

XVIII Jornadas Estatales del FEAE
Toledo, 26 y 27 de octubre de 2007

Competencias para el ejercicio de la dirección escolar

Bases para un modelo de desarrollo
profesional de directivos escolares basado en
competencias



Joan Teixidó Saballs

Departament de Pedagogia de la UdG



<http://www.joanteixido.org>

1. Preámbulo

1.- Aportaciones del enfoque competencial

- ** Selección para el acceso al cargo
- ** Desarrollo profesional directivos

2.- Vinculación al tema

3.- ¿Cómo he preparado la intervención?

- ** Texto escrito
- ** Adecuación a exposición
- ** Sesión de trabajo colectiva
- ** Construcción de conocimiento
- ** Gestión del tiempo

2. Estructura de la sesión

I. Fundamentos 30'

1.- Preámbulo y partes sesión

2.- ¿Qué son las competencias?

3.- Gestión de las competencias

¿Es posible en el sector público?

4.- Competencias directivas

5.- ¿Cómo se establece el perfil de competencias?

II. Sesión de trabajo 20'

6.- Hacia el establecimiento de un perfil de competencias para los directivos escolares

III. Aplicación 20'

7.- Desarrollo de competencias y la formación de directivos

8.- Invitación al diálogo

IV. Coloquio 20'

¿Qué son las competencias?

1.- Confusión terminológica

2.- Conceptualización

**** Entre las aptitudes/rasgos de personalidad y el paso a la acción**

**** ¿En qué consiste la actuación competente?**

**** Algunas definiciones**

3.- Aspectos que engloban

4.- Notas distintivas

***Se adquieren**

***Son útiles**

***Son objetivas/subjetivas**

***No son directamente observables**

Componentes

**Aspectos profundos.
Más difíciles de detectar y desarrollar**

Destrezas o habilidades

Concepto de uno mismo

Rasgos de Personalidad

**Actitudes
Valores**

**Aspectos superficiales.
Más fáciles de detectar y desarrollar**

Conocimientos

Aspectos básicos que determinan las competencias según la dificultad de detección y desarrollo (Spencer y Spencer, 1993)

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982)

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada” (Lévy-Leboyer, 1997)

“Una característica observable constituida por conocimientos, saber hacer o comportamientos que contribuye al trabajo bien hecho en el ejercicio de un rol o una función específica” (Van Beirendonck, 2004:19)

“Un conjunto de comportamientos observables que conducen al desempeño eficaz y eficiente en un contexto concreto” (Pereda, Berrocal y López, 2002:46).

“Una competencia recoge un modo de proceder característico que se considera adecuado ante una situación planteada en el ejercicio profesional. Este modo característico de proceder que identifica al profesional que lo posee como competente no está referido a su conocimiento de un tema específico o a su dominio de una técnica concreta. Lo que determina su competencia es la demostración de que posee una capacidad para comprender las situaciones, evaluar su significado y decidir cómo debe afrontarlas. La competencia implica una combinación de conocimientos, técnicas, habilidades y valores que resulta crítica para hacer bien aquello que se le exige en las circunstancias en las que se encuentre mientras realiza una actividad profesional” (De Miguel, 2005:40)

Algunas definiciones

Gestión de las competencias

Perspectiva aplicada

Dos enfoques complementarios

- ** Énfasis en el progreso de la organización**
- ** Énfasis en el progreso de las personas**
- ** Complementariedad**

¿Es posible aplicar el enfoque competencial al desarrollo profesional de los directivos escolares?

- ** Respuesta compleja**
- ** Postura moderadamente optimista**
- ** Implicaciones para la formación**

Competencias directivas

Múltiples denominaciones y clasificaciones

Algunas aportaciones significativas

** Boyatzis (1982)

** Otras aportaciones anglosajonas y francófonas: Spencer y Spencer (1993); Jolis (1998); Lévy-Leboyer (1997); Cheetham y Chivers (2005); Van Beirendonck (2004)

** Cardona y Chinchilla (1999)

** Villa (2003)

** Poblete (2004)

** Campo (2005)



Determinantes de la Conducta Profesional Exitosa
Boyatzis, R.E. (1982): The competent manager, pág. 13

1. Competencias estratégicas. Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa.

1. Visión de negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.

2. Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

3. Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

4. Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

5. Red de relaciones efectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

6. Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad

1. Competencias intratélicas. Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratélica de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa.

1. Comunicación. Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

2. Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

3. Empatía. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

4. Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

5. Coaching. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

6. Trabajo en equipo. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes

1. Competencias de eficacia personal. Grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno

1. Proactividad

1. Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

2. Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

3. Autonomía personal. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

2. Autogobierno

1. Disciplina. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

2. Concentración. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.

3. Autocontrol. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

3. Gestión personal

1. Gestión del tiempo. Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

2. Gestión del stress. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

3. Gestión del riesgo. Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

4. Desarrollo personal

1. Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

2. Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

3. Cambio personal. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles

Delimitación de las competencias directivas (Cardona y Chinchilla, 1999)

Ejes transversales	Competencias directivas clave
Promoción del cambio cultural	Liderazgo Innovación y cambio Trabajo en equipo
Gestión por procesos	Planificación y desarrollo del currículum Aprendizaje continuo Comunicación y relación con la comunidad
Resultados	Orientación a resultados al aprendizaje Productividad

Competencias directivas y calidad educativa (Villa, 2003)

CATEGORÍA	FUNCIÓN	COMPETENCIA
TÉCNICAS	PLANIFICACIÓN	✓ PLANIFICACIÓN ✓ TOMA DE DECISIONES
	COORDINACIÓN	✓ RELACIONES INTERPERSONALES ✓ TOMA DE DECISIONES ✓ TRABAJO EN EQUIPO
	CONTROL-EVALUACIÓN	✓ PENSAMIENTO ANALÍTICO/SISTÉMICO ✓ PLANIFICACIÓN
	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	✓ PLANIFICACIÓN ✓ TOMA DE DECISIONES
RELACIONES HUMANAS	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	✓ COMUNICACIÓN ✓ RELACIONES INTERPERSONALES
	MOTIVACIÓN	✓ ORIENTACIÓN AL LOGRO ✓ RELACIONES INTERPERSONALES
INTEGRACIÓN	REPRESENTACIÓN	✓ COMUNICACIÓN ✓ RESISTENCIA AL ESTRÉS
	INTEGRACIÓN	✓ RELACIONES INTERPERSONALES ✓ TRABAJO EN EQUIPO ✓ LIDERAZGO
	REGULACIÓN DE PARTICIPACIÓN Y PODER	✓ RESISTENCIA AL ESTRÉS ✓ LIDERAZGO ✓ NEGOCIACIÓN ✓ TRABAJO EN EQUIPO ✓ COACHING
	DINAMIZACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	✓ ORIENTACIÓN AL LOGRO ✓ TRABAJO EN EQUIPO
	INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS	✓ NEGOCIACIÓN ✓ RESISTENCIA AL ESTRÉS
CRÍTICAS	LIDERAZGO DE PROCESOS	✓ ESPÍRITU EMPRENDEDOR ✓ ORIENTACIÓN AL LOGRO ✓ LIDERAZGO
	INNOVACIÓN Y MEJORA	✓ ESPÍRITU EMPRENDEDOR ✓ ORIENTACIÓN AL LOGRO ✓ INNOVACIÓN
	REVISIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA	✓ PENSAMIENTO ANALÍTICO/SISTÉMICO ✓ ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE
	FORMACIÓN	✓ ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE ✓ COMPORTAMIENTO ÉTICO
RELACIONES EXTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	✓ RELACIONES INTERPERSONALES ✓ COMUNICACIÓN

Relaciones entre funciones directivas y competencias (Poblete, 2004)

CATEGORÍAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Cualidades personales	Flexibilidad Constancia Autonomía Fiabilidad Integridad Equilibrio
Destrezas Interpersonales	Empatía Preocupación por los otros Asertividad Escucha activa Claridad y concisión en la expresión Trabajo en equipo
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar Motivación Control de calidad Desarrollo del personal Apertura al exterior Liderazgo
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos Negociación Organización de recursos Comprensión del contexto Evaluación

Competencias directivas (Campo, 2004:29)

¿Cómo se establece el perfil competencial?

Elemento clave para la evaluación y el diseño de planes de formación



Desarrollo de competencias y formación de directivos

El directivo escolar y su desarrollo profesional/personal

¿Cómo se adquieren/desarrollan las competencias?

**** Fases**

**** Del control cognitivo a la automatización**

Algunas experiencias en GROC

Retos de futuro

**** Partir de las necesidades de los directivos**

**** Instrumentos de diagnóstico**

**** Algunas competencias singulares**

**** Especialización de las actividades formativas**

**** Reconceptualización de la formación inicial y permanente**

Si crees que, junto a los
compañeros/as de GROC,
podemos ayudarte en algo,
nos encontrarás en...

joan.teixido@udg.edu



Muchas gracias!