

# El liderazgo en la Enseñanza de la Lengua Inglesa (ELI) en un contexto rural cubano

**ECOSISTEMA**  
Revista de Educación y Medioambiente

<https://revistaecosistema.org/>

*Leadership in the teaching of the English language in a Cuban rural context*

**Eduardo Escalona Pardo**

eescalona1312@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2832-8828>

**Universidad de Granma, Provincia de Granma, Cuba**

## RESUMEN

Esta investigación profundizó en el liderazgo en la Enseñanza del inglés en un entorno rural cubano, que se enfrenta a desafíos como la escasez de recursos, acceso limitado al desarrollo profesional y deserción de docentes calificados. El objetivo fue resaltar la importancia del liderazgo en el Desarrollo Profesional Continuo (DPC) de los docentes y su impacto en el desarrollo de las habilidades lingüísticas de los estudiantes. Para lograr este objetivo, se diseñó una estrategia para promover el DPC como parte de las acciones de la Asociación de Pedagogos de Cuba-Especialistas en Lengua Inglesa (APC-ELI), la cual fue implementada en la provincia. La investigación se basó en un estudio teórico descriptivo; se utilizaron el método inductivo-deductivo, observación y encuesta. Además, se resaltó la colaboración del Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío, en conjunto con el apoyo del Consejo Británico, para facilitar el DPC de los profesores.

**Palabras clave:** Liderazgo; Enseñanza; Inglés; Contexto; Estrategia



**Recibido:** 05 de abril 2024

**Arbitrado:** 15 de mayo 2024

**Aceptado:** 30 de junio 2024

**Publicado:** 01 de octubre 2024

**Ecosistema.** Revista de Educación y Medioambiente  
Volumen 2 | No. 4 | Octubre-marzo 2025  
ISSN: 3079-7748, ISSN-L: 3079-7748



**ECOLÓGICA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL

<http://doi.org/10.71041/ecosistema.v2i4.3>

## ABSTRACT

This research delved into leadership in English Teaching in a rural Cuban environment, which faces challenges such as scarcity of resources, limited access to professional development, and attrition of qualified teachers. The objective was to highlight the importance of leadership in the Continuing Professional Development (CPD) of teachers and its impact on the development of students' language skills. To achieve this objective, a strategy was designed to promote CPD as part of the actions of the Association of Pedagogues of Cuba-English Language Specialists (APC-ELI), which was implemented in the province. The research was based on a descriptive theoretical study; inductive-deductive, observation and survey methods were used. In addition, the collaboration of the Vice-Dean of Research and Postgraduate Studies of the Blas Roca Calderío Campus was highlighted, together with the support of the British Council, to facilitate the CPD of teachers.

**Keywords:** Leadership; Teaching; English; Context; Strategy

## INTRODUCCIÓN

Durante la última década, Cuba ha atravesado tiempos de crisis, viéndose afectada por desastres naturales, crisis económicas y pandemias globales. Estos eventos han tenido un impacto negativo en las instituciones del sector público, como en el ámbito educativo, en particular en la formación integral de las nuevas generaciones, donde la enseñanza y el aprendizaje del idioma inglés se han vuelto una demanda prioritaria.

Esta necesidad surge a raíz de la globalización y la apertura de Cuba al mundo, donde el dominio del inglés adquiere una relevancia especial. En este contexto, el liderazgo juega un papel crucial en la configuración de las respuestas organizacionales a estas crisis. El liderazgo, según el autor de este artículo, es una habilidad que permite guiar, inspirar e influir en otros para alcanzar una meta o visión compartida.

Implica asumir la responsabilidad, tomar decisiones y ofrecer orientación y dirección a un grupo de individuos u organización. En el campo de la ELI, se reconoce cada vez más la importancia del liderazgo docente en la educación en general, como un medio para empoderar a los docentes como profesionales y mejorar los resultados educativos (Whitehead y Greenier, 2016).

La educación en Cuba está en constante evolución, a pesar de las crisis que enfrenta el país. La enseñanza del idioma inglés se ha convertido en una fuente de cultura y en un medio para acceder a los mayores tesoros del patrimonio universal. Además, el dominio de este idioma se ha convertido en un atributo clave para la competencia e integralidad de los profesionales cubanos, contribuyendo al desarrollo económico de la isla.

A pesar de la importancia del inglés, las escuelas en Cuba han enfrentado dificultades para lograr resultados significativos en el desarrollo de habilidades. Los estudiantes comienzan a aprender inglés desde el tercer grado, pero muchos culminan la universidad sin haber alcanzado un dominio adecuado. Ante esta situación, se ha recurrido a organizaciones, asociaciones y líderes para buscar soluciones.

En este sentido, el liderazgo docente es decisivo en el proceso de enseñanza del inglés como lengua extranjera. En la provincia Granma, en Cuba, el liderazgo docente ha sido identificado como una herramienta para ayudar a los estudiantes a adquirir y desarrollar sus habilidades en el idioma. Sin embargo, inicialmente el liderazgo docente no había recibido la atención adecuada en el contexto de la enseñanza en Granma.

En la actualidad, el liderazgo docente se percibe como una parte esencial para mejorar la enseñanza del inglés en las aulas rurales cubanas. Los desafíos incluyen la falta de reconocimiento social para los profesores, salarios insuficientes, la percepción de que el aprendizaje del inglés no es necesario y la deserción de docentes en busca de mejores oportunidades.

Reconocer la importancia del liderazgo docente en la enseñanza del inglés en Cuba, especialmente en las zonas rurales, es importante. Un enfoque centrado en el liderazgo puede ser determinante para superar los desafíos y mejorar los resultados en el aprendizaje de este idioma tan relevante a nivel profesional y cultural.

Por ello, se han propuesto diversas estrategias para potenciar el liderazgo docente. Una de las más exitosas ha sido la implementación de la APC-ELI, liderada por el Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío de la Universidad de Granma. Esta iniciativa busca destacar el papel del liderazgo en la enseñanza del inglés, aumentar el DPC de los docentes y mejorar el rendimiento lingüístico de los estudiantes, objetivo final de la investigación.

## MÉTODO

En el contexto educativo de la provincia de Granma, se ha puesto en relieve la importancia del liderazgo en la enseñanza de la lengua inglesa y su impacto en el desarrollo de las habilidades lingüísticas de los estudiantes, especialmente en entornos rurales. Con el propósito de profundizar en esta temática, se llevó a cabo un estudio que involucró a 140 docentes de todos los niveles educativos en la región, con el fin de evaluar sus conocimientos sobre el liderazgo docente en la enseñanza del idioma inglés, sus habilidades y su interés en formar parte de la iniciativa APC-ELI en Granma. Esta estrategia buscó no solo potenciar el crecimiento profesional de los docentes, sino también mejorar las competencias lingüísticas de los estudiantes.

Además, la muestra incluyó a 200 estudiantes de la carrera de Licenciatura en Educación, Lenguas Extranjeras, Inglés, de la facultad de Educación Media en el Campus Blas Roca Calderío de Manzanillo. Para alcanzar los objetivos, se realizaron observaciones del entorno educativo, se llevaron a cabo entrevistas a docentes y líderes educativos, y se recopiló información pertinente sobre las prácticas de liderazgo en la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés.

Los datos cualitativos obtenidos fueron analizados mediante técnicas de análisis de contenido con el fin de identificar patrones, tendencias y desafíos específicos relacionados con el ejercicio del liderazgo en este contexto educativo. Además, se aplicó un enfoque reflexivo para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en este estudio que busca mejorar la calidad de la educación en la provincia de Granma.

## RESULTADOS

El presente estudio busca destacar el papel del liderazgo en la ELI dentro de un entorno rural en Cuba y su influencia en el desarrollo lingüístico de los estudiantes mediante la implementación de una estrategia diseñada para alcanzar dicho propósito. Se exponen aspectos sobre el liderazgo docente, su relevancia, las responsabilidades que los educadores asumen en las escuelas, las habilidades que pueden potenciar su rol de liderazgo, así como la utilización del internet y la tecnología informática para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. También se brinda una descripción del contexto sociocultural en la provincia de Granma y se detallan las funciones del Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío. Por último, se presentan los resultados tras la implementación de la APC-ELI en la provincia de Granma.

### Referentes teóricos

Sayyed (2016) considera que la creciente complejidad de las demandas educativas en todo el mundo ha intensificado la necesidad de prácticas de liderazgo que alienten a los docentes a ir más allá de sus responsabilidades en el aula y desempeñar un papel activo como líderes. Estas crecientes demandas profesionales han llevado al surgimiento del fenómeno del liderazgo docente, un “proceso mediante el cual los docentes, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de las comunidades escolares para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje para aumentar el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes” (Katzenmeyer & Moller, 2009, p. 288).

Según Whitehead y Greenier (2016), el liderazgo educativo es un proceso complejo que está vinculado

tanto cultural como contextualmente (Dimmock y Walker, 2005). El autor del presente artículo revela que muchas personas malinterpretan este concepto aquí en Cuba; analizan el papel de un líder como alguien que se beneficia a sí mismo y no lo reconocen como un agente que puede influir positivamente en el aprendizaje.

En la ELI, parece haber un acuerdo generalizado sobre la importancia de los líderes para mejorar los resultados educativos. Estudios de diversos países y contextos han encontrado una fuerte relación entre el éxito de los estudiantes y el liderazgo (Hargreaves & Fink, 2004; Wong & Evers, 2001). Además, ha habido un crecimiento de grupos de interés especial en liderazgo (Murphy, 2005; Stephenson, 2008), y en los últimos años, se ha convertido en un componente de algunas cualificaciones de Enseñanza de Inglés para Hablantes de Otros Idiomas (TESOL), como Programa de Certificado de Gestión de Liderazgo de la Asociación Internacional TESOL (2018) y el Curso TEFL de Oxford titulado Liderazgo en ELT (2018). Sin embargo, persiste una carencia en la comprensión práctica de la aplicación del liderazgo en el ámbito de la ELI en Cuba. Whitehead y Greenier (2016) señalan que esta falta de claridad surge debido a la ausencia de una definición precisa del concepto y a la dificultad en su delimitación.

El liderazgo docente ha sido objeto de amplia investigación y ha sido definido de diversas maneras debido a las múltiples responsabilidades que los docentes asumen no solo a nivel nacional, sino también en el contexto educativo global. En este estudio, se destaca la diversidad de responsabilidades de liderazgo que los docentes en Cuba ejercen en las escuelas, incluyendo mentoría, modelaje, profesionalismo, e intercambio de ideas instructivas. Harris y Muijs (2004) postulan que el liderazgo implica la colaboración con otros profesores para mejorar el desarrollo profesional y el crecimiento profesional. A pesar de las múltiples definiciones, la evidencia respalda su importancia en la enseñanza y adquisición del idioma inglés.

La identificación de estrategias efectivas para mejorar las habilidades lingüísticas en inglés requiere un conocimiento de la aplicación de prácticas comunitarias contextualizadas. En este contexto, el liderazgo enfatiza la creación de una red de expertos donde los profesores puedan intercambiar conocimientos y colaborar (Wenner & Campbell, 2017).

El currículo de las escuelas cubanas enfatiza la participación activa de los docentes en los procesos de aprendizaje. Tanto profesores como alumnos deben involucrarse de manera equitativa en la evaluación de resultados y en la identificación de áreas de mejora para el aprendizaje. Por ende, es fundamental que los docentes sirvan como modelos a seguir para los estudiantes, quienes tienden a imitar las conductas observadas en el aula. En consecuencia, el liderazgo es esencial en el entorno educativo.

Considerando lo anterior, resulta imperativo capacitar a los docentes con miras a lograr resultados en la ELI. El autor de esta investigación, quien ostenta el cargo de Vicedecano de Investigación y Posgrado en el Campus Blas Roca Calderío y funge como Coordinador de la APC-ELI en la provincia, ha asumido la responsabilidad de establecer colaboraciones con el British Council en Cuba y otras instituciones académicas. Como resultado, se ha establecido una comunidad de profesores de inglés en la provincia que recibe DPC.

En este contexto, se ha recurrido a la noción de liderazgo con el fin de fomentar el desarrollo profesional de los educadores. Según señala Sayyed (2019), la literatura académica proporciona información valiosa sobre diversas habilidades que pueden favorecer los roles de liderazgo. Por ejemplo, habilidades interpersonales e intrapersonales son cruciales en entornos escolares, como sugieren Angelle y Beaumont (2008). En el ámbito de la ELI, las habilidades claves para los líderes engloban la gestión del tiempo y de uno mismo, la capacidad de colaborar, cooperar y delegar responsabilidades (Murphy & Brogan, 2008), así como la

capacidad de motivar y animar a otros (Bailey, 2008; Quirke & Allison, 2008), habilidades de planificación estratégica (Christison & Murray, 2008), y competencias técnicas y de tecnología de la información (Siskin & Reynolds, 2008).

De manera similar, Stephenson, Dada y Harold (2012) encontraron que la comunicación efectiva y la habilidad para construir relaciones son destrezas para los docentes líderes. En el ámbito específico de la ELI, Coombe, England y Schmidt (2008) recomendaron habilidades de oratoria y presentación para desempeñar sus roles. Sin embargo, para emplear estas habilidades de manera efectiva, los líderes deben poseer competencias en conciencia cultural que guíen sus acciones de acuerdo con las normas culturales de la organización, como indican Al-Swailem & Elliott (2013).

En nuestro actual mundo global e interconectado, es indispensable contar con docentes debidamente capacitados, con la habilidad de utilizar Internet y la tecnología informática para enriquecer el proceso de aprendizaje. En el ámbito educativo, se destaca la importancia de comprender y dominar estas destrezas. Internet y la tecnología informática han adquirido relevancia en el liderazgo de la ELI, influyendo de manera significativa en el aprendizaje. Este tipo de liderazgo promueve un entorno de aprendizaje y colaboración entre estudiantes y docentes, donde se enfatiza más en el contenido que en la forma.

Según Nur y Seyda (2023), investigaciones recientes han subrayado la importancia de capacitar a los docentes y estudiantes para que se conviertan en usuarios competentes del idioma, pensadores críticos y agentes efectivos de cambio social. En lugar de simplemente enfocarse en la adquisición del idioma y la imitación de hablantes nativos de inglés, la ELI busca inculcar a los alumnos un sentido de responsabilidad social. De manera similar, Eaton (2010) argumenta que la gramática, la memorización y el aprendizaje rutinario no deberían ser los aspectos centrales en las aulas. En su lugar, estas deberían concebirse como espacios donde las personas puedan aprender a comunicarse con individuos de todo el mundo utilizando su idioma y su contexto cultural.

En sintonía con Eaton (2010), hay una justificación clara para un enfoque más centrado en el estudiante, colaborativo e impulsado por la tecnología en el campo educativo. Los docentes pueden adoptar nuevos e innovadores marcos y métodos como parte de esta redefinición del aula de inglés como lengua extranjera. Según Fandio (2013), las aulas deben fomentar actividades, prácticas y procesos con propósito e intelectualmente estimulantes, que faciliten a los estudiantes no solo expresar ideas de forma efectiva a través de la comunicación verbal, escrita y no verbal, sino también comprender conceptos complejos, considerar diversas perspectivas, tomar decisiones, y colaborar de manera creativa con otros.

### **El contexto sociocultural en Granma**

El panorama sociocultural en Granma antes de la Revolución de 1959 reflejaba una situación de pobreza que afectaba a la mayoría de la población, sumiéndola en condiciones inhumanas marcadas por altos índices de analfabetismo, desempleo y corrupción. La condición de semicolonias facilitó la influencia de la ideología estadounidense y su estilo de vida a través del idioma inglés, actuando como instrumento de dominación y colonización en aquel contexto. Este enfoque permite comprender la importancia de la enseñanza de este idioma en ese periodo (Feinberg, 2019).

Granma, situada en la porción suroeste de la región oriental de Cuba, presenta un paisaje físico que combina armoniosamente zonas rurales llanas con áreas montañosas. La provincia alberga numerosos picos de gran altitud, así como la extensa y uniforme llanura del Cauto, junto con la icónica Sierra Maestra que domina la parte sur del territorio.

A pesar de sus ricos contrastes geográficos, Granma todavía enfrenta desafíos en varios de sus barrios y pequeños pueblos rurales, que muestran signos de insuficiencia generalizada. Estos desafíos incluyen una infraestructura deficiente y poco saludable, bajos niveles educativos, salarios escasos, limitada movilidad social, así como una prevalencia de apatía y desilusión generalizada. Las instituciones locales suelen operar con recursos limitados, exacerbando la situación socioeconómica y psicológica de la población en la región.

Según Feinberg (2019), la falta de oportunidades económicas en la región oriental ha llevado a muchos profesionales a emigrar a provincias más prósperas en el centro y oeste del país, especialmente a La Habana. A pesar de que las tasas de fertilidad en el este están descendiendo, aún se mantienen por encima del promedio nacional, lo que contribuye al flujo de inmigrantes. Con una migración interna neta promedio de alrededor de cinco personas por cada 1.000 habitantes anualmente, la región experimenta una pérdida de aproximadamente el 5% de su población en una década. En los últimos cinco años más de 500 docentes han dejado el sector educativo en busca de empleos con salarios más altos y mayor reconocimiento social.

A pesar de estos desafíos, Granma alberga dos importantes universidades: la Universidad de Granma y la Universidad de Ciencias Médicas, donde estudiantes de más de treinta países de América, Asia, África y Oceanía se especializan en disciplinas como Medicina, Odontología, Enfermería, Psicología y Tecnologías de la Salud. En estas instituciones se imparte el idioma inglés para formar profesionales integrales con competencia en este idioma. Por ende, es responsabilidad de los líderes educativos dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma que los estudiantes se conviertan en agentes activos y puedan proporcionar respuestas creativas a los desafíos que surgen en la adquisición de conocimientos, habilidades y valores.

En esta investigación, se adopta la perspectiva presentada por Vigil y Acosta (2021) en relación con la historia de la enseñanza del inglés en Pinar del Río. Los autores señalan que dicha historia ha sido objeto de análisis en función de las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales e históricas que han marcado el desarrollo de Cuba como nación. Desde los albores de la sociedad cubana, la enseñanza del idioma inglés ha sido una empresa constante, influenciada tanto por los tres grandes períodos históricos por los que ha atravesado el país - colonia, república neocolonial y sociedad socialista -, como por el avance científico en disciplinas educativas como la lingüística, la psicología, la pedagogía y la didáctica.

### **El Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío**

El Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío se posiciona con el propósito de fomentar la colaboración entre universidades, asociaciones e instituciones nacionales e internacionales, participar en iniciativas locales e internacionales, ofrecer programas de posgrado y garantizar la capacitación docente requerida por los líderes educativos del territorio.

El liderazgo de este departamento se fundamenta en los programas de capacitación y desarrollo orientados dentro de la universidad. Para este fin, se ofrece la Maestría en Formación Ciudadana, se ha integrado como componente esencial de este departamento una Especialización en Matemáticas y se ha implementado un Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación. Estos programas tienen como objetivo principal mejorar la calidad del liderazgo en las instituciones educativas a nivel nacional.

Además, el departamento proporciona cursos de posgrado dirigidos a aquellos interesados en ampliar sus conocimientos, habilidades y competencias. Como parte de sus alianzas estratégicas, se ofrecen una variedad de talleres de capacitación profesional y se organizan jornadas especializadas destinadas a líderes y directivos institucionales para apoyarlos en sus funciones de liderazgo en la gestión educativa de la provincia.

Otra función relevante de este departamento es contribuir al desarrollo de las habilidades investigativas de los estudiantes al ofrecerles la oportunidad de unirse a grupos de investigación, participar en proyectos, asistir a foros y eventos científicos a nivel nacional e internacional, y prepararlos para la publicación de los resultados de sus investigaciones en revistas de renombre nacional e internacional. De esta manera, los estudiantes se convierten en líderes en el ámbito de la investigación.

### **Estrategia elaborada para resaltar el papel del liderazgo en la ELI en Granma**

#### **Etapas I: Planificación de acciones**

**Objetivo:** Diseñar acciones que favorezcan el liderazgo en la ELI para incrementar el DPC de los docentes y las habilidades lingüísticas de los estudiantes.

El diseño de las acciones tuvo como punto de partida los resultados del diagnóstico realizado sobre el proceso de formación de los docentes y estudiantes, que incluyó la revisión de documentos normativos, entrevistas a directivos y docentes, y una encuesta a los estudiantes.

#### **Comportamiento**

1. Análisis de las condiciones para la implementación de la APC-ELI en la provincia: llegar a un acuerdo para designar a su líder.
2. Diagnóstico del estado actual del conocimiento de liderazgo por parte de los metodólogos de inglés.
3. Preparación de los metodólogos de los diferentes niveles educativos: se diseñaron cursos y talleres para abordar temas como: Educación lingüística, profesional y desarrollo de la competencia comunicativa. Desarrollo profesional: su contribución en el liderazgo. Habilidades para facilitar roles de liderazgo. El desarrollo de estas actividades permitió:
  - Reforzar el protagonismo y la formación docente de los líderes.
  - Fortalecer el conocimiento sobre las similitudes y diferencias entre hablar y escribir.
  - Aprender a lograr la funcionalidad comunicativa en diferentes registros (formal, informal) y en diferentes ámbitos (familiar, académico, laboral, social).
  - Diseñar situaciones que permitieron a los estudiantes expresar experiencias, sentimientos, sensaciones, emociones a través del lenguaje oral, ajustándose a sus respectivos usos.
  - Formular preguntas utilizando la expresión oral y el vocabulario técnico en contextos especializados.
  - Planificar actividades de comunicación a través de la escritura convencional y no convencional.
  - Estudiar diferentes géneros literarios, cartas, mensajes, palabras o textos significativos.
  - Preparar tareas docentes encaminadas a la apropiación por parte de los estudiantes de las reglas, conocimientos y habilidades que componen la competencia comunicativa, de modo que comprendieron y produjeron enunciados apropiados para diversas intenciones comunicativas en comunidades discursivas específicas.
  - Coordinar con la APC-ELI nacional la participación de voluntarios que pertenecen al Equipo de Profesores de Inglés de Apoyo a Cuba (CELTS) y, se buscó el apoyo del Consejo Británico a través de un convenio de colaboración para contribuir económicamente con docentes y estudiantes en relación con la conectividad a internet para participar en los cursos de manera virtual.

#### **Etapas II: Ejecución de acciones**

**Objetivo:** Ejecutar las acciones diseñadas para favorecer el liderazgo en la ELI e incrementar el DPC de

los docentes y las habilidades lingüísticas de los estudiantes.

### **Comportamiento**

- Implementación de la APC-ELI en la provincia bajo el liderazgo del Vicedecano de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío.
- Estudio de los resultados del diagnóstico para la ejecución de las actividades.
- Realización de actividades docentes que convirtieron a la lectura en un objeto influyente de reflexión y aprendizaje en las clases.
- Promoción de las actividades organizadas por la APC-ELI tanto en Granma como en la nación.
- Organización de concursos de ortografía, lectura, declamación, narración y redacción.
- Desarrollo de festivales y otras actividades que promovieron el aprendizaje de idiomas dentro y fuera de la escuela.
- Desarrollo de cine y libro-debate.
- Participación de expertos en la ELI de otros países como ponentes en los talleres organizados.

Se crearon las condiciones para la implementación de las acciones y actividades diseñadas. Esto requirió de la motivación de los estudiantes y docentes. Todas las actividades se caracterizaron por su forma participativa, alegre y dinámica. Fue necesario prestar atención al liderazgo en clase para incrementar las habilidades lingüísticas.

### **Etapa III: Evaluación de los resultados**

**Objetivo:** Evaluar la efectividad de las acciones planificadas.

#### **Comportamiento**

- Observación del proceso de enseñanza aprendizaje para evaluar la implementación de las actividades por parte del resto de los docentes.
- Observación del desempeño de docentes y estudiantes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje prestando atención al desarrollo de habilidades lingüísticas y liderazgo considerando los indicadores establecidos para tal efecto.
- Aplicación de instrumentos para evaluar las habilidades lingüísticas de los estudiantes, el desarrollo profesional de los docentes y las habilidades de liderazgo
- Procesamiento de la información proporcionada por los instrumentos aplicados.
- Evaluación de la efectividad de la estrategia.

#### **Indicadores para evaluar el desarrollo de las habilidades lingüísticas**

- Adecuada articulación y pronunciación de sonidos.
- Control del tono de voz.
- Adaptación del léxico al contexto sociocultural.
- Comportamiento comunicativo adecuado a los diferentes contextos y situaciones comunicativas.

#### **Indicadores para evaluar el desarrollo profesional**

- Conocimiento histórico-literario.
- Conocimiento de autores, movimientos y géneros literarios.
- Conocimiento de métodos y procedimientos a seguir para el desarrollo de habilidades lingüísticas.
- Participación activa en las actividades desarrolladas en la comunidad de profesores de inglés.

- Desarrollo de la independencia y la creatividad.

### Indicadores para evaluar el liderazgo

- **Liderazgo de nivel 5:** indicador clave de un liderazgo eficaz en la ELI es la capacidad de encarnar el liderazgo de nivel 5 según lo define Collins (2001). Este tipo de líder combina humildad personal con una resolución feroz, anteponiendo las necesidades de la organización y sus partes interesadas por encima de su propio ego personal.
- **Resultados consistentes:** el liderazgo efectivo de la ELI se mide por la consistencia de los resultados logrados. Los líderes que pueden ofrecer consistentemente altos niveles de rendimiento estudiantil, crecimiento organizacional y satisfacción del personal están demostrando un liderazgo efectivo.
- **Creación de un equipo sólido:** los líderes en la ELI deben crear y desarrollar un equipo sólido de educadores. Esto incluye atraer talento de alta calidad, desarrollar sus habilidades y capacidades y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Visión y estrategia:** los líderes en la ELI tienen una visión clara de la organización y una estrategia detallada para lograr esa visión. Pueden comunicar esta visión de manera efectiva a todas las partes interesadas e inspirarlas a trabajar hacia objetivos comunes.
- **Adaptabilidad e innovación:** en un panorama educativo que cambia rápidamente, los líderes en la ELI se adaptan a nuevos desafíos y oportunidades. También son innovadores en su enfoque y están dispuestos a probar nuevos métodos y tecnologías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- **Responsabilidad y propiedad:** los líderes exitosos en la ELI asumen plena responsabilidad por los resultados de sus decisiones y acciones. También empoderan a los miembros de su equipo para que se apropien de sus funciones y responsabilidades, fomentando una cultura de responsabilidad y alto desempeño.
- **Aprendizaje continuo:** los líderes en la ELI se comprometen con el aprendizaje continuo y la superación personal. Buscan oportunidades de desarrollo profesional, están actualizados sobre las mejores prácticas en educación y buscan activamente comentarios de sus pares, personal y estudiantes.

## DISCUSIÓN

Las reformas planificadas a partir del año 2000, junto con las demandas emergentes en los nuevos contextos históricos en Cuba, generaron un proceso de mejora en la ELI. Este enfoque consideró las particularidades socioeconómicas y culturales de Cuba, especialmente las de la provincia de Granma, donde el liderazgo docente se vio afectado por la escasez de profesionales en el ámbito educativo. El auge del turismo, las oportunidades de empleo mejor remuneradas y la necesidad de dominar el idioma inglés en determinados sectores socialmente valorados, influyeron en la deserción de numerosos educadores del sistema educativo.

Ante esta problemática, los líderes educativos a nivel nacional optaron por implementar clases de inglés a través de programas televisivos, los cuales fueron ampliamente aceptados por la población, convirtiendo a los docentes en referentes de la ELI en todo el país. Se forjaron alianzas con otras instituciones académicas nacionales e internacionales, se establecieron asociaciones, se pusieron en marcha proyectos educativos y se fomentaron vínculos colaborativos en la provincia, todo esto bajo la dirección de un docente hábil.

A pesar de que la mayoría de los docentes en Granma provienen de áreas rurales y montañosas de difícil acceso, el DPC les llegó. Los líderes nacionales en la enseñanza del idioma inglés organizaron sesiones de capacitación pedagógica en diversas universidades a nivel nacional, y como resultado, se instituyó la APC-ELI en Granma para fortalecer el liderazgo docente, el DPC y las competencias lingüísticas de los estudiantes. Esta asociación cuenta con el respaldo del British Council en Cuba y del CELST, un grupo conformado por destacados expertos en la enseñanza del idioma inglés de Canadá y el Reino Unido.

El Dr.C. Eduardo Garbey Savigne, Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, lidera la APC-ELI a nivel nacional, mientras que en cada provincia existen otros líderes designados. La asociación brinda la oportunidad de participar a docentes y estudiantes de la provincia Granma, y entre sus funciones destacadas se encuentran:

- Organizar congresos bianuales, abiertos para la participación de ponentes y un número determinado de no ponentes, fomentando la inclusión de jóvenes profesores y estudiantes de pregrado sin distinción de origen social.
- Asegurar la membresía en la Asociación Internacional de Profesores de Inglés Como Lengua Extranjera (IATEFL) y postular a las becas disponibles anualmente.
- Coordinar el respaldo del CELST, que provee asistencia tanto académica como financiera basada en la participación en eventos nacionales e internacionales para potenciar el DPC de los docentes.
- Ofrecer formación metodológica mediante la presencia de expertos reconocidos en la enseñanza del idioma inglés provenientes del extranjero.
- Gestionar proyectos y alianzas para fortalecer las actividades de la asociación.

### **Principales resultados:**

Más de 200 docentes, especialmente aquellos que residen en áreas remotas, han tenido la oportunidad de crecer profesionalmente a través de diversas actividades respaldadas por expertos británicos, la APC-ELI, el Consejo Británico en Cuba y el CELST, incluyendo:

- El Roadshow: Evento liderado principalmente por expertos británicos que promueven la formación científica, didáctica, metodológica e investigativa de los profesores de todos los niveles educativos.
- Taller Nacional sobre la Disciplina Didáctica de las Lenguas Extranjeras realizado en el Campus Blas Roca Calderío, con la participación de profesores provenientes de todas las universidades del país y expertos del Reino Unido.
- Taller “Incorporarse a la Asociación de Maestros, un paso hacia el desarrollo profesional continuo llevado a cabo como parte de la ejecución del Proyecto “Hornby Trust” en Granma bajo la coordinación de la APC-ELI Nacional.
- Participación en la 54 y 56 Conferencia Internacional IATEFL y las Conferencias Best and Brightest English Language Teaching de los años 2022, 2023 y 2024, tanto de manera presencial como virtual.
- Desarrollo del Curso Nacional “Introducción de la Educación Ambiental en la ELI y elaboración de materiales”, beneficiando a más de 100 estudiantes universitarios a nivel nacional y a más de 40 profesores.
- Implementación del Proyecto PRELIM, enfocado especialmente en docentes de áreas rurales y montañosas de difícil acceso en la provincia.
- Realización de seminarios web, tales como “El impacto de la pandemia de Covid-19 en los maestros canadienses” presentado por Julia Macrae, “Estrategias para reducir el miedo” por Ken Wilson, y

“Mejoras en la comprensión lectora” por Sue Piper, así como “Apoyo integral a los estudiantes de inglés y planificación del éxito” dirigido por Carol Harvey, “Principios del Enfoque Léxico” a cargo de Hugh Dellar, “Neuroeducación y Enseñanza de Lenguas Extranjeras en la Primera Infancia”, e “Inclusión Educativa en la Enseñanza del Idioma Inglés” por docentes de la Universidad de Oriente, Cuba, entre otros.

Estas actividades han fortalecido el liderazgo de docentes y desarrollo de habilidades en los estudiantes en las aulas y en entornos rurales. Se ha establecido una comunidad de profesores de inglés a nivel nacional e internacional para el intercambio de ideas, opiniones y la colaboración en webinars y cursos virtuales. Las instituciones educativas cuentan con un cuerpo docente sólido y bien preparado, mientras que los docentes han mejorado su desarrollo profesional a través de la participación en talleres organizados por asociaciones, instituciones educativas y líderes del sector.

#### **Beneficios sociales derivados de la implementación de la estrategia:**

- El estudio de la formación teórica y metodológica proporcionada permitió liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera eficaz, mejorando las habilidades lingüísticas, el liderazgo y el desarrollo profesional en los docentes.
- El reconocimiento de la enseñanza de idiomas extranjeros como un vehículo para fomentar el dominio y uso de códigos lingüísticos contextualizados, promovió la reflexión y evaluación crítica de los docentes sobre su práctica profesional.
- La participación en talleres y seminarios contribuyó a la estructuración y reestructuración del liderazgo en el aula.
- Los estudiantes adquirieron conocimientos, habilidades y valores para comprender el lenguaje de manera integrada con el pensamiento.
- Se desarrollaron habilidades orales que favorecieron una comunicación adecuada, correcta, coherente y eficaz.
- Se promovió el desarrollo de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y actitudes en el uso del idioma inglés no solo como herramienta de comunicación, sino también como vehículo para la asimilación cultural.

## **CONCLUSIONES**

El estudio teórico realizado enfatiza la importancia de fomentar prácticas de liderazgo que motiven a los docentes a trascender sus responsabilidades en el aula y a asumir un rol activo como líderes en la ELI en el contexto cubano objeto de estudio de esta investigación.

La determinación de las estrategias más efectivas para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje del idioma inglés en el aula requiere la presencia de líderes proactivos y un profundo conocimiento sobre la aplicación y contextualización de las diversas responsabilidades implicadas.

El Vicedecanato de Investigación y Posgrado del Campus Blas Roca Calderío y la Asociación de Profesores de Inglés en Granma desempeñan un papel vital en la promoción del liderazgo docente en el ámbito de la ELI en esta provincia.

La falta de oportunidades económicas en Granma ha generado la migración de numerosos profesionales, incluidos docentes, hacia provincias más prósperas en el centro y oeste, particularmente La Habana.

La enseñanza del idioma inglés en Granma ha representado un desafío significativo en los últimos cinco años. Tanto los docentes de zonas urbanas como rurales persisten en su deseo de brindar lo mejor a sus estudiantes y experimentar satisfacción y orgullo en su labor. La Asociación de Profesores de Inglés en Cuba, con el respaldo del Consejo Británico, se compromete a apoyarlos en la consecución de estos objetivos. La estrategia desarrollada ha demostrado ser efectiva en este sentido.

## REFERENCIAS

- Angelle, P. S., & Beaumont, J. (2008). School structure and the identity of teacher leaders: Perspectives of principals and teachers. *Journal of School Leadership*, 17(6). <https://doi.org/10.1177/105268460701700604>
- Al-Swailem, O., & Elliott, G. (2013). The learning experiences of Saudi Arabian higher education leadership: Characteristics for global success. In L. Smith & A. Abouammoh (Eds.), *Higher Education in Saudi Arabia: Achievements, Challenges and Opportunities* (pp. 37-47). New York & London: Springer Dordrecht Heidelberg. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-6321-0\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-6321-0_4)
- Bailey, K. M. (2008). Passing on the light: Encouragement as a leadership skill. In C. Coombe, M. McClaskey, L., L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching*. University of Michigan, USA.
- Christison, M., & Murray, D. (2008). Strategic planning for English language teachers and leaders. In C. Coombe, M. McClaskey, L., L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching*. University of Michigan, USA. <https://doi.org/10.4324/9780203077009>
- Coombe, C., England, L., & Schmidt, J. (2008). Public speaking and presentation skills for ELT educators. In C. Coombe, M. McClaskey, L., L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching and Learning* (pp. 50-62). University of Michigan, USA.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eaton, S. E. (2010). *Global Trends in Language Learning in the Twenty-First Century*. Calgary: Onate Press.
- Fandino, Y. J. (2013). 21st century skills and the English foreign language classroom: A call for more awareness in Colombia. *Gist Education and Learning Research Journal*, 7. [https://www.researchgate.net/publication/262639398\\_21st\\_Century\\_Skills\\_and\\_the\\_English\\_Foreign\\_Language\\_Classroom\\_A\\_Call\\_for\\_More\\_Awareness\\_in\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/262639398_21st_Century_Skills_and_the_English_Foreign_Language_Classroom_A_Call_for_More_Awareness_in_Colombia)
- Feinberg, R. E. (2019). Cuba's forgotten eastern provinces: testing regime resiliency. Infinite Study.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13. [https://www.researchgate.net/publication/292228904\\_The\\_Seven\\_Principles\\_of\\_Sustainable\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/292228904_The_Seven_Principles_of_Sustainable_Leadership)
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: Principles and Practice*. Institute of Education, University of Warwick, UK. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=59ebdd2cf1b784e79e185be17471c722bca9984d>
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Murphy, J. (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, T., & Brogan, J. (2008). The Active Professional's Balancing Act: Time and Self-Management. In C. Coombe, M. McClaskey, L., L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching and Learning* (pp. 79-89). University of Michigan, USA.
- Nur Ekizer, F., & Seyda Sari, Y. (2023). 21st Century Skills and Learning Environments: ELT Students'

- Perceptions. *Educational Research and Reviews*, 18(6), 114-128. <https://doi.org/10.5897/ERR2023.4332>
- Quirke, P., & Allison, S. (2008). DREAM management: Involving and Motivating Teachers. In C. Coombe, M. L. McClaskey, L. L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching*. University of Michigan, USA.
- Sayyed Rashid, S. (2019). Teachers as Leaders: Equipping English Language Teachers with Leadership Knowledge and Skills in TESOL. *Journal of Education in Black Sea Region*, 4(2), 172-190. <https://doi.org/10.31578/jeps.v4i2.177>
- Siskin, C. B., & Reynolds, E. (2008). Technologies for Leaders in ELT. In C. Coombe, M. McClaskey, L. L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English Language Teaching and Learning* (pp. 141-153). University of Michigan, USA.
- Stephenson, L., Dada, R., & Harold, B. (2012). Challenging the traditional idea of leadership in UAE schools. *On the Horizon*, 20(1), 54-63. <https://doi.org/10.1108/10748121211202071>
- Sun-Keung, P. N. (2020). Teachers' Reflective Practices in Implementing Assessment for Learning Skills in Classroom Teaching. *ECNU Review of Education*, 1-21. [https://www.researchgate.net/publication/343476822\\_Teachers%27\\_Reflective\\_Practices\\_in\\_Implementing\\_Assessment\\_for\\_Learning\\_Skills\\_in\\_Classroom\\_Teaching](https://www.researchgate.net/publication/343476822_Teachers%27_Reflective_Practices_in_Implementing_Assessment_for_Learning_Skills_in_Classroom_Teaching)
- Stephenson, L. (2008). Leadership theories, educational change, and developing a learning organization: An English language teaching (ELT) perspective. In C. Coombe, M. McClaskey, L. L. Stephenson, & N. Anderson, J. (Eds.), *Leadership in English language teaching and learning* (pp. 7-16). University of Michigan, USA.
- Sayyed Rashid, A. S. (2016). Teacher leadership: A case study of teacher leaders' professional development in an EFL institute of a Saudi Arabian university. Doctoral thesis, University of Exeter. Available from: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=11tVPhkAAAAJ&citation\\_for\\_view=11tVPhkAAAAJ:Y0pCki6q\\_DkC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=11tVPhkAAAAJ&citation_for_view=11tVPhkAAAAJ:Y0pCki6q_DkC)
- Vigil García, P.A., Acosta Padrón, R. (Year). Historical evolution of the English methodology in Pinar del Río. *MendiveUPR*, Page numbers. Available from: <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2522>
- Wattleton, F. (2000). Teachers as leaders. Retrieved from [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/11324\\_Merideth\\_Chapter\\_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/11324_Merideth_Chapter_1.pdf)
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>
- Wong, K. C., & Evers, C. W. (2001). *Leadership for quality schooling: International perspectives*. Thousand Oaks, CA: Routledge.
- Whitehead, G. E. K. (2016). The rise and fall of the National English Ability Test: Examining Korean high school English teachers' perspectives. *Asian EFL Journal*, 18 (4). [https://www.researchgate.net/publication/311396915\\_The\\_Rise\\_and\\_Fall\\_of\\_the\\_National\\_English\\_Ability\\_Test\\_Exploring\\_the\\_Perspectives\\_of\\_Korean\\_High\\_School\\_English\\_Teachers](https://www.researchgate.net/publication/311396915_The_Rise_and_Fall_of_the_National_English_Ability_Test_Exploring_the_Perspectives_of_Korean_High_School_English_Teachers)
- Whitehead, G. E., & Greenier, V. T. (2019). Beyond good teaching practices: Language teacher leadership from the learners' perspective. *TESOL Quarterly*, 53(4). <https://doi.org/10.1002/tesq.526>