

Evaluación de competencias de liderazgo docente en la Institución Etnoeducativa Antonia Santos, Cartagena, Colombia.

Oscar Javier Ospino Guerrero

Institución Etnoeducativa Antonia Santos, Cartagena, Colombia.

Grupo de Investigación Red Universitaria Evaluación de la Calidad- RUECA-Capitulo Colombia

oscarsavier@hotmail.com

Diana Elvira Lago de Vergara

Universidad de Cartagena

Grupo de Investigación Red Universitaria Evaluación de la Calidad- RUECA-Capitulo Colombia

dianalago20@yahoo.es

Alejandrina Lago de Zota

Universidad de Cartagena

Grupo de Investigación Red Universitaria Evaluación de la Calidad- RUECA-Capitulo Colombia

alejitzota@yahoo.com

Área temática: Evaluación de docentes e Investigadores

Resumen

La evaluación para los docentes de educación básica y media en Colombia está regulada por la ley 115 de 1994 y el decreto 1278 de 2002. Esta legislación especifica los instrumentos que deben utilizar los directivos anualmente para llevar a cabo este proceso en procura de la mejora de la calidad educativa del país y del establecimiento educativo. Una de las competencias a evaluar definida en estos instrumentos es el liderazgo, que busca estimular en los docentes la capacidad para guiar, motivar y dirigir procesos educativos.

En este contexto normativo la Institución Etnoeducativa Antonia Santos debe evaluar periódicamente a sus docentes regidos por el decreto 1278 de 2002, quienes presentan una serie de evidencias de los diferentes grupos de competencias tales como comportamentales, pedagógicas, didácticas y de liderazgo. De esta forma el liderazgo se convierte en una pieza clave para el proceso formativo de los estudiantes dada su importancia en la consecución de los objetivos de aprendizaje (Bolívar, 2015).

Desafortunadamente en el colectivo docente existe la sensación que este proceso evaluativo es un simple formalismo que no evidencia realmente sus esfuerzos para sacar adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este trabajo pretende develar estas percepciones sobre la evaluación del liderazgo en la institución mediante la realización de un grupo focal que evidencie el sentir de los docentes con respecto al su proceso de evaluación.

Palabras clave: evaluación, competencias, liderazgo, docente, etnoeducación

Justificación

El proceso de evaluación docente en las instituciones educativas es un aspecto clave para garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En Colombia, la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1278 de 2002 establecen los lineamientos para este proceso, definiendo los instrumentos y criterios que deben utilizarse para evaluar diversas competencias, entre ellas el liderazgo.

El liderazgo docente es fundamental, ya que influye en la motivación, dirección y guía de los procesos educativos, impactando directamente en los resultados del aprendizaje de los estudiantes (Horn & Marfan, 2010). Sin embargo, a pesar de la existencia de normas claras, como las mencionadas, en la Institución Etnoeducativa Antonia Santos, persisten percepciones negativas entre el cuerpo docente respecto a la efectividad del proceso de evaluación del liderazgo.

Esta discrepancia entre la normativa existente y la percepción de los docentes plantea un problema significativo en términos de la eficacia del proceso de evaluación y su impacto en la mejora continua de la calidad. Es de suma importancia abordar esta brecha entre la normativa y la realidad experimentada por los docentes, ya que afecta directamente la percepción de la validez y utilidad de la evaluación del liderazgo en la institución.

Por lo tanto, este trabajo de investigación se propone abordar estas percepciones divergentes mediante la realización de un grupo focal con los docentes de la Institución Etnoeducativa Antonia Santos, Cartagena. El objetivo principal es develar las percepciones, opiniones y

experiencias de los docentes con respecto al proceso de evaluación del liderazgo, identificando posibles brechas entre lo establecido en la normativa y su aplicación práctica.

Las preguntas de investigación que guían este trabajo son:

1. ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de la Institución Etnoeducativa Antonia Santos sobre el proceso de evaluación del liderazgo?
2. ¿Cómo perciben los docentes la utilidad y la efectividad de los instrumentos de evaluación utilizados para medir el liderazgo?
3. ¿Existen discrepancias entre las expectativas de los docentes respecto a la evaluación del liderazgo y la realidad experimentada en la práctica?
4. ¿Qué sugerencias proponen los docentes para mejorar el proceso de evaluación del liderazgo y hacerlo más significativo?

Con base en los resultados obtenidos, se podrán identificar áreas de mejora en el proceso de evaluación del liderazgo, así como posibles ajustes en los instrumentos y criterios utilizados. Esto contribuirá a fortalecer la percepción de los docentes sobre la relevancia y la efectividad de la evaluación del liderazgo, promoviendo así una cultura de mejora continua en la institución y, en última instancia, en la calidad educativa ofrecida a los estudiantes.

Enfoque conceptual

La evaluación en Colombia de docentes y directivos docentes tiene su asidero en la constitución política del país porque en ella se establece la educación como un derecho fundamental y se señala que le corresponde al estado velar por la calidad de la misma así como por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral intelectual física de los educandos.

El mandato constitucional es desarrollado a partir de la ley 115 del 1994 que asigna al estado las competencias para establecer las reglas y los mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivos docentes que trabajan en el servicio público, además se expide mediante el decreto ley 1278 del 2002 el estatuto de profesionalización docente que aborda las diferentes evaluaciones que se deben aplicar a los docentes y

directivos docentes, entre las cuales están la evaluación de ingreso y de seguimiento donde se evalúan actitudes, competencias y condiciones de su personalidad.

En este contexto se desarrolla la política educativa que se estructura en torno a cuatro ejes de acción como son: ampliación de cobertura, fortalecimiento de la eficiencia, pertinencia y mejoramiento de la calidad. En el eje mejoramiento de la calidad, la evaluación es ubicada como uno de los componentes fundamentales atribuyéndole funciones diagnósticas para detectar oportunidades de mejora y orientar decisiones para el diseño de acciones en diferentes niveles de la institución educativa asumiéndose una herramienta de seguimiento a los procesos y a los resultados esperados luego de la planeación de las metas. Se disponen de tres tipos de evaluación: de periodo de prueba, anual del desempeño laboral y de competencias.

El docente y el directivo docente como actor es "esencial en el modelo de calidad de la educación, por lo que evaluar los educadores es una acción estratégica en la política educativa" (MEN, 2008, p.9). De esta forma se promueve una evaluación de carácter sistemático basada en evidencias sustentable con la participación activa de los directivos docentes y estableciendo estrategias que reconozcan las acciones favorables a los procesos de mejora permanente en el marco de lo diseñado en el proyecto educativo institucional y las estrategias de mejora prevista para los periodos determinados.

La evaluación ha sido diseñada desde un enfoque de competencias. La competencia es definida como "una característica intrínseca de un individuo, por lo tanto, no es directamente observable, sino que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados," (MEN, 2008, pág. 13). Así la competencia se evidencia en el mundo de las relaciones y deja ver valores, actitudes, motivaciones, intereses y rasgos de personalidad. Qué conocimientos y habilidades están relacionada con el liderazgo es el tema de interés de este trabajo de investigación.

Para la evaluación en el instrumento diseñado por el Ministerio de Educación las competencias están clasificadas en funcionales y comportamentales. Las funcionales están asociadas directamente a las funciones establecidas para el desempeño docente en las interacciones con estudiantes, básicamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, en cambio las comportamentales obedecen a características de individuales de los docentes y directivos

docentes. Son dos conceptos difíciles de diferenciar porque quien ejerce la competencia funcional es el sujeto, con actitudes y valores que dan cuenta de la eficiencia en los procesos de aprendizaje y estas actitudes facilitan el trabajo de los estudiantes. Es allí precisamente donde está el interés y la importancia que tiene el estudiar el liderazgo y cuáles son los elementos de liderazgo que transversalizan la eficiencia y la eficacia en los procesos de enseñanza aprendizaje en la institución educativa Antonia Santos.

El instrumento de evaluación también establece categorías en las competencias comportamentales de docentes y directivos docentes tales como: Liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro.

Estrategia metodológica

Este trabajo de investigación se desarrolló mediante un grupo focal en el cual participaron 5 docentes de la Institución etnoeducativa Antonia Santos de la ciudad de Cartagena, Colombia. Para la selección se tuvo en cuenta que estuvieran regidos por el decreto 1278, puesto que en el país los docentes estatales trabajan en diferentes estatutos. Se les interrogó mediante un cuestionario sobre sus percepciones sobre la evaluación docente en la institución haciendo énfasis en el componente de liderazgo. Las respuestas se grabaron y posteriormente se analizaron en categorías para posteriormente sacar las respectivas conclusiones.

Desarrollo

El grupo focal se llevó a cabo con la participación de 5 docentes de la Institución etnoeducativa Antonia Santos a los cuales se les interrogó de manera simultánea y se les pidió dar su opinión sobre cuatro aspectos fundamentales en el proceso de evaluación del liderazgo docente. Los docentes que participaron fueron Edelmira Padilla (EP), Maricel Jiménez (MJ), Harold Díaz (HR), Aracely Cuadrado (AC) y Alfredo Obyrne (AO).

Tabla 1. Grupo Focal Evaluación del liderazgo docente

PREGUNTA	EP	MJ	HR	AC	AO
¿Qué opinas de la forma como se está llevando el proceso de evaluación docente en la Institución Educativa Antonia Santos?	La evaluación docente se realiza de manera efectiva en la Institución, cumple con los criterios que permiten llevar a cabo la función docente	Lleva mucha inequidad. El proceso de evaluación no es para controlar al maestro. Hay muy poca capacitación para ser una Escuela inclusiva. Los procesos no se hacen para mejorar la parte pedagógica.	Los procesos de evaluación que se llevan a cabo pienso que no son los más adecuados porque no son coherentes ni se siguen por un criterio unificado sino que cada quien se evalúa como cree.	Yo pienso que el proceso de evaluación docente en la institución educativa Antonia Santos se está llevando de una forma eficiente, pero con un par de cambios podría llegar a ser excelente.	El problema del proceso de evaluación es que se hace para cumplir con una normativa y no para alcanzar su verdadero fin que es la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.
¿Para ti que es el liderazgo docente?	Liderazgo docente es la capacidad de orientar a un grupo de estudiantes, en este caso para el cumplimiento y resolución de situaciones o establecimiento de metas, un líder debe ser positivo saber escuchar y resolver.	El liderazgo del Docente. Busca mejorar y hacer propuestas pedagógicas para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizajes. En la escuela no hay presupuesto para ningún proyecto pedagógico. Todo sale de los estudiantes.	El liderazgo docente es saber apersonarse de nuestros estudiantes dentro y fuera de la institución para poder llevarlos a una Excelencia	Yo pienso que el proceso de evaluación docente en la institución educativa Antonia Santos se está llevando de una forma eficiente pero con un par de cambios podría llegar a ser excelente.	Para mí el liderazgo docente es la capacidad de influir positivamente en el proceso de enseñanza con el fin de poder sacar adelante los objetivos de aprendizaje.
¿Crees que los instrumentos de evaluación utilizados para medir el liderazgo docente en la institución son útiles y efectivos?	Los instrumentos son efectivos, el docente los conoce y desempeña sus actividades acorde a estos indicadores.	No son efectivos, son un invento del 1278 para controlar al docente	Pienso que el problema radica en que cada docente hace lo que cree que está haciendo bien y debería haber unidad de criterios para este proceso de evaluación.	Creo que no están siendo del todo eficaces porque les hace falta sentido de pertenencia de parte de nosotros para llevar este proceso de una forma efectiva	Podrían ser mejores si estuvieran contextualizados en la realidad. Son instrumentos creados desde afuera y no reflejan la cotidianidad que se vive en la escuela.
¿Qué sugerencias propones para mejorar el proceso de evaluación del liderazgo y hacerlo más significativo?	Es importante hacer seguimiento a las características de líder que tienen los docentes, el seguimiento debe ser constante y no solo al final de año para llenar requisitos	Sugerencia que todos los proyectos pedagógicos se den con una concertación entre toda la comunidad. El PEC y las capacitaciones se dan y por qué hay que llenar formatos. Y eso no debe hacerse. La evaluación es un proceso de concertación. Es conveniente cambiar la evaluación y determinar si las que se han hecho estos últimos años desde han servido.	Se debe cambiar la rúbrica institucional para poder llevar un control unificado del componente liderazgo	Deben hacerse capacitaciones sobre el liderazgo y utilizar instrumentos tecnológicos para poder desarrollar el cúmulo de saberes que tenemos nosotros los docentes y poder transmitirlo a los estudiantes.	Que la rúbrica que se utiliza con los factores y criterios a evaluar este contextualizada a la realidad que vivimos y no a lo que determine el ministerio de educación.

Una vez realizado el grupo focal se procedió a su análisis mediante cuatro grandes categorías: evaluación docente, liderazgo docente, instrumentos de evaluación y sugerencias de mejora.

Resultados y Conclusiones

Después de analizar los resultados del grupo focal, surgieron varios hallazgos relacionados con los objetivos de la investigación sobre el proceso de evaluación docente y del liderazgo en la Institución Educativa Antonia Santos. A continuación, se presenta un resumen de ellos:

Evaluación Docente:

- **Opiniones Diversas:** Hay diversidad de opiniones sobre el proceso de evaluación docente. Mientras algunos participantes consideran que se lleva a cabo de manera efectiva y eficiente (EP, AC), otros perciben problemas significativos como inequidad, falta de capacitación, ausencia de orientación y un enfoque centrado en cumplir normativas externas en lugar de mejorar la pedagogía (MJ, HR, AO).
- **Necesidad de Mejora:** Existe un consenso generalizado en que el proceso de evaluación docente necesita mejoras. Estas incluyen una mayor coherencia, seguimiento constante, contextualización y sentido de pertenencia por parte de los docentes.

Liderazgo Docente:

- **Definición y Rol:** Los participantes concuerdan en que el liderazgo docente implica orientar a los estudiantes, mejorar la pedagogía e influir positivamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
 - **Desafíos:** Se identificaron desafíos en la implementación del liderazgo docente, como la falta de presupuesto para proyectos pedagógicos, la ausencia de unidad de criterios en la evaluación y la desconexión entre los instrumentos de evaluación y la realidad cotidiana de la escuela.
-

Instrumentos de Evaluación:

- **Percepción de Efectividad:** Las opiniones son divergentes en cuanto a la efectividad de los instrumentos de evaluación del liderazgo docente. Mientras algunos participantes consideran que son efectivos y conocidos por los docentes (EP), otros los ven como un medio de control externo que no refleja la realidad de la escuela (MJ, HR, AO).
- **Necesidad de Contextualización:** Existe consenso en la necesidad de contextualizar los instrumentos de evaluación en la realidad de la escuela para que sean más útiles y significativos.

Sugerencias de Mejora:

- **Seguimiento Continuo:** Se propone un seguimiento continuo de las características de liderazgo docente, capacitaciones sobre liderazgo, cambios en las rúbricas institucionales y una mayor contextualización de los instrumentos de evaluación.

En conclusión, los hallazgos de este trabajo tienen implicaciones tanto en el campo educativo como social. Desde el punto de vista de la educación en Colombia y más específicamente en Cartagena, revela áreas de mejora en el diseño e implementación de procesos de evaluación docente y liderazgo educativo. Desde lo social, destaca la importancia de promover una cultura de evaluación más colaborativa, contextualizada y centrada en la mejora continua de la calidad educativa, lo que podría tener un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción tanto de los docentes como de los estudiantes, así como en la calidad de la educación que se ofrece en la institución etnoeducativa Antonia Santos.

Referencias

Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión, enfoques e instrumentos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 2015, 8(2), Universidad de Granada 15-39

Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994].

Horn, A., Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. Kotter, J. (1999). *Líderes*. Barcelona, España: Deusto

Ministerio de Educación Nacional. (2002). Decreto 1278. Estatuto de profesionalización docente. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf Bogotá: MEN

Ministerio de Educación Nacional MEN (2008). Guía 31. Guía metodológica evaluación anual de desempeño laboral. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-169241_archivo_pdf.pdf
