

## El perfil profesional de líder escolar: Una guía para la elaboración de programas y currículos educativos

Jennifer Elizabeth Johnson Oliva

Centro de Investigaciones Educativas, Instituto de Investigaciones, Universidad del Valle de Guatemala  
jejohnson@gmail.com

**RESUMEN:** Las implicaciones sociales que han surgido en la actualidad y la competitividad en el mercado laboral ha evidenciado la necesidad de mejorar la capacidad de los recursos humanos y por lo tanto la mejora de los sistemas educativos. Dentro de la Reforma Educativa guatemalteca se ha perdido de vista el rol del director en el mejoramiento y en la calidad de enseñanza, que pueda darse dentro de una escuela. Es necesaria una transformación de la gestión educativa, donde el liderazgo del director debe ser utilizado para poder realizar cambios dentro de las escuelas, pero actualmente los sistemas educativos se enfrentan a una compleja carencia de parte de los directores en su capacidad y desempeño. Este estudio tuvo como finalidad investigar las necesidades y demandas de formación de líderes escolares en servicio y con base a ello, se elaboró una propuesta técnica de perfil profesional para la elaboración de un programa o propuesta curricular. En este estudio se documenta que sí existe una necesidad e interés de formación por parte de los líderes educativos en servicio puesto que enfrentan problemáticas en su labor diaria que las resuelven basándose en su experiencia docente, y no poseen una formación específica para su labor. En Guatemala esta línea de investigación no ha sido considerada como prioridad y por lo tanto, es pertinente, y relevante generar información que fundamente la construcción y consolidación de las competencias necesarias a formar en los directores educativos que consoliden un perfil que oriente el desempeño de la labor del director para una ejecución eficaz y eficiente.

**PALABRAS CLAVES:** educación, formación, director, escuela, currículo, perfil, necesidades, demandas.

director's role in the improvement and quality of education has been lost. A transformation of educational management is needed, where the director assumes the role and be the promoter of drastic changes in schools. However education systems currently face a lack of professional formation on the principals or school leaders in their capacity and performance. The present study sought to investigate the needs and demands of training school leaders in service for the development of a program or curriculum. This study documented that there is indeed a need and interest in that kind of training as directors usually face problems in their daily work that are solved based on their teaching experience, but have no specific training to promote changes. In Guatemala this line of research has not been considered a priority and is not relevant, hence it is important to substantiate the construction and consolidation of a profile and the skills needed to become an education leader for an effective and efficient school management.

**KEY WORDS:** education, training, director, school, curriculum, profile, needs, demands.

### Introducción

La revisión de literatura y la experiencia en el ámbito educativo ha evidenciado que los directores no cuentan con una formación administrativa y técnico-pedagógica para dirigir las instituciones educativas que tienen a su cargo, y menos para atender las diferentes funciones que exige la gestión escolar de este siglo. Asimismo, no existen propuestas curriculares que pretendan desarrollar competencias en los futuros docentes para asumir el rol de director al terminar sus estudios a pesar de que una práctica común ha sido que los directores de una institución educativa suelen ser el maestro que posee mayor antigüedad dentro del establecimiento y es aceptado en la comunidad escolar. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estado del arte del tema, ya que se consideró necesario conocer que se ha investigado al respecto en el ámbito nacional e internacional.

**The professional profile of school principal: A guide to developing programs and curricular programs.**

**ABSTRACT:** The present social implications and competitiveness in the labor market have highlighted the need to improve education systems and the capacity of human resources. Unfortunately, within the Guatemalan Education Reform the

Según Graffe (2002) mediante la dirección y la coordinación, el director escolar debe satisfacer las necesidades de la comunidad escolar cubriendo la demanda tanto en cantidad como en calidad en su gestión. Es decir, debe emprender el ciclo de planificar, ejecutar, revisar y actuar. Este ciclo es necesario para llevar un proceso que persiga la mejora de la institución con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia. Pagano (s.f) menciona, que las funciones de un directivo escolar están determinadas o condicionadas a diversos factores: entre ellos: las demandas que son las requeridas por autoridades o grupos de comunidades educativas; las obligaciones en consecuencia al rol que desempeña en la organización.

El trabajo diario del director escolar se encamina al cumplimiento de "provocar, impulsar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades" para lograr el cumplimiento del proyecto educativo. El director es el máximo responsable de la institución educativa, debe motivar a la unidad evitando el aislamiento por medio del trabajo en equipo, dando lugar a un clima de armonía, utilizando el respaldo legal y administrativo para llevar a cabo las actividades diarias. (Mayorga, s.f, p.1) Es evidente entonces, que los roles del director escolar son diversos, debiéndose, no olvidar, algunos roles como: "técnico en organización, gestor del currículo, docente y evaluador". (Pagano, s.f p.7)

Caballero (2003) con la finalidad de describir el nivel de formación o las necesidades de formación de Centros Educativos de Andalucía, España, realizó un estudio de tipo descriptivo; obteniendo datos de un cuestionario inédito que fue elaborado por él basándose en dieciséis ámbitos que se consideran fundamentales para el ejercicio de las competencias de acuerdo a la Comunidad Autónoma Andaluza. La muestra del estudio fue de 1,073 directores de distintas provincias andaluzas. Los resultados de esta investigación mostraron que los directores se sienten menos preparados en temas como evaluación, formación docente, psicología y orientación escolar, didáctica, técnicas de gestión, y dinámicas de grupos. Entonces, el autor concluye que se observa una necesidad de formación teórica entre los directores educativos de la Comunidad de Andalucía.

Tristán (2006) en una revisión de literatura y de hallazgos investigativos confirma que los directores no poseen una preparación para asumir un cargo administrativo, y que enfrentan dificultades en su gestión. Este autor también menciona que una definición de organización inteligente es "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea". (Pág.172) Reconoce que una institución que está destinada a enseñar debe convertirse en una organización que aprende, innovadora, que trabaja creativamente para satisfacer las demandas de la sociedad.

Dentro del campo de diseño curricular, como primer paso es necesario identificar las debilidades de un ámbito de formación. Al realizar un análisis de necesidades saldrán a luz los puntos fuertes y las debilidades para después determinar prioridades educativas. (Gómez. y Nogales, 1996). Este levantamiento se utiliza como un recurso para la elaboración de un perfil profesional. La teoría curricular indica que el diseño curricular técnicamente correcto debe ir precedido por perfiles que expresen el tipo de profesional que se desea formar en la institución educativa. Bajo esta perspectiva, su elaboración tendrá como

objetivo dirigir u orientar la propuesta curricular. Para Billorou, Barba, Negrotto y Varela (s.f p.29) el perfil profesional es un conjunto de competencias organizadas "en áreas o unidades, requeridas para realizar una actividad profesional en diversas situaciones de trabajo, de acuerdo con parámetros de calidad propios del campo profesional". Lo ejemplifica como un documento que rinde cuenta de los desempeños que se esperan del profesional, o de los saberes, actitudes, y técnicas que lo ayudan a lograr resultados esperados.

Este estudio parte de la revisión bibliográfica y de un análisis del desempeño real-ideal y óptimo del director o líder escolar para la comprensión de las exigencias y de la realidad a la que se enfrenta.

También pretende brindar lineamientos para la elaboración del perfil profesional que tendrá como objetivo dirigir u orientar los diseños curriculares de programas de capacitación y de actualización para formar al directivo escolar y que éste se desarrolle con mayor efectividad.

## Metodología

Para este estudio se utilizó el paradigma cualitativo, el tipo de investigación es descriptivo, que pretende indagar, analizar, entender un fenómeno social; puesto que se busca conocer la opinión de directores con respecto a las necesidades de formación percibidas para ejercer su labor directiva. La decisión de optar por el enfoque cualitativo se justifica por la flexibilidad que permite para describir y comprender un fenómeno social en su propio contexto. Torrealaba, J. (2004, p.17) expresa que "la investigación cualitativa es entendida como una investigación social, que estudia fenómenos que no son explicados a través de números e índices, sino que son analizados como sistemas complejos interrelacionados desde el punto de vista humano, que utiliza la descripción de los hechos en la generación de conocimiento y que permite entender los fenómenos del mundo".

Dado que el objetivo de esta investigación es detectar las necesidades y demandas de formación percibidas por los líderes escolares en servicio; dicho enfoque permitirá al investigador profundizar en la comprensión de este fenómeno. La unidad de análisis es el individuo, en este caso el líder o director escolar. Entre las técnicas de investigación que se utilizaron están: la entrevista estructurada y semiestructurada y la observación. Para éste último se elaboró una guía de observación. La recolección de datos fue de 40 directores, 29 mujeres y 11 hombres, se realizaron 26 entrevistas estructuradas y 14 semiestructuradas para determinar la brecha entre el desempeño ideal y el desempeño real de los líderes educativos. Para ello se revisaron los materiales del Ministerio de Educación, con relación a las funciones que se han asignado al Director y de textos que describen sobre lo que idealmente debe desempeñarse un director. Posteriormente, se elaboró una entrevista semiestructurada y una guía de observación, para entrevistar a los directores y observar su ámbito de desempeño. Esta experiencia permitió establecer el desempeño profesional real de los líderes escolares. Así también, se contrastaron ambos desempeños para establecer el desempeño profesional óptimo. Para esto se establecen las brechas existentes que deben superarse.

## Resultados y discusión

En referencia a la información obtenida tanto por medio de los distintos instrumentos de recolección de información como en las entrevistas estructuradas, semiestructuradas, y la observación espontánea aplicadas a una muestra intencional conformada por 40 directores o líderes educativos en servicio, de establecimientos educativos públicos y privados y la comparación de los desempeños ideal y real.

Esta información permitió evidenciar que dentro de las características de este grupo de directores la mayoría de ellos posee una preparación académica universitaria a nivel de profesorado, licenciaturas y la mayoría de ellos posee una experiencia en docencia mayor a 5 años. El 100% de los líderes educativos que respondieron la entrevista semiestructurada consideran necesario tener otros estudios para mejorar la labor directiva dentro del establecimiento. Asimismo, el 96.2% de todos los directores que contestaron el cuestionario, evidenciaron que sí tendrían el interés de realizar estudios para mejorar su desempeño como director. Las razones por las cuales los líderes escolares consideran que es importante la formación y/o capacitación del director educativo, es porque deben estar actualizados, deben innovar para mejorar la labor del centro educativo, reconocen que lo aprendido por experiencia en el puesto directivo no es suficiente para otros aspectos importantes de la dirección escolar.

Otra de las razones expuestas por un director, es que la sociedad actual demanda nuevos retos, por lo que se requiere una preparación adecuada. Otro comentó: *“es importante mencionar que la capacitación es necesaria, puesto que “consolida la gestión administrativa”, “orienta para tomar decisiones acertadas”, y algo interesante, que también mencionan, es que consideran que estar mejor preparados les ayuda en sus relaciones interpersonales, y es una forma de mejorar el clima tanto del establecimiento como de la comunidad.*

El grupo de directores reconoció que *“las tareas son más administrativas”* y se descuida *“lo técnico-educativo”*. Esto se evidencia por ellos mismos, cuando comparten que entre sus

funciones, está, que deben velar por el cuidado del mobiliario y la infraestructura, e inclusive deben intervenir en las finanzas para el correcto funcionamiento del establecimiento educativo. En las entrevistas se les solicitó que mencionaran en qué aspectos administrativos y pedagógicos quisieran prepararse. En la línea de la administración el 71% de los directores describe a la innovación como un aspecto en el que se debe preparar y el 58% menciona el aspecto específico de la administración, teniendo menos escogencia temas como gestión y recursos humanos.

En el área pedagógica la mayoría de líderes escolares escogieron temas principales para su preparación como el currículo (el 57% de directores seleccionó este aspecto) y el 65% el tema de metodologías de evaluación; temas como metodología, didáctica y recursos didácticos tuvo menos del 50% de escogencia entre los directores.

La Tabla 1 muestra las respuestas de los directores a la pregunta *¿Cuáles serían las razones por las cuales se formaría como director a un nivel académico de Licenciatura?*; se puede observar que la mitad de los directores encuestados seleccionaron que entre las razones sería planificar mejor los objetivos que se desean lograr. Más del 50% expone, que una de las razones sería realizar correctamente los procedimientos requeridos por el Ministerio de Educación, y el 80% manifiesta que una de las razones para formarse a nivel superior (licenciatura) sería para aprender técnicas y estrategias para detectar problemas y necesidades de la institución.

Al analizar la información obtenida se marca una tendencia en los directores de limitarse a las funciones administrativas y en responder a las exigencias del Ministerio de Educación. Por lo tanto, esta práctica debe de reorientarse puesto que es importante cumplir con estas funciones, pero no debe de limitarse a ellas. Las necesidades sentidas por los directores se pueden sintetizar en temáticas como como innovación educativa, el currículo educativo, metodologías de evaluación, temas de administración, son los más mencionados.

En la Tabla 2 se muestran los tres desempeños profesionales: el ideal, el real y el óptimo que se establecen en esta investigación

**Tabla 1.** Razones para una formación a nivel de licenciatura

Razones	Cantidad de Respuestas	%
Realizar correctamente los procedimientos requeridos por el Ministerio de Educación	15	57.69
Mejorar en el control del personal	12	46.15
Para la mejor toma de decisiones	11	42.31
Para mejorar en la habilidad para delegar funciones dentro de la institución	7	26.92
Para planificar mejor los objetivos que se desean lograr	13	50.00
Detectar a tiempo los problemas y solucionarlos efectivamente	16	61.54
Aprender técnicas, estrategias para detectar problemas y necesidades	21	80.77
Para mejorar el sistema de evaluación institucional	18	69.23
Poder mejorar las estrategias de supervisión	10	38.46
Tener la base teórica para un buen ejercicio de la dirección escolar	17	65.38
Para poseer conocimiento de técnicas para tener una mejor labor como director (a)	16	61.54
Aprender a como llevar la innovación al establecimiento donde laboro	19	73.08

Fuente: Elaborada por el autor con datos de campo.

**Tabla 2.** Desempeño profesional ideal, real y óptimo

DESEMPEÑO IDEAL	DESEMPEÑO REAL	DESEMPEÑO ÓPTIMO
<p><b>Administrador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrolla proyectos vinculados a la realidad escolar.</li> <li>• aplica la legislación educativa en los procesos administrativos.</li> <li>• utiliza tecnologías de la información y la comunicación para el mejoramiento de los procesos administrativos.</li> <li>• organiza los recursos materiales y humanos encaminados a cubrir necesidades reales de las instituciones educativas.</li> <li>• establece prioridades, maneja conflictos, soluciona problemas y delega responsabilidades dentro de la institución.</li> <li>• se relaciona con maestros, padres de familia, autoridades y la comunidad en general para emprender un liderazgo compartido.</li> <li>• descentraliza y comparte la toma de decisiones con el fin del mejoramiento escolar.</li> <li>• organiza y maneja efectivamente el presupuesto escolar.</li> <li>• delega las responsabilidades y atribuciones dentro de la comunidad escolar.</li> <li>• lidera el proyecto educativo institucional del establecimiento.</li> <li>• planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.</li> <li>• responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.</li> </ul> <p><b>Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orienta el trabajo pedagógico de los docentes.</li> <li>• planifica, diseña y ejecuta planes/ programas de estudio aplicando estrategias didácticas.</li> <li>• supervisa el proceso de enseñanza- aprendizaje dentro de las aulas, así como sobre los resultados en los alumnos.</li> <li>• genera climas propicios para la promoción del aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• evalúa y supervisa las prácticas docentes para la mejor potencialización de las oportunidades de aprendizaje.</li> <li>• supervisa, apoya y evalúa el desarrollo profesional del cuerpo docente.</li> </ul>	<p><b>Administrador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiza a los docentes.</li> <li>• organiza al personal administrativo.</li> <li>• controlar y organiza cursos-horarios.</li> <li>• organiza y planifica la entrega de calificaciones.</li> <li>• organiza y atiende las sesiones con junta directiva de padres de familia.</li> <li>• revisa la agenda escolar.</li> <li>• asiste a las reuniones que convoque la supervisión educativa.</li> <li>• transmite la información brindada por la supervisión educativa.</li> <li>• firma papelería oficial (cheques, actas, oficios, etc.).</li> <li>• revisa y evalúa los procesos administrativos de la institución.</li> <li>• controla la asistencia del personal docente y de los estudiantes.</li> <li>• supervisa el cuidado del mobiliario, equipo e infraestructura de la institución.</li> <li>• vela por el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y su planificación anual.</li> <li>• cumple con los requerimientos que solicitan las autoridades educativas.</li> <li>• cumple con las funciones financieras (para el mantenimiento del establecimiento).</li> <li>• aplica la legislación educativa en todos los procedimientos.</li> <li>• asiste a reuniones o seminarios del Ministerio de Educación.</li> <li>• contrata personal nuevo.</li> </ul> <p><b>Asesor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asesorar al docente en el proceso de enseñanza- aprendizaje.</li> <li>• apoya en las actividades tanto fuera como dentro del aula.</li> </ul> <p><b>Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cubre a un docente cuando este se ausenta.</li> <li>• revisar agendas, evaluaciones.</li> <li>• resolver conflictos entre alumnos.</li> <li>• maneja el currículo nacional base.</li> </ul>	<p><b>Administrador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dirige el proyecto educativo institucional del establecimiento.</li> <li>• utiliza la legislación educativa en los procesos administrativos.</li> <li>• utiliza tecnologías de la información y la comunicación para el mejoramiento de los procesos administrativos.</li> <li>• administra los recursos materiales y humanos encaminados a cubrir necesidades reales de la institución educativa.</li> <li>• maneja conflictos, soluciona problemas dentro de la institución.</li> <li>• organiza con responsabilidad el presupuesto escolar.</li> <li>• organiza al personal docente y a la comunidad estudiantil para el desarrollo efectivo del ciclo escolar.</li> <li>• establece una comunicación clara con la supervisión educativa y el personal de la institución.</li> </ul> <p><b>Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza tecnologías de la información y la comunicación para el mejoramiento de los procesos educativos.</li> <li>• orienta y supervisa el trabajo pedagógico que se realiza en las aulas.</li> <li>• diseña y ejecuta planes y programas educativos para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• genera climas propicios para la promoción de una comunidad de aprendizaje.</li> <li>• responsable de coordinar un programa de desarrollo profesional del cuerpo docente.</li> </ul>



**Líder y Gestor**

- responsable de la organización y gestión escolar relacionado al trabajo de las aulas.
- maneja efectivamente la gestión educativa.
- dialoga y mantiene una relación estrecha con padres de familia, y con otros actores de la comunidad escolar orientado hacia el logro educativo.
- coordina y soluciona conflictos del personal administrativo, docente y de la comunidad estudiantil.
- organiza el trabajo escolar, como actividades, planes y programas según la agenda escolar.
- ejerce liderazgo y administra el cambio institucional.
- desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales.
- motiva y apoya y administra el personal para aumentar su efectividad.
- genera condiciones para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.
- desarrolla prácticas que consoliden la gestión curricular.
- realiza prácticas que promuevan un clima de cooperación y colaboración.
- informa regularmente a la comunidad escolar sobre los logros y necesidades de la institución.

**Líder – Gestor**

- observa y supervisa el trabajo de los docentes.
- coordina la labor del establecimiento supervisando las diversas actividades.
- aprueba y vela por el cumplimiento de las normas y/o reglamentos internos.
- participa en actividades y en todo aquello que involucre al establecimiento educativo.
- planifica y diseña capacitación para docentes.
- atiende e interviene con problemas con docentes.
- atiende e interviene con problemas de padres de familia.
- organiza actividades fuera de la comunidad para la convivencia.
- vela por el correcto funcionamiento del nivel.
- responsable de la agenda y de la programación anual.
- planifica las actividades curriculares y extracurriculares.

**Líder y Gestor**

- gestiona el proyecto educativo institucional.
- vela por el cumplimiento de las normas y reglamentos de convivencia y de evaluación.
- organiza actividades curriculares y extracurriculares.
- maneja y soluciona conflictos que se dan dentro de la comunidad escolar.
- dialoga y mantiene una relación estrecha con padres de familia, y con otros actores de la comunidad escolar orientado hacia el logro educativo.
- informa a la comunidad educativa (padres y estudiantes) sobre los logros educativos y las necesidades de la institución.
- administra la innovación para el mejoramiento del establecimiento educativo.
- utiliza un liderazgo compartido delegando responsabilidades en la comunidad educativa.
- responsable de los recursos y su adecuada administración con el fin de brindar mejoras al establecimiento.
- establece procedimientos para la evaluación del desempeño del recurso humano.

Fuente: Elaborada por el autor



Gráfica 1. Propuesta del Marco para la Buena Dirección

Fuente: Elaborada por el autor: Marco para la Buena Dirección, Ministerio de Educación, Chile

Con base en las últimas revisiones de la literatura educativa - liderazgo y los hallazgos obtenidos ha sido posible dar respuesta a lo propuesto en este estudio, que consiste en identificar y organizar las necesidades y demandas de formación y/o capacitación identificadas, para diseñar un perfil profesional. Se realizó un análisis de contenido a la propuesta del Ministerio de Educación Chileno, en el año 2005 que establece el Marco para la Buena Dirección, especificando los criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño. En este, se establece que: "Las competencias para la buena dirección tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director", y donde determina que en vistas de un nuevo rol, el director debe poseer la capacidad de liderar el Proyecto Educativo de la institución educativa. Por lo tanto, se considera que esta propuesta es pertinente al contexto guatemalteco, es

integral y necesaria para mejorar la dirección escolar guatemalteca.

En la Gráfica 1 se observa el marco propuesto. Se integra en cuatro grandes áreas de desarrollo o en áreas de formación: Liderazgo, Gestión de recursos, Gestión curricular y Gestión del clima institucional y convivencia.

De acuerdo a la propuesta chilena, cada una de estas áreas es fundamental para ejercer la dirección escolar que este nuevo siglo, que cada vez más le exigen asumir nuevas responsabilidades y nuevos roles. Por lo tanto, se debe tener clara su definición para identificar las competencias que cada una de estas exige.

En la Tabla 3 se muestran las definiciones que brindarán una orientación para el diseño de competencias que debe poseer el líder o director educativo.

**Tabla 3.** Áreas de Formación para la Dirección Escolar

#### **LIDERAZGO**

Surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo. En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

#### **GESTIÓN CURRICULAR**

Considerada un área central en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículo. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Es responsabilidad del director y equipo directivo promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, de monitoreo y evaluación de la implementación del currículo.

#### **GESTION DE RECURSOS**

Se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. Hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

#### **GESTION DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y CONVIVENCIA**

Considera como uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En esa área se persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Fuente. Elaborada por el autor: Marco para la Buena Dirección, Ministerio de Educación, Chile

### El Perfil Profesional del director guatemalteco

---

El perfil profesional propuesto no sólo se expone como referente de la formación a materializar, sino como los resultados de las necesidades y demandas que hay que satisfacer. Partiendo del estudio realizado sobre las necesidades sentidas expresadas por directores guatemaltecos en servicio, se presenta este perfil.

Considerar este perfil profesional es clave para facilitar un desarrollo más preciso, concreto y pertinente de las competencias que el líder educativo debe poseer y así fundamentar módulos o programas de formación y elaborar criterios de evaluación del desempeño.

Entonces, esta propuesta se fundamenta en la conceptualización del perfil profesional, como “el conjunto de competencias, generalmente organizadas en áreas o unidades, requeridas para realizar una actividad profesional en diversas situaciones de trabajo, de acuerdo con parámetros de calidad propios del campo profesional”. (Billorou, et al, p.29)

#### El perfil del líder educativo propuesto se fundamenta en los siguientes lineamientos generales:

- La formación es integral, es decir, una formación teórica y práctica, que responda a la realidad pero que le brinde herramientas técnicas al director para ejercer con mayor propiedad su función directiva.
- Se sustenta en el enfoque de competencias donde estas se desarrollan a través de procesos que le otorgan una responsabilidad profesional al ser competente para realizar diversidad de acciones como: sociales, cognitivas, productivas y laborales, evidenciando la capacidad de resolver problemas en un contexto cambiante.

Entonces, este perfil profesional para el líder o director educativo fue diseñado utilizando la técnica de desempeño profesional, donde se identifica el desempeño ideal, que consiste en qué se le demanda al director en servicio, éste lo lleva a la realidad y se contrasta con el desempeño real, que es lo que realmente sucede dentro de los espacios educativos; para finalmente obtener el desempeño óptimo, dónde este último brinda los elementos para organizar las áreas de formación que debe poseer un líder escolar.

#### Las áreas de formación determinadas son las siguientes:

- Liderazgo
- Gestión curricular
- Gestión de recursos
- Gestión del clima institucional y convivencia

En el siguiente apartado se plantearán las competencias de acuerdo a las áreas de formación determinadas.

### Perfil profesional del líder escolar

---

Toda propuesta curricular o lineamiento curricular debe estar apegado a un marco legal y en el momento de realización del estudio, la política educativa en la que se enmarca la importancia de que el sistema educativo guatemalteco posea directores preparados y formados profesionalmente con el fin de apuntarle a la calidad de las instituciones es la siguiente:

#### Políticas Educativas del Ministerio de Educación

- **Política de Calidad:** Se prioriza la calidad de la educación, en tanto que partimos de la premisa que el ejercicio pleno del derecho a la educación consiste no sólo en asistir a un centro educativo, sino tener acceso a una educación de calidad.
- **Política de Fortalecimiento Institucional:** Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo escolar.

**Tabla 4.** Perfil profesional del líder escolar guatemalteco

ÁREA DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dirige el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento atendiendo las características de la institución.</li> <li>Utiliza la legislación educativa en los procesos administrativos cumpliendo el reglamento gubernamental requerido.</li> <li>Demuestra habilidades inter-personales, sabiendo delegar y compartir su liderazgo asegurando la información útil para la toma de decisiones oportuna.</li> <li>Utiliza tecnologías de la información y de la comunicación para el mejoramiento de los procesos administrativos.</li> </ol>

Fuente: Elaborada por el autor

**Tabla 4b.** Perfil profesional del líder escolar guatemalteco (Continuación)

ÁREA DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
Gestión de Recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Administra los recursos materiales y humanos encaminados a cubrir necesidades reales de la institución educativa.</li> <li>Organiza con responsabilidad el presupuesto escolar en función del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Establece procedimientos apropiados para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.</li> </ol>

Fuente: Elaborada por el autor

En la Tabla 4 se establecen las competencias que debe desarrollar un programa educativo de acuerdo al área de formación.

En la Tabla 4a se establecen las competencias que debe desarrollar un programa educativo en el área de formación o de desempeño de Gestión curricular.

En la Tabla 4b se establecen las competencias que debe desarrollar un programa educativo de acuerdo al área de formación o de desempeño de Gestión de recursos.

**Tabla 4a.** Perfil profesional del líder escolar guatemalteco (Continuación)

ÁREA DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
Gestión Curricular	<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisa la implementación y evaluación del currículo educativo; implementando el uso de la tecnología como herramienta de aprendizaje dentro del aula.</li> <li>Orienta el trabajo pedagógico del cuerpo docente para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>Establece estrategias, planes y programas para asegurar la calidad de enseñanza de acuerdo a las necesidades institucionales.</li> <li>Administra la innovación para el mejoramiento de los aprendizajes asegurando la calidad de la ejecución del currículo.</li> </ol>

Fuente: Elaborada por el autor

**Tabla 4c.** Perfil profesional del líder escolar guatemalteco (Continuación)

ÁREA DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
Gestión del Clima Institucional y Convivencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Genera climas propicios para la promoción de una comunidad de aprendizaje para el logro de las metas propuestas.</li> <li>Maneja conflictos, soluciona problemas dentro de la institución conformando un trabajo en equipo que trabaje por una misión compartida.</li> <li>Vela por el cumplimiento de las normas y reglamentos de convivencia para el logro de una mejor institución.</li> <li>Dialoga y mantiene una relación estrecha con padres de familia, y con otros actores de la comunidad escolar orientado hacia el logro educativo.</li> </ol>

Fuente: Elaborada por el autor

En la Tabla 4c se establecen las competencias que debe desarrollar un programa educativo de acuerdo al área de formación o de desempeño de Gestión del clima institucional y convivencia.



## Conclusiones

- Los líderes o directores educativos guatemaltecos han manifestado que consideran importante contar con oportunidad para realizar estudios universitarios y/o participar en jornadas de capacitación, con el objetivo de mejorar la labor directiva que realizan en sus instituciones. Mostraron en su mayoría interés por realizar estudios de licenciatura.
- Como necesidades y demandas de formación y/o capacitación que han sido manifestadas por los directores de centros educativos, encontramos entre otras: utilización de la innovación educativa, la administración de los recursos disponibles, la gestión de recursos y en el área pedagógica temas como: la gestión del currículo educativo y metodologías de evaluación de aprendizaje.
- Es fundamental que un líder escolar posea las capacidades para supervisar la gestión de un aprendizaje efectivo en las aulas de la institución que dirige, considerando la implementación y evaluación del currículo educativo implementando el uso de la tecnología para el mejoramiento de los aprendizajes.
- Se concluye que el director o líder educativo concede importancia a la intervención y participación de los padres de familia y comunidad general. Manifiesta la necesidad de poseer herramientas que le permitan promover dicha participación en la institución educativa donde labora para el establecimiento de una comunidad educativa en miras de generar un clima propicio para un mejor y mayor aprendizaje.
- Se determinó que las funciones más frecuentemente llevadas a cabo por los líderes educativos, se relacionan con la planificación, la organización escolar y el control de las actividades docentes. En el desarrollo de la actividad directiva atienden en su mayoría procedimientos administrativos, ligados estrechamente al cumplimiento de la legislación con el ente rector (Ministerio de Educación).
- Así mismo se evidencia que el liderazgo, la dirección o la asesoría no son acciones o prácticas ejercidas con frecuencia, donde tareas como la organización y control son funciones más frecuentemente asociadas a la labor directiva.
- Los directores le conceden importancia a una supervisión pedagógica y a la orientación didáctica de sus maestros pero expresan tener dificultad en realizar dicha función no solo por el tiempo que absorben las tareas administrativas sino que consideran carecer de preparación para realizar dicha función.
- Es prioritario diseñar programas que garanticen una formación continua y permanente del director educativo, basándose en la innovación y las tecnologías de información y comunicación para utilizarlas en sus funciones administrativas y de gestión curricular.
- La labor directiva actual es basada generalmente por la experiencia empírica que a través de los años adquieren los líderes o directores escolares; por lo tanto, el diseño de programas de formación deben considerar una formación teórico-práctica ligada a experiencias significativas que el director enfrente en la labor cotidiana

## Bibliografía

- Billorou E, Barba N, Negrotto A, Varela, M C (s.f). *Perfil Profesional Docente para Formación Técnica Profesional (FTP)*. Consultado en Febrero, 13, 2010 en [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/.../ens.../cap4.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/.../ens.../cap4.pdf)
- Caballero J (2003) *La necesidad de formación de los directores escolares en la Comunidad Autónoma de Andalucía* Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado Consultado en Marzo, 15, 2010 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=754480>
- Graffe G J (2002) *Gestión educativa para la transformación de la escuela* Rev Ped 23 (68): 495-517 Disponible en [www.scielo.org.ve](http://www.scielo.org.ve)
- Gómez H, Nogales M (1996) *Evaluación de necesidades formativas, actitudes y creencias del profesorado de Educación Secundaria* Consultado en Abril 3, 2010 en <http://www3.uva.es/autop/publica/octas/viii/es05herv.pdf>
- Mayorga, A (s.f) *La dirección educativa y su problemática* Consultado en Abril 4, 2010 en [www.mepsyd.es/cesces/revista/n5-mayorga-manrique.pdf](http://www.mepsyd.es/cesces/revista/n5-mayorga-manrique.pdf)
- Pagano C (n.f) *El rol directivo en la gestión educativa* Consultado en Abril 16 2010 Recuperado de: [www.quadernsdigitals.net](http://www.quadernsdigitals.net)
- Tristán A S (2006) *El Director Escolar: Necesidades de formación para un desempeño profesional* Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación
- Torrealba J (2004) *Aplicación eficaz de la imagen en los entornos educativos basados en la web* Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6828/TJCTP1de1.pdf;jsessionid=148BBDF54DCBF9D4CF4AB8DBD64671D.tdx2?sequence=1>