

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA PARA PROMOVER LA REFLEXIÓN DOCENTE Y MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES

MARÍA VICTORIA GARCÍA MONTES
Centro de Estudios Superiores en Educación

RESUMEN: Uno de los objetivos de la reforma educativa de secundarias 2006, es transformar las escuelas secundarias en comunidades que fomenten el aprendizaje permanente en el alumno y el desarrollo profesional del maestro, formando equipos interdisciplinarios con responsabilidad colectiva en la toma de decisiones con respecto a la misión educativa de la escuela.

Para ello es necesario reforzar las habilidades y competencias del director que lo conviertan en líder pedagógico para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo de investigación parte del análisis y exploración del tipo de gestión que

predomina en la escuela secundaria, el tipo de liderazgo que se ejerce, así como el impacto en el clima laboral y en el aprendizaje de los estudiantes. El universo de investigación se integra por una zona escolar de una de las Direcciones Operativas del Distrito Federal que regulan el funcionamiento de las escuelas secundarias. Los resultados permitirán el diseño de estrategias de actualización que propicien en el directivo potenciar un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje de los estudiantes.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo pedagógico, gestión educativa, reflexión docente, escuela secundaria

Introducción

Toda organización escolar tiene una figura directiva cuya función debe proporcionar apoyo y colaboración en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos, por lo que su principal reto es unificar al colectivo escolar para que consigan los objetivos educativos en un esfuerzo conjunto de colaboración, por lo que se requiere un alto compromiso ético-social por parte del director, para comprender la necesidad de su profesionalización de tal manera que pueda actualizar sus conocimientos y habilidades en las dimensiones institucionales: pedagógica, social, política y administrativa, de tal manera que les permita con-

solidar un proyecto educativo involucrando a todos los integrantes de la comunidad escolar.

En este sentido el liderazgo pedagógico le permitirá al directivo apoyar el crecimiento profesional de los docentes basados en un proceso de reflexión de su práctica con miras a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Problematización

A través de observaciones y participaciones en reuniones del Consejo Técnico Escolar, entrevistas con directivos escolares y docentes se percibe a la función directiva a partir de esquemas autoritarios caracterizados con modelos tradicionalistas dado el control vertical, el enorme peso de actividades burocráticas y el insuficiente impulso que se ha dado al mejoramiento de la calidad del trabajo de maestros y personal directivo. Situación que genera un alto índice de reprobación escolar, deserción y baja calidad en el servicio educativo del nivel de secundaria observado en los resultados de las evaluaciones externas de las escuelas secundarias y de la eficiencia terminal que logran cada ciclo escolar. Lo anterior se manifiesta en la dificultad para identificar por parte del directivo actitudes y acciones que debe asumir con el fin de promover y transformar la gestión escolar: tales como fomentar la reflexión de los docentes sobre su práctica e implementar acciones para que destine el mayor tiempo posible a actividades de aprendizaje que mejoren el aprendizaje de los estudiantes.

Ante todo esto es necesario concebir un cambio de los valores en la cultura escolar, frente a una actitud defensiva, la apertura, frente al aislamiento profesional, la comunidad, frente al individualismo, la cooperación frente a la dependencia, la autonomía, frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración, por lo que requerimos de directivos con un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje reconociendo que el centro de la actividad pedagógica es el alumno siendo necesario promover la reflexión de la práctica docente que aún conserva en gran medida características tradicionales que influyen de manera importante en la organización y el funcionamiento del aula y de la escuela.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el directivo de la escuela secundaria?

- ¿Qué estrategias pedagógicas implementa el directivo para propiciar la reflexión docente?
- ¿Qué conocimientos y habilidades deberá tener el directivo para desarrollar un liderazgo pedagógico?

Objetivos

- Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el directivo de la escuela secundaria.
- Analizar las estrategias pedagógicas que implementa el directivo para propiciar la reflexión docente.
- Identificar los conocimientos y habilidades que debe tener el directivo para desarrollar un liderazgo pedagógico.

Metodología

El estudio emprendido se sustenta en una metodología etnográfica realizando observaciones participantes, entrevistas en profundidad y cuestionarios de opinión.

La investigación de corte cualitativa se realiza en una zona escolar del Distrito Federal integrada por 9 escuelas secundarias con 18 directivos considerando 9 directores y 9 subdirectores.

Los instrumentos de aproximación al universo de investigación tienen los siguientes ejes de análisis:

Gestión para un ambiente escolar adecuado.

- a) Tipo de liderazgo que ejerce el director.
- b) Tipo de comunicación que establece con todos los integrantes de la comunidad escolar.
- c) Estrategias de atención puestas en el desarrollo de los estudiantes.

Proceso pedagógico centrado en el alumno.

- a) Estrategias pedagógicas que implementa la escuela para promover el desarrollo por competencias

- b) Análisis de metodologías diversificadas que logren los aprendizajes esperados.

Docencia colaborativa basada en la reflexión.

- a) Estrategias que se emplean por el colectivo docente para reflexionar y evaluar la práctica docente y los aprendizajes de todos los alumnos.
- b) Estrategias implementadas para promover el desarrollo profesional de los maestros y directivos.

Resultados preliminares

Se identifican procesos de gestión lineales dado que los directivos asumen cargas administrativas excesivas que les restan tiempo para el acompañamiento pedagógico a los docentes.

El tipo de liderazgo que ejerce el director que se manifiesta dentro de un marco de poder, que va unido a la percepción de imponer el orden a los subordinados.

En la escuela secundaria la estructura formal de esta organización limita la toma de decisiones horizontales dado que los directivos elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros en muchas ocasiones no logran la empatía necesaria con los miembros de la comunidad.

Con relación a los tipo de comunicación que establece con todos los integrantes de la comunidad escolar, son verticales, generalmente para designar comisiones o de fiscalización para la entrega de los múltiples procesos que tiene que registrar el directivo (entrega de planes, avances programáticos, cuadros de evaluación...) sin que haya un diálogo que permita el intercambio de ideas en busca de la mejora educativa.

Las estrategias de atención emprendidas para el apoyo al aprovechamiento de los estudiantes es muy limitado, generalmente en las reuniones del consejo técnico, se escuchan lamentos del desinterés o ausentismo de los estudiantes, bajo o nulo apoyo de los padres de familia, sin que se construyan estrategias que coadyuven al mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.

Los Procesos pedagógicos que se emprenden al interior del aula no son compartidos por el cuerpo docente, el directivo pocas veces asiste a los salones de clases, salvo cuando tiene que presentarse para resolver algún problema generalmente de conducta.

Las estrategias pedagógicas que implementa la escuela para promover el desarrollo por competencias son limitadas, persiste el trabajo individual, no se abordan estrategias transversales que movilicen los saberes de los estudiantes.

Se observa trabajo fragmentado, es decir, cada disciplina trabaja para sí, sin contar con puntos de coincidencia a pesar de las propuestas de programas de estudio.

Directivos y docentes no analizan ni proponen metodologías diversificadas que logren los aprendizajes esperados en los alumnos sobre todo en la población que se ha detectado con dificultades en su aprendizaje.

Las actividades del aula son homogéneas, todos realizan los mismos ejercicios y actividades generalmente apoyadas por los libros de texto y el cuaderno de notas.

Con relación a la docencia colaborativa basada en la reflexión, son pocas las estrategias que se emplean por el colectivo docente para reflexionar y evaluar la práctica docente, se analizan los resultados de los alumnos sin considerar el ejercicio docente como posible problemática para analizar los enfoques, las estrategias empleadas, los recursos, las formas de comunicación, los encuentros entre pares, entre otros.

Con relación a las estrategias implementadas para promover el desarrollo profesional de los maestros y directivos, hasta el momento las escuelas que participan en el Programa Federal Escuelas de Calidad, cuentan con recursos para destinar una partida que implique la contratación de algún curso de actualización. El resto de las escuelas no considera el rubro de desarrollo profesional como parte de sus compromisos.

Cabe destacar que el director que debe conocer la realidad educativa pero la falta de experiencia limita sus posibilidades de interacción con los miembros de la comunidad educativa.

Hace falta una formación inicial en estrategias de dirección, gestión administrativa y de recursos humanos. Así también debe promoverse la formación continua a la par del ejercicio del cargo directivo.

Se encuentra en fase de construcción un proyecto de profesionalización directiva que pueda incidir en el quehacer cotidiano del directo, apuntalando estrategias en el ámbito pedagógico.

Bibliografía

- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
- Garay, P. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, 135-184.
- Namo de Mello, Guiomar (1998), *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, México, SEP (Biblioteca del normalista), pp. 25-59.
- Leithwood, K. (1994). "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". *Revista de Educación*, 304, 31-60.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Schmelkes, Sylvia (1996), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre de 1996.
- (1997), "La calidad y la equidad en la educación básica", videocinta de la serie *Transformar nuestra escuela*, México, Dirección General de Investigación Educativa-SEP.
- (1999), "La desigualdad en la calidad de la educación primaria", en *Problemas y Políticas de la Educación Básica*, Programa y materiales de apoyo para el estudio, 1er semestre, México, SEP, pp. 91-105.
- Weinstein, J. et al. (2009). "Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica". *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33.