup> y de su interacción con los restantes del Sistema Nacional de Educación.
13. Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la institución escolar, a partir del dominio de las acciones y operaciones que conforman el contenido de estas funciones generales del proceso directivo.
14. Habilidad para identificar problemas en su centro docente y para diseñar, conducir, controlar y evaluar estrategias encaminadas a su solución
15. Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Escolar.

16. Habilidad para proyectar estrategias de mejora a partir de los resultados de operativos locales, regionales, nacionales e internacionales de evaluación de la calidad educacional, así como para dirigir procesos de autoevaluación institucional en su centro docente.
17. Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los procesos de cambio en la institución escolar.
18. Habilidad en la aplicación de técnicas de dirección efectivas para la toma de decisiones oportunas, la delegación de autoridad, la dirección de reuniones y despachos, y la optimización en la planificación y aprovechamiento de su tiempo personal.
19. Habilidad para el empleo efectivo de las posibilidades que ofrecen las TIC en la gestión directiva de la institución escolar.
20. Habilidad para diseñar, organizar, y ejecutar el diagnóstico integral de los alumnos de su centro, interpretar sus resultados y determinar las regularidades para proyectar las estrategias correspondientes.
21. Habilidad para determinar e incentivar las actividades que contribuyan a mejorar el aprovechamiento de los estudiantes.
22. Habilidad para planificar, organizar, orientar, conducir y evaluar el trabajo metodológico de la escuela como vía para el perfeccionamiento del trabajo del colectivo y el proceso pedagógico, apoyándose en los órganos colegiados de dirección y técnicos.
23. Habilidad para planificar, organizar y ejecutar el diagnóstico de los problemas y necesidades educativas de su colectivo pedagógico y proyectar a partir de ello su superación y desarrollo profesional.
24. Habilidad para proyectar, conducir y evaluar el trabajo científico-investigativo en su centro docente (especialmente el dirigido a la mejora de la práctica pedagógica a partir de su *sistematización*<sup>53</sup>), así como para la planificación, promoción, desarrollo e introducción de innovaciones e iniciativas.
25. Habilidad para coordinar el trabajo con las organizaciones de la escuela y el aprovechamiento de las potencialidades de las mismas en función de los objetivos estratégicos de la institución.
26. Habilidad para el diagnóstico, la proyección y dirección del trabajo con la familia y la comunidad.
27. Conocimiento de los aspectos básicos relacionados con la gestión económica en la actividad educacional y habilidad para gestionar eficientemente recursos financieros, materiales y bibliográficos.

28. Ejemplaridad en el desempeño pedagógico como docente, en particular en lo referido a la dirección del aprendizaje de sus alumnos.

La competencia para ejercer el liderazgo:

29. Capacidad para lograr, en un clima de seguridad y confianza, una comunicación empática, dialógica, abierta, fluida, afectiva, reflexiva, respetuosa y participativa con los alumnos, el colectivo laboral, la familia y la comunidad en que está insertada la escuela.

30. Capacidad expresiva caracterizada por la claridad, precisión, coherencia, exactitud en las ideas y dominio de la Lengua Materna.

31. Habilidad para motivar, saber estimular e incentivar los buenos resultados individuales y de su colectivo.

32. Actitud sensible ante las opiniones, inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, quejas y discrepancias de los alumnos, el colectivo pedagógico y los padres y habilidad para aplicar oportunamente, y con la ética necesaria, las vías y métodos pertinentes para conocerlas y diseñar y poner en práctica las acciones correspondientes para atenderlas y canalizarlas.

33. Habilidad para solucionar disfunciones y conflictos y para armonizar los intereses de los profesores con las expectativas de las familias y los objetivos de la institución.

34. Habilidad para evaluar integralmente, con exigencia, justeza y diferenciadamente al personal que dirige.

35. Capacidad perceptiva en la observación y comprensión del estado de relaciones y procesos que tienen lugar en su institución escolar, así como detectar problemas donde otros no lo ven.

36. Capacidad para conducir a su colectivo con métodos educativos y persuasivos en la obtención de los objetivos institucionales.

37. Habilidad para el empleo de métodos y técnicas de trabajo en grupo y construir redes de coparticipación y colaboración para el ejercicio de la dirección participativa en su colectivo.

38. Capacidad para actuar con autonomía y responsabilidad en el marco de las facultades que le han sido otorgadas.

39. Capacidad de autoconocimiento, de autocontrol, de autodisciplina, de autocrítica, de autoexigencia y de disposición al cambio personal.

40. Actitud crítica y de exigencia racional con su colectivo.
41. Actitud proactiva caracterizada por la visión de futuro, la creatividad y la iniciativa.
42. Estilo de vida saludable caracterizado por la armonía entre su actividad social, laboral y familiar.

### **Conclusiones**

Las exigencias contemporáneas que se plantean hoy a la educación, presuponen la elevación de la profesionalidad de los directores escolares, lo que sólo es posible a partir de su profesionalización, necesidad que se reconoce actualmente a escala universal.

La profesionalidad del director escolar se sustenta en la posesión por este de un conjunto de competencias directivas básicas, que al interrelacionarse sistémicamente garantizan la efectividad de su desempeño profesional.

Los directores escolares de hoy, han de ser competentes desde el punto de vista político, al ser los garantes principales de la concreción de las políticas educativas planteadas nacionalmente, en los centros docentes, que constituyen las estructuras de base sobre las que descansan los sistemas educativos y donde tales políticas deben hacerse realidad.

A esta competencia esencial, el director ha de sumar la competencia técnico profesional, en virtud de la cual se convierte en un directivo apto para la conducción de los diferentes procesos que forman parte de las diversas esferas de su actividad profesional directiva.

Del director escolar contemporáneo no se espera que sea un tecnócrata, o simplemente un buen administrador. Se aspira a que ejerza un liderazgo transformador sobre sus subordinados, que más que esto han de ser sus seguidores y colaboradores más entusiastas.

El alcance de tales competencias no resulta una utopía. Ellas son logrables, si los directores son sujetos de una gestión de recursos humanos, por quienes tienen la tarea de desarrollarla, que tome en cuenta las especificidades de su identidad profesional. La propuesta de modelo de profesionalidad del director escolar que se ha expuesto en este trabajo puede resultar útil a ese propósito.

---

### **Referencias y Notas**

1 VALIENTE SANDÓ, PEDRO (2004) Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica. Ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Educación Comparada. (En CD con las Memorias del evento) La Habana, Cuba, octubre de 2004 y en Revista Electrónica Luz del ISPH, Año III, No. 3, 2004. ISSN 1814-151-X

- 
- 2 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. Directores y directoras: camino hacia la profesionalización. Tomado de Revista de Educación, Ministerio de Educación de Chile, Edición 312, Año 2004 Consultado en <http://www.mineduc.cl/revista/apuntes/N200210202011071426.html> el 15 de junio de 2004
- 3 OREALC-UNESCO (1993). (V Reunión del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 8-11 de junio de 1993) Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo/ Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.--En Boletín no. 31, Santiago de Chile
- 4 RUIZ RUIZ, JOSÉ MARÍA (1994). La formación del directivo visto desde la Universidad. En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España
- 5 ABRILE DE VOLLMER, MARIA INÉS (1996). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. En: Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- 6 LONGO, FRANCISCO (2002) "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional" Presentado en: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Consultado el 29 de septiembre de 2006, en: <http://unpan1.un.org/intracdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043905.pdf#search=%22%22competencias%20directivas%22%22>
- 7 PEREZ GARCIA, AGUEDA MAYRA. "Propuesta de estrategia de profesionalización para profesores de Español-Literatura." Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, La Habana , CENESEDA-ISPEJV, 1996
- 8 MEDINA RIVILLA, ANTONIO. "La formación continua del profesorado desde una perspectiva colaborativa." En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, 1994
- 9 VALIENTE SANDO, PEDRO (1997) "Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes". Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP - MINED, La Habana, 1997
- 10 ESTRUCH TOBELLA, JOAN. "Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares" Consultado el 4 de junio de 2004 en el sitio <http://www.acesc.net/estruch2.htm>
- 11 HERRERA, MANUEL. "Identidad Profesional y Formación de Directores." Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.reduc.cl/raes.nsf](http://www.reduc.cl/raes.nsf)
- 12 OBIN, JEAN-PIERRE. "La formación profesional de los directores e escuela". Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.reduc.cl/raes.nsf](http://www.reduc.cl/raes.nsf)
- 13 GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN. "La dirección participativa". Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)
- 14 ÁLVAREZ FERNÁNDEZ MANUEL. "La dirección profesional. ¿sugerencia o necesidad inconfesable?" Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)
- 15 UNCETA SATRÚSTEQUI, ALFONSO. "Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa" Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)
- 16 VALIENTE SANDÓ, PEDRO (2004) Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica. Ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Educación Comparada. (En CD con las Memorias del evento) La Habana, Cuba, octubre de 2004 y en Revista Electrónica Luz del ISPH, Año III, No. 3, 2004. ISSN 1814-151-X
- 17 Ibidem
- 18 FERNÁNDEZ, JORGE A. (2001). Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 3 (2). Consultado el día 30 de mes septiembre de año 2006 en: <http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>
- 19 GARDUÑO MADRIGAL, FELIPE (1997). La Docencia como Profesión: Sus Nuevos Retos. Centro de Estudios de la Universidad Autónoma del Estado de México (CEU-Universitas). Consultado el día 30 de mes septiembre de año 2006 en: <http://www.uaemex.mx/ceu/publi/univers/univer18.html>
- 20 Citada en "El trabajo profesional" Consultado el 30 de septiembre de 2006 en: <http://walterv.cl.tripod.com/asignaturas/id8.html>
- 21 Citado por Horwitz Campos, Nina. "El sentido social del profesionalismo médico" Facultad de Medicina, Universidad de Chile. Santiago de Chile. Consultado el 30 de septiembre de 2006 en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872006000400017&lng=e&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872006000400017&lng=e&nrm=iso)
- 22 GONZÁLEZ ANLEO; JUAN, En: "Valores profesionales". Consultado el 30 de septiembre de 2006 en: <http://www.xoc.uam.mx/~cuaree/no38/dos/profesionales.html>
- 23 GÓMEZ BENITO, CRISTÓBAL (2003). "La formación y profesión en la agricultura española". UNED, Madrid, Consultado el 30 de septiembre de 2006, en: [http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/formacion/comunicaciones/c\\_gomez.pdf#search=%22%22concepto%20de%20profesi%C3%B3n%22%22](http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/formacion/comunicaciones/c_gomez.pdf#search=%22%22concepto%20de%20profesi%C3%B3n%22%22)
- 24 Microsoft® Encarta® 2006

---

25 Obra citada

26 ESTRUCH TOBELLA, JOAN. "Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares" Consultado el 4 de junio de 2004 en el sitio <http://www.acesc.net/estru2.htm>

27 HERRERA, MANUEL. "Identidad Profesional y Formación de Directores." Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.reduc.cl/raes.nsf](http://www.reduc.cl/raes.nsf)

28 OBIN, JEAN-PIERRE. "La formación profesional de los directores de escuela". Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.reduc.cl/raes.nsf](http://www.reduc.cl/raes.nsf)

29 GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN. "La dirección participativa". Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)

30 ÁLVAREZ FERNÁNDEZ MANUEL. "La dirección profesional. ¿sugerencia o necesidad inconfesable?" Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)

31 UNCETA SATRÚSTEQUI, ALFONSO. "Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa" Consultado el 3 de junio de 2004 en [www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf](http://www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf)

32 GIMENO SACRISTAN, J. "El perfeccionamiento como desarrollo de la profesionalidad docente." En Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 1996.

33 CHACÓN ARTEAGA, NANCY. "Profesionalidad Pedagógica, Valores y Cambio Educativo. Retos y Perspectivas". Material del curso homónimo (Curso 70). Congreso Internacional Pedagogía 2005, IPLAC, La Habana, febrero de 2005

34 AÑORGA, MORALES, JULIA; y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada, Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000.

35 CORNEJO LOPEZ, MARGARITA DALIA. Diseño curricular para perfeccionar la competencia pedagógica de los profesionales de la Educación Primaria para la enseñanza de la caligrafía. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, La Habana, CENESEDA-ISPEJV, 1996

36 PEREZ GARCIA, AGUEDA MAYRA. "Propuesta de estrategia de profesionalización para profesores de Español-Literatura." Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, La Habana, CENESEDA-ISPEJV, 1996

37 AÑORGA, MORALES, JULIA Y COLABORADORES (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000

38 SOSA CASTILLO, ANA MARGARITA; IÑIGO BAJOS, ENRIQUE; VEGA MEDEROS, JUAN FRANCISCO (2006). Las competencias profesionales: una propuesta para la valoración de los egresados de la educación superior en Cuba". En Memorias del 5º Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2006, La Habana, Cuba

39 LONGO, FRANCISCO (2002) "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional" Presentado en: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Consultado el 29 de septiembre de 2006, en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043905.pdf#search=%22%22competencias%20directivas%22%22>

40 El "género próximo" es un componente de un tipo de definición que concibe en su estructura la declaración del concepto más general del cual el concepto que se está definiendo es uno de sus representantes.

41 SOSA CASTILLO, ANA MARGARITA; IÑIGO BAJOS, ENRIQUE; VEGA MEDEROS, JUAN FRANCISCO (2006). Las competencias profesionales: una propuesta para la valoración de los egresados de la educación superior en Cuba". En Memorias del 5º Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2006, La Habana, Cuba

42 CARDONA, PABLO (2006). "En busca de las competencias directivas". Consultado el 29 de septiembre de 2006, en: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

43 MINED (Ministerio de Educación) CUBA (1995). Sistema Educativo Nacional de Cuba / Ministerio de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.--La Habana, Cuba

44 VALIENTE SANDO, PEDRO (1997) "Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes". Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP - MINED, La Habana, 1997

45 VALIENTE SANDO, PEDRO (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba

46 RUIZ RUIZ, JOSÉ MARIA (1994). La formación del directivo visto desde la Universidad. En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España

47 COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (1995). Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba

---

48 FIPELLA, JAUME Y RAMÓN PES PUIG (1988). Liderazgo Transformacional. Un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales. Serie Problemas de Dirección. Editado por la Comisión Nacional del SUPSCER, La Habana, Cuba.

49 La autoridad moral es aquella que le es dada al dirigente, que goza de credibilidad y confianza, por los miembros del colectivo de su organización. Los principales rasgos que caracterizan a este tipo de autoridad son:

- Es reconocida y aceptada por los subordinados de manera espontánea
- La alta capacidad que tienen sus poseedores para influir sobre la actitud y la conducta de los demás, más allá de la obediencia.
- Los subordinados tienden a cumplir las tareas de forma voluntaria y con un sentido de satisfacción.
- Se relaciona con aquellas características y aptitudes individuales que permiten a determinados directivos que se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.
- La palabra, el criterio y las órdenes del que dirige encuentran fácil y rápida respuesta en los subordinados
- Surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente y saber entender sus aspiraciones y necesidades personales.
- Se solidifica en la misma medida en que el directivo logra conocer profundamente su organización y el contenido de su actividad. Puede, en ciertas circunstancias, sustituir a la autoridad formal.

50 Las bases del poder son los “medios mediante los cuales se puede lograr la modificación del comportamiento de las personas” y enuncian entre los más importantes: la coerción, la recompensa/sanción, el conocimiento y el carisma.( Menguzzato y Renau (1996) “La Dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management” Editado por el MES; La Habana, Capítulo 16, página 328)

51 Las fuentes del poder “se refieren a las razones que justifican el uso de las bases del poder por parte de personas” (Reitter y Ramanantsoa, 1985, citados por Menguzzato y Renau (1996) “La Dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management” Editado por el MES; La Habana, Capítulo 16, página 328) Existe coincidencia en reconocer entre las más importantes: la posición de la persona en la estructura organizativa, las características personales, la oportunidad y la experiencia.

52 Tal conocimiento y dominio está referido, fundamentalmente, a las orientaciones que concretan la política educacional en el nivel educativo, al fin y los objetivos del nivel educativo, al plan de estudio, a los documentos normativos y jurídicos, etc.)

53 Aquí se entiende la sistematización como un “proceso de reflexión crítica, permanente de las experiencias vividas en la práctica pedagógica, que implica comprender, interpretar, explicar, reconstruir, y transformar esa realidad, y generar nuevos conocimientos, para lograr los propósitos y aspiraciones del sistema educativo.” (Colectivo de Autores, Instituto Superior Pedagógico de Holguín, En Tabloide No. 2 de la Maestría en ciencias de La Educación, La Habana, 2006).