

El papel del director en la gestión de comunidades de aprendizaje

Luis Enrique Morga Rodríguez
Universidad Valle del Grijalva
lemorga@hotmail.com

Fecha de recepción 21 de agosto 2016

Fecha de aceptación 20 de septiembre 2016

Resumen

A pesar de las reformas educativas emprendidas en nuestro país en los últimos años, pocos de estos cambios han permeado en la cultura de las escuelas y, sobre todo en los logros de los aprendizajes de los alumnos. Un elemento común en los modelos de escuelas que escapan de estos resultados tienen que ver con el ambiente de aprendizaje generado por la comunidad de la institución. Tales ambientes son generados por una forma distinta de gestión tanto de los docentes como de los directivos, el papel de estos mismos parece ser clave en estos resultados.

Palabras clave: Comunidades de aprendizaje, gestión, directivo escolar.

Abstract

Despite the educational reforms in our country in recent years, few of these changes have been introduced into the culture of schools and especially in learning achievement of students. A common element in school models beyond these results has to do with the learning environment generated by the community of the institution. Such environments are generated by a different way of managing by teachers and managers, the role of these educators seem to be essential for the results.

Key Concepts: Learning Communities, management, school management.

Introducción

Desde la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992), la figura de la administración de las instituciones educativas comenzó a verse con nuevos ojos. Hasta ese momento enfocado en la administración, la dirección fue colocada en el centro del

funcionamiento del sistema educativo al colocar a las escuelas en el epicentro de este. Así mismo, se transforman los conceptos alrededor de la misma y se introduce el término gestión. Esta forma de gestión escolar reconoce a la escuela como centro del sistema educativo. La función directiva, hasta entonces enfocada en la administración escolar, sufre una transformación: el nuevo modelo de gestión escolar la ubica en el plano de la gestión pedagógica sobre la gestión administrativa (Araiza, Magaña y Carrillo, 2014).

El plan sectorial de educación 2013-2018 (SEP, 2013) identificó que, a pesar de que la cobertura de educación primaria se había ampliado grandemente, no se había universalizado, y se encontraron brechas en el acceso a los servicios educativos y en el logro de los aprendizajes de los alumnos, relacionadas con sus condiciones socioeconómicas.

El estudio de los procesos de reforma y, especialmente, la experiencia de muchas generaciones de profesores, han demostrado que para que un cambio sea efectivo es necesario, por lo menos, que la propuesta educativa sea adecuada para resolver un problema real, que los profesores estén de acuerdo con los cambios propuestos y que existan las condiciones materiales e institucionales para llevarlos a cabo (Fullan y Hargraves, 2000, pp. 4)

Es claro que, aun cuando la gran mayoría de las escuelas tiene las condiciones mínimas materiales para llevar a cabo la labor para la cual fueron creadas (aunque sigan existiendo todavía hay carencias en equipamiento), esto no logra permear del todo en su funcionamiento. En consecuencia, las razones para sus resultados parecen residir en su ambiente de trabajo, en las ideas, costumbres, creencias y prácticas que conforman la cultura escolar, que hacen que determinadas acciones o conductas sean válidas y merezcan aprobación, mientras otras se observan como fuentes de ruptura de la estabilidad en el plantel o en la Zona escolar.

Si entendemos por gestión al conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo movilizándolo a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas, es decir, funciones que generalmente son responsabilidad de las directivas escolares.

Los estudios centrados en el análisis de las escuelas que han obtenido logros en distintas partes del mundo han centrado su trabajo en dos vertientes: el papel de los docentes y el que desempeñan los directores de los centros educativos. En este sentido ejemplos internacionales de investigación al respecto muestran la **influencia del liderazgo en la organización escolar, la cultura y el trabajo de los docentes** (Day & Sammons, 2013). El liderazgo escolar, puede tener la capacidad para generar las condiciones que promueven mayor eficacia escolar, es decir en donde los alumnos pueden alcanzar mejores resultados que los esperados de acuerdo con su contexto socioeconómico (Schmekles, 2000).

Trabajos como los realizados por Bolívar (2010) han concluido que el logro en las escuelas depende en gran medida del papel de los líderes escolares encarnados en la gestión del director, sobre todo cuando sus esfuerzos se enfocan en el aprendizaje. Este es el tema sobre el que reflexionaremos en este trabajo ¿Cuál es la tarea que un/a director/a desempeña en la creación de una comunidad de aprendizaje?

Desarrollo

Numerosos estudios han documentado que la gestión que realizan los directores dentro de las escuelas tiene un impacto real en la organización de la escuela, en el comportamiento y compromiso de los docentes y el clima de la escuela (Waskiewicz, 1999). Como menciona Leithwood (2009), la gestión que realiza el director como líder escolar incide de manera directa e indirecta en el logro de los aprendizajes de los estudiantes al incidir en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

En consecuencia, puede deducirse que la gestión directiva es un elemento central y clave para mejorar los logros de las escuelas. (Branch, Hanushek y Rivkin, 2013). En ese mismo tenor, los estudios de Leithwood y Anderson (2010), afirman que:

1. El liderazgo es el segundo factor dentro de la escuela que impacta el desempeño académico de los alumnos, después del trabajo de los profesores.
2. El liderazgo educativo es más relevante en contextos vulnerables y actúa como un “catalizador” que favorece el cambio en el comportamiento de las personas y en los resultados generados en la escuela.

3. Numerosos estudios han demostrado que existe una clara **influencia del liderazgo en la organización escolar, la cultura y el trabajo de los docentes** (Day & Sammons, 2013). El liderazgo escolar, puede tener la capacidad para generar las condiciones que promueven mayor eficacia escolar, es decir en donde los alumnos pueden alcanzar mejores resultados que los esperados de acuerdo con su contexto socioeconómico (Harris, Moos, Moller, Robertson, & Spillane, 2007). Es así que podemos concluir que en la gestión del director es clave para promover mejores resultados en las escuelas.

Comunidades de aprendizaje

Un elemento paradójico común en las escuelas, es que se les pide a los profesores que brinden a sus estudiantes un buen ambiente de aprendizaje cuando las escuelas no cuentan con un entorno que favorezca estos ambientes. Así que, la única manera de crear las condiciones para que los docentes construyan ambientes de aprendizajes sanos en sus aulas es que las escuelas mismas se conviertan en ambientes sanos de aprendizaje.

En consecuencia, es en esa dirección donde algunas tendencias de gestión dirigen a las escuelas, es decir, en palabras de Molina:

“Las comunidades de aprendizaje son conjuntos de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos, se obligan por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje”. (2005, pp.1)

Así, partimos de este principio, lo importante en una comunidad de aprendizaje es el compromiso que asumen individuos autónomos e independientes para aprender y trabajar juntos con el objetivo común de mejorar el aprendizaje. Este es un compromiso esencial para construir un ambiente de aprendizaje pleno y una cultura de la mejora escolar.

En ellas, resulta imprescindible que los docentes entiendan que su práctica docente no se limita al trabajo de su salón de clases, sino que está involucrado en el desarrollo integral de todos los alumnos, y que esta responsabilidad requiere de su compromiso. En las Comunidades de Aprendizaje los esfuerzos de mejora nacen desde la propia práctica reflexiva de los profesores,

y esto no sólo les otorga un especial protagonismo, sino que, a la vez, puede proveer de una gran satisfacción (hoy, muchas veces, ausente) en el desarrollo de su tarea. (Murillo, 2009:pp. 2)

Algunas características de una comunidad de aprendizaje enunciadas por Murillo (2009), son:

1. Valores y visión compartida.
2. Liderazgo distribuido.
3. Aprendizaje individual y colectivo.
4. Compartir la práctica profesional.
5. Confianza, respeto y apoyo mutuo.
6. Apertura, redes y alianzas.
7. La responsabilidad colectiva.
8. Condiciones para la colaboración.

Es importante recalcar que estas condiciones no se producen por sí mismas, que es necesario construirlas con consensos y compromisos, con liderazgos y negociaciones, y es ahí, donde la figura de la gestión directiva cobra importancia, en la construcción de esas condiciones.

El papel de la gestión directiva.

Es importante mencionar que la sola voluntad de un director no es suficiente para convertir a su escuela en una comunidad de aprendizaje, sin embargo, si está en sus manos gestionar las condiciones para lograr el compromiso y la colaboración de los integrantes de la comunidad. A diferencia de los directores de algunas escuelas tradicionales que centran sus esfuerzos en la administración y las tareas exigidas por la SEP, el esfuerzo de los directivos de una comunidad de aprendizaje se centra en los aprendizajes de los alumnos.

De esta manera, el equipo directivo debe ser capaz de aprovechar el talento y las fortalezas de cada uno de los miembros de la comunidad y motivarles a cumplir sus objetivos tanto a nivel profesional como personal (Molina, 2005).

A partir de esta nueva mirada del liderazgo y gestión, definimos el abordaje de la gestión directiva de los aprendizajes como la labor de involucrar e influenciar a los miembros de la comunidad escolar en el logro de las metas de aprendizaje y metas compartidas de la escuela (Leithwood,

2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. A partir de esta definición, se puede deducir que el liderazgo del director es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood (2009), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Es claro que si el centro de la acción de la escuela es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas escolares lo que implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el salón de clases, acompañar y estimular el trabajo de los docentes de la escuela, supervisando, monitoreando y sugiriendo en cada practica; mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual transforman las prácticas y el ambiente del centro educativo y las relaciones profesionales, conformándose en lo que es su papel principal, lo que están llamados a ser, los líderes pedagógicos de la escuela.

De acuerdo a las aportaciones de Fullan y Hargreaves (2000) algunas de las funciones de los líderes en función de la transformación de las escuelas son:

- Comprender la cultura antes de cambiarla. El director eficaz toma nota y comprende de una manera activa la cultura escolar, ya que para conservar lo bueno se requiere de una profunda comprensión.

- Valorar a los docentes. Descubrir algo que valorar en cada docente, porque si los malos maestros son muchos, el problema es de liderazgo.
- Comunicar lo que valora. El director es un modelo, sus acciones, lo que escriba, lo que hable, transmite la idea de qué es valioso, en lo que hay que poner atención.
- Proponer la colaboración. Compartir el liderazgo implica también dar acceso a los recursos materiales y humanos para que las iniciativas sean viables.
- Proponer alternativas. No imponer un enfoque particular, dar ejemplos sin perder el compromiso con el objetivo, pero otorgando la facultad a los docentes para seleccionar entre un conjunto de prácticas.
- Conectarse con el medio exterior. El director debe participar en comunidades de aprendizaje con colegas y visitar otras escuelas, para ampliar los horizontes y contactos de la escuela. Se requiere ser parte de un movimiento más amplio para mantener la vitalidad y sobrevivir.

Conclusiones

En la construcción de comunidades de aprendizaje, de instituciones donde la mejora sea una de las prácticas de la cultura escolar, el papel del director es fundamental. Esta tarea requiere que la gestión de las directivas escolares se transforme, que cambie de rumbo, centrando sus esfuerzos en garantizar que su escuela se convierta en un espacio donde se garantice el derecho a aprender de los estudiantes.

Este es quizás uno de los cambios más importantes, su gestión debe estar marcada por el objetivo de garantizar el aprendizaje, debe creer en este compromiso y contagiar y animar a su centro escolar a compartir este, su función no debe jamás volver a limitarse al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad.

En otras palabras, el director debe ser capaz de desarrollar una estrategia de mejora escolar, de explicarle a su personal en que consiste y de convencerlos e implicarlos en el logro de la meta, así mismo, debe ser capaz de supervisar y gestionar que los elementos planeados se cumplan, sin olvidar que está gestionando con personas. A decir de Schmelkes (2000), El director debe preocuparse fundamentalmente por las personas.

Su gestión debe incluir la responsabilidad de mantener en la escuela aquello que funciona bien y mejorar aquello que no funciona bien, sin embargo, debe lograr que las soluciones se planteen en colectivo, ya que, como se comenta en este trabajo, solo el colectivo convertido en comunidad puede garantizar el desarrollo pleno del derecho a aprender de todos los involucrados en el aula.

Referencias

Araiza, S, Magaña, R, Carrillo, L. (2014) Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 64 (2014), pp. 99-113 (1022-6508) - OEI/CAEU Recuperado el 10 de abril de 2014 de: <http://ricoei.org/ric64a06.pdf>

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*. Vol. 9 (2). 34-52. Recuperado el 27 de septiembre de: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>

Antúnez, S. (2000). El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directores escolares. En SEP (Ed.), *Primer Curso Nacional para Directores de Educación Secundaria. Lecturas* (pp. 237-252). México: SEP. Recuperado el 28 de septiembre de 2014 de: <http://goo.gl/Sz6szQ>

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 9 de diciembre de 2015] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

Branch, G., Hanushek, E., y Rivkin, S. (2013). School Leaders Matter: Measuring the Impact of Effective Principals. *Education Next*, 13(1), pp. 63-69.

Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful Leadership*. Retrieved from <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-successful-leadership-2013.pdf>

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). Lineamientos para el director. En SEP (Ed.), *Primer Curso Nacional para Directores de Educación Secundaria. Lecturas* (pp. 227-236). México: SEP. Recuperado el 28 de septiembre de 2014 de: http://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/dle_2015/anexos/m3/Lectura_Fullan1.pdf

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos*. México. Amorrortu. Biblioteca para la Actualización del Maestro

Harris, A.; Moos, L.; Moller, J.; Robertson, J. y Spillane, J. (2007). *Challenging Leadership Practice. Exploring different perspectives and approaches to the practice of school leadership.* National College for School Leadership.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2009). *Transformational Leadership.* In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (2nd ed.). London: Sage.

Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, núm. 337 (2005), pp. 235-250. Recuperado el 30 de octubre 2014 de: www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337_12.pdf

Murillo, G. C., Sánchez, M. & Pesqueira, N.G. (2013). *Investigación Internacional de Directores Exitosos de Secundaria: Estudio de Casos en Hermosillo, Sonora.* Presentado en el XII COMIE. Recuperado el 29 de septiembre de 2014 de: http://www.crfdies.edu.mx/catalogov2/investigacion/_96364150.pdf

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). Capítulo 4. Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz. En *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica* (pp. 109-155). Recuperado el 29 de septiembre de 2014 de: <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>

Sammons, P., Hilman, J. & Mortimore, P. (2014). Características clave de las escuelas efectivas. Recuperado el 26 de septiembre de: <http://www.setab.gob.mx/php/documentos/tecte1314/16sammonscharacteristicasclave.pdf>

SEP (2013). Programa Sectorial de Educación.

Schmelkes, S. (2001) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* Biblioteca para la actualización del maestro SEP. México.

Silva, B. P., Aguirre, L.C. & Cordero, G. (2009). Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos. Trabajo presentado en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado el 28 de septiembre de 2014 de: <http://goo.gl/47LaqC>

Waskiewicz, S.P. (1999). *Variables that Contribute to Job Satisfaction of Secondary Assistant Principals.* Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.