



# LA MODELACIÓN DE LA PROFESIONALIDAD DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES: UNA NECESIDAD PARA DIRIGIR SU FORMACIÓN Y DESARROLLO.

**MSc. Pedro Valiente Sandó. Master en Investigación Educativa. Profesor Auxiliar del Departamento de Dirección Científica Educativa del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín.**

La modelación de la profesionalidad es un proceso que puede ser enmarcado dentro uno más general: la Administración o Gestión de Recursos Humanos definido por Levy, N. (8:1999) como “...aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización.”

También puede ser considerada como un momento importante de aquellos procesos de diseño curricular que parten de considerar los problemas profesionales que deberán ser abordados, en su futuro o actual desempeño, por los participantes de los procesos de formación o superación a que están destinados.

El estudio de la modelación de la profesionalidad supone la respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué debe entenderse por profesionalidad?
- ¿Para qué es necesario modelarla?
- ¿Qué problemas teóricos deben ser enfrentados en este proceso?
- ¿Qué es el modelo teórico de la profesionalidad del dirigente educativo?
- ¿Cómo realizar la modelación de la profesionalidad?

En este trabajo se trata de ofrecer algunas respuestas a tales interrogantes desde las posiciones teóricas y la experiencia práctica del autor.

El concepto **profesionalidad** está estrechamente relacionado con otros como **desempeño profesional**, **competencia**, **profesionalización**, con los que muchas veces se confunde o identifica.

Según Roca, A., (12:2001) **competencia**

es la configuración que expresa los elementos, relaciones y sentidos que caracterizan los estados dinámicos del desempeño de un sujeto, atendiendo a su naturaleza dialéctica y holística, evidenciando sus posibilidades para un mejoramiento de su actividad laboral acorde con las cambiantes exigencias sociales.

La competencia se expresa a través de las cualidades del profesional que lo hacen apto, y expresan su pertinencia para el desempeño exitoso de determinadas funciones, tareas y/o roles que son propios de la interacción con el objeto de su profesión. (14:Valiente, P., 1997).

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".(1:Añorga, J. y otros, 1995).

La **profesionalización** se 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. (14:Valiente, P., 1997).

Pérez, M., (10:1996) señala que la profesionalización es "todo proceso educativo, organizado y desarrollado científicamente, a través del cual se manifieste el necesario vínculo de la teoría

con la práctica y donde converjan dialécticamente: la superación, la producción de conocimientos y el desempeño profesional."

Vistas las definiciones que se asumen sobre conceptos asociados al de profesionalidad, y a partir del análisis de criterios y definiciones de diferentes autores (1:Añorga, J. (2000); 5:Cornejo, M. (1996); 7:Gimeno Sacristán, J. (1994); 10:Pérez, M. (1996)) acerca del mismo, se pueden precisar los rasgos, que en opinión de este autor, están presentes en él y lo caracterizan:

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 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 y es su resultado,

Es posible de ser evaluada a partir de los resultados del desempeño profesional.

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 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. (14:Valiente, P., 1997).

La modelación de la profesionalidad desde el punto de vista teórico resulta un fenómeno complejo y muy polémico. La complejidad del problema viene derivada de las diferencias en la personalidad de los directivos y de los contextos en que estos actúan, aun cuando desarrollen tareas que por su contenido sean similares. No obstante, existe un reconocimiento de la importancia que tiene "... estudiar y definir el saber técnico y las características personales que se requieren para cada puesto administrativo dentro de su organización".(9:Mace, M., 1990).

Ruiz Ruiz (13:1994) también se refiere a ello: "Delimitadas las tareas de dirección (por observación, por análisis de tareas o a partir de modelos teóricos), se pueden establecer las cualidades del que ha de ejercerlas..."

Según Mace (9:1990) la definición de listas de requisitos para los cargos directivos puede responder a tres necesidades principales:

- 1.- Suministrar una base específica, una meta, para el programa de desarrollo.
- 2.- Suministrar especificaciones objetivas para las selecciones para promoción.
- 3.- Suministrar guías impersonales para el empleo del nuevo personal.

En el caso que nos ocupa, la necesidad de tal definición está determinada por la primera de las razones: la dirección del proceso de superación de los dirigentes educacionales exige conformar modelos teóricos de su profesionalidad que permitan contar con un patrón referencial para los fines de superación y desarrollo de los mismos.

Uno de los problemas en discusión relacionado con la modelación de la

profesionalidad del personal dirigente está asociado al enfoque con que trata de explicarse lo que estos hacen en la práctica. Codina, A. (3:1998), hace referencia a la existencia de dos enfoques generales. El primero es el llamado enfoque funcional (tradicional), el más generalizado en la bibliografía, que tiene sus antecedentes en los trabajos de Henri Fayol (1916), y responde a la pregunta, ¿qué hacen los directivos? Según este enfoque las habilidades principales que posibilitarán un trabajo más efectivo por parte de los directivos están relacionadas con el dominio de los procesos de trabajo y las técnicas que propician la realización exitosa de las funciones. El otro es el llamado enfoque de papeles (roles) que responde a la pregunta, ¿cómo lo hacen?, y concentra su atención en "...como los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificando un "papel (rol)" como un conjunto organizado de comportamientos...". Este enfoque parte de investigaciones de campo realizadas por Sune Carlson (1951) y Henri Mintzberg (1975) y ha sido muy empleado para modelar la profesionalidad de los directivos educacionales como se aprecia en la propuesta realizada por Brun, J., (1987), citada por Pozner, P., (12:1997).

Otro problema a considerar se refiere al contenido y objetivos de la capacitación de los directivos. Codina (3:1998) señala al respecto: "a los aspectos clásicos de cualquier proceso de enseñanza – aprendizaje como son: ¿qué debe saber? y ¿qué debe saber hacer?, se ha incorporado otro nuevo, ¿qué debe saber ser?." Cita a Fiol para definir qué se entiende por este último aspecto: "...la capacidad que tiene una persona para desarrollar las actividades pertinentes en función de su medio ambiente de trabajo (...) y que se representa como una interacción entre el "saber" y "saber hacer", con la identidad profunda del individuo (carácter, temperamento, motivación, ideología), con las demandas de su entorno y de los cambios". Los objetivos de la superación a partir de este

**Comentario [m1]:** Insertar aquí lo que dice Mace y está en la tesis de maestría

nuevo enfoque se encaminan a preparar al directivo para adaptarse mejor a las actitudes requeridas por el puesto de trabajo, y facilitar su movilidad para puestos que requieran otras combinaciones y actitudes.

Tener en cuenta y asumir una posición ante los problemas antes abordados resulta imprescindible para modelar la profesionalidad del dirigente educativo. En tal sentido, el autor considera necesario entender la labor del directivo como una actividad muy compleja en la que, junto al aspecto técnico que implica el ejercicio de las funciones generales de dirección, desempeña múltiples roles relativos, sobre todo, a la interacción con los sujetos dirigidos (el objeto de dirección). De otro lado, se asume la conveniencia de compartir el nuevo enfoque relativo a la consideración del ¿qué debe saber ser?, al definir los objetivos y el contenido de la superación de los dirigentes educativos.

Arredondo, M. Y otros (2:1994) definen **modelo** como una "...construcción teórica caracterizada por un nivel de abstracción" y plantean como características de los modelos teóricos las siguientes:

- Consisten en un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema,
- Describen un tipo de objeto o sistema atribuyéndole lo que pudiera llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia, diversas propiedades de ese objeto o sistema,
- Se consideran una aproximación útil para ciertos propósitos.

El **modelo de la profesionalidad** del dirigente educacional 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 dirigente educacional encarna las exigencias que plantea el sistema educativo al proceso de superación y constituye una de las bases (premisas) para el diseño del sistema de superación. Su función básica dentro de una concepción de la superación con un enfoque sistémico es actuar como patrón referencial para la definición de los objetivos y el contenido del diagnóstico de las necesidades educativas de los directivos y de los objetivos y el contenido del sistema de superación, y para la evaluación del efecto de este último sobre la profesionalidad y el desempeño profesional de los dirigentes.

Los componentes del modelo teórico de la profesionalidad son las **competencias** y los **elementos** (cualidades) que las configuran.

La modelación teórica de la profesionalidad del dirigente educativo es un proceso que en su realización práctica comprende dos fases: de diseño del modelo teórico, y de validación teórica del modelo diseñado.

La esencia del proceso de diseño del modelo teórico de la profesionalidad radica en identificar y enunciar las competencias fundamentales que la conforman y los elementos que las configuran, partiendo de considerar, al menos, las siguientes premisas:

Las exigencias contemporáneas que se plantean a la educación.

Las características del objeto de dirección, derivadas del encargo social de la institución educativa.

El lugar que ocupa el cargo en la estructura educacional y las funciones que ha de desempeñar.

Las esferas de actuación en que ejerce la actividad de dirección que "... precisan el donde se manifiesta el objeto (el "donde" de la profesión)" (6:Fuentes, H. y otros, 1995)..

Las concepciones teóricas sobre las que se sustenta la dirección educacional.

Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los cuadros (4:Consejo de Estado de la República de Cuba, Decreto Ley 196, 1999).

La obtención de la información pertinente para identificar y enunciar las competencias que conforman el modelo y los elementos que las configuran se ha de lograr de fuentes tales como:

Documentos contentivos de las funciones y tareas que desempeña el directivo (calificadores de cargos, listas de requisitos u otros similares).

Documentos normativos de los postulados que conforman la política educacional y sus especificidades para el tipo de institución o nivel de la estructura educativa en que labora el dirigente.

Documentos políticos y jurídicos que establecen las características y requisitos que han de reunir las personas que ocupan cargos dirigentes.

El estudio de otros modelos de profesionalidad elaborados para otras categorías de dirigentes.

La opinión de expertos, otros especialistas y dirigentes experimentados, conocedores de la problemática educativa en que se desenvuelve la actividad de los dirigentes para quienes se modela idealmente la profesionalidad.

Para la validación teórica del modelo elaborado se recomienda la utilización del método de criterio de expertos.

Como parte del trabajo investigativo referido al proceso de superación de los directores de centros docentes el autor ha realizado una propuesta de modelo teórico de la profesionalidad de estos directivos

(14:Valiente, P., 1997), sometido a la consulta de expertos con un consenso altamente significativo, que puede ser útil para establecer los de otras categorías de directivos.

El modelo de la profesionalidad del director de centro docente está conformado por tres competencias básicas:

La competencia **político-ideológica**,  
La competencia **técnico-profesional**, y  
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 el trabajo político - ideológico intrínseco 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. 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 y 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. Entre las propuestas en el modelo pueden ser destacadas:

Conocimientos básicos de la Historia de Cuba.

Identificación y compromiso con la política educacional del país.

Conocimiento y dominio profundo de las principales estrategias que concretan el contenido de la política educacional, y de los argumentos que las sustentan.

Conducta cívica caracterizada por la modestia, sencillez, austeridad y rectitud.

**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 las habilidades correspondientes para actuar con ese conocimiento. 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. Entre las contenidas en el modelo pueden ser destacadas:

Conocimientos básicos de los fundamentos científicos que sustentan teórica y metodológicamente el proceso pedagógico

Conocimiento de los fundamentos básicos de la Dirección Científica, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección.

Conocimiento y dominio profundo de las particularidades del nivel de enseñanza al que corresponde su centro docente de su interacción con los restantes del Sistema Nacional de Educación.

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.

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 de dirección y técnicos.

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.

Habilidad para coordinar el trabajo con las organizaciones políticas y de masas de la escuela y el aprovechamiento de las potencialidades de las mismas en función de los objetivos estratégicos de la institución.

Habilidad para proyectar, conducir y evaluar el trabajo científico-pedagógico de su centro docente.

Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Escolar.

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

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

**La competencia para ejercer el Liderazgo:**

Su especificidad 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 de su ejemplaridad, y su estilo de vida. La personalidad del director deviene en "instrumento" para el ejercicio exitoso de su responsabilidad. Entre las cualidades que configuran esta competencia, en el modelo se destacan:

Habilidad para lograr, en un clima de seguridad y confianza, una comunicación 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.

Habilidad para estimular e incentivar los buenos resultados individuales y de su colectivo.

Capacidad expresiva: claridad, precisión, coherencia, exactitud en las ideas, dominio de la Lengua Materna.

Habilidad para aplicar oportunamente y con la ética necesaria las vías y métodos pertinentes para conocer las opiniones, inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, quejas y discrepancias de sus subordinados y diseñar y poner en práctica las acciones correspondientes a partir de ello.

Capacidad perceptiva que le permita la observación y comprensión del estado de relaciones y procesos que tienen lugar en su objeto de dirección, así como detectar problemas donde otros no lo ven.

Actitud responsable ante el trabajo.

Elevado espíritu crítico y autocrítico

Actitud autoexigente y de exigencia racional con su colectivo.

### **Conclusiones:**

Aún cuando resulta complejo y polémico, la modelación teórica de la profesionalidad de los dirigentes educacionales, que forma parte de la gestión de recursos humanos, constituye un proceso necesario y trascendente para la dirección científica de su formación y superación.

Los modelos teóricos de la profesionalidad, que definen las competencias básicas que han de estar presentes en los directivos, constituyen un recurso valioso para la concepción del proceso de superación con un enfoque sistémico, al ser un referente de partida

para diseñar el diagnóstico, definir el contenido y los objetivos de la superación y evaluar el efecto de sus resultados.

Los modelos de la profesionalidad de los dirigentes educacionales no constituyen patrones rígidos y definitivos, son el producto de un proceso de elaboración teórica que ha de ser sometido a una permanente revisión y adecuación; y tiene lugar bajo la influencia determinante del contexto y las exigencias sociales que se plantean al desempeño del dirigente en las condiciones del cambio educativo.

### **Referencias bibliográficas:**

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

ARREDONDO, MARTINIANO, MARTA URIBE Y TERESA WUEST, Notas para un modelo de docencia, En: Administración de la Educación IV, Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO – Buenos Aires) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 1994.

CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?. En Temáticas Gerenciales Cubanas. Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, 1998.

CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto Ley no. 196. En: Gaceta Oficial de La República, La Habana, Octubre de 1999.

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.

FUENTES GONZALEZ, HOMERO C. y otros. "Conferencias de Diseño Curricular." Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran" Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1995.

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.

LEVY, MAYRA NOEMÍ. "Modelo de gestión del personal docente universitario". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, 1999.

MACE, MYLES L. "Promoción y formación de ejecutivos." Edición Revolucionaria, La Habana, 1990.

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.

POZNER DE WEINBERG, PILAR. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Editorial Aique, Buenos Aires, argentina, 1997. (170 p.)

ROCA SERRANO, ARMANDO.\_  
Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la Educación Técnica y Profesional. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba, 2001. (sin defender)

Comentario [isph2]: Poner el título de la tesis de Roca

RUIZ RUIZ, JOSE MARIA. "La formación del directivo visto desde la Universidad." En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, 1994.

VALIENTE SANDO, PEDRO "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. 📖