

Material de estudio

Acompañamiento Promoción Vertical en Educación Básica

Lección 5

"Transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión desde el ámbito de responsabilidad".

Objetivo.

Reflexionar sobre **las características del rol directivo, como responsable del cambio educativo**, para plantear las competencias clave y las herramientas que puedan apoyarlo en su función.

Presentación.

Un director debe ser capaz de hacer crecer la institución a través de propiciar el desarrollo de sus colaboradores motivándolos al logro de objetivos. Las competencias que se requieren en un contexto determinado no son necesariamente las mismas que se requieren en otro, no hay un conjunto de competencias específicas de liderazgo, sino condiciones mínimas o críticas.

Parte del perfil directivo radica en comprender las áreas de mejora, las fortalezas y el talento de las personas que trabajan con él, el avance y evolución de la sociedad ha dado lugar a la era del conocimiento, sustentada esencialmente en el capital humano integrado en cada una de las organizaciones.

Las competencias directivas actualmente no sólo se centran en ejecutar un trabajo con éxito, teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional, según Pérez (1998), éste aspecto consiste en capitalizar las capacidades del equipo de trabajo y unir las con la misión de la función directiva, lo cual necesariamente remite a las competencias directivas interpersonales para promover el desarrollo del equipo e incrementar su compromiso y confianza con la escuela, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de liderazgo, entre las cuales se mencionan:

- La comunicación.
- La empatía.
- La delegación de responsabilidades.
- El “*coaching*”
- Y el trabajo en equipo.

El enfoque de la gestión bajo el paradigma comunicativo implica la concientización de los equipos de trabajo para que asuman en co-responsabilidad los objetivos y las metas que emergen de la institución, tornándose en un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas y las acciones se basan sobre el desarrollo de las competencias del propio equipo de trabajo. (SEP, 2010)

Desarrollo de la lección:

TEMA 1. Liderazgo en puestos directivos

Liderazgo

Históricamente la manera de liderar ha sido influida por la manera de ver, percibir y entender a la organización humana. Así, hemos ido pasando de la “organización jerárquica”, donde se ha hecho énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones específicamente extrínsecas, a la “organización competente”, que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no sólo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes. (Cardona y García-Lombardía, 2005)

Un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar las metas, y objetivos que se haya propuesto, sobre la base de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación y compromiso de su equipo de trabajo.

Aunque no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, Kotter (2000), lo define como “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Quienes ocupan cargos directivos en la actualidad deben ser personas que:

- Crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo).
- Establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo).
- Ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo) (Kotter, 2000).

Una de las tareas centrales de la dirección escolar, hasta ahora entendida como alejada de su competencia, es contribuir a mejorar las prácticas docentes y actuación profesional del profesorado, con el objetivo último del incremento de aprendizajes del alumnado, es decir, un “liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz” (Pont et al., 2008, p. 44)

El directivo, como agente de cambio, deberá:

- Entender y comprender la situación en cada momento.
- Conducir los grandes cambios en la escuela
- Crear una visión compartida con el personal.
- Deshacerse de esquemas mentales, ser flexible.
- Entender los procesos de aprendizaje.
- Reflexionar.

Montaner (1998), plantea que el directivo no tiene que ser un “superman”, sino una persona en equilibrio en su mundo interior y exterior, para constantemente buscar una mejor forma de hacer las cosas, sobre la base de la ética, la cultura organizacional, la visión compartida, la predicción, organización, la dirección de los objetivos organizacionales.

En este contexto es en el que las competencias interpersonales juegan un importante papel. Cuando el que dirige, además de poseer los conocimientos necesarios sobre los aspectos fundamentales de la actividad que dirige, tiene un comportamiento consecuente, que le otorgue la autoridad que necesita para influir en los demás.

Las habilidades interpersonales, por tanto, no son más que una de las herramientas para alcanzar mejores resultados, pero para esto es necesario que existan los conocimientos y el comportamiento requeridos. (Codina, 2001)

El asunto prioritario es que las prácticas de la dirección escolar creen un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Para lograrlo:

- La dirección y el liderazgo debe dejar de ser un rol reservado al director.
- La misión debe ser compartida con todos los miembros del equipo docente.
- El liderazgo debe estar en la escuela y no en la persona del director.
- EL liderazgo debe estar centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización).

Las prácticas de liderazgo han cambiado dramáticamente en las dos últimas décadas, particularmente en contextos de política educativa donde los centros educativos tienen mayor autonomía y, paralelamente, una mayor responsabilidad por los resultados escolares (Stoll y Temperley, 2009).

A medida que el mejoramiento se torna más dependiente de cada establecimiento educacional y éste, con mayores cotas de autonomía, debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el liderazgo educativo de los equipos directivos adquiere mayor relevancia. Si bien pueden ser discutibles las formas y usos de la evaluación de establecimientos escolares en función del rendimiento de sus estudiantes, lo cierto es que están incidiendo gravemente en la dirección escolar (Elmore, 2005).

Por eso, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

Liderazgo administrativo y liderazgo pedagógico

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de la escuela depende de la calidad del equipo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes. (Barber y Mourshed, 2007)

El liderazgo directivo es hoy una forma de “ser” más que una posición. Una forma de ser capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional propia de la institución. El ser líder de una institución en la actualidad implica:

- Conocer la institución.
- Saber delegar.
- Ser ejemplo de lo que se promueve.
- Hacer equipo y compartir el liderazgo.
- Tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.

(Gorrochotegui, 2007)

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico. (Rodríguez, 2011)

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. (Castillo, 2005)

El liderazgo pedagógico, por otro lado, está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. (Bolívar 2010)

Este estilo de liderazgo involucra:

- El desarrollo del currículo en la escuela.
- La instrucción en las aulas.
- El seguimiento de los objetivos educativos planteados.
- El desarrollo profesional de los docentes.
- La supervisión de la práctica pedagógica.
- La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

(Murillo, 2008)

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. (Bush, 2007)

Según los planteamientos emanados de la política educativa actual, la gestión educativa que debe permear las prácticas directivas no puede dejar de lado el aspecto pedagógico, aunque la realidad demande gran parte de su tiempo para cuestiones burocrático-administrativas.

La máxima sugerencia en este sentido radica en hacer un esfuerzo para el acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula y:

- Contribuir a desarrollar entornos de aprendizaje con los profesores.
- Estimular una comunicación clara, enfocada y fluida.
- Supervisar y retroalimentar constantemente.
- Compartir la toma de decisiones.
- Motivar y alentar sus capacidades.

La literatura muestra que **el liderazgo del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica pedagógica. (Louis, Dretzke y Wahlstrom 2010)**

Para concluir...

García (2006) afirma que lo que ha de enfatizarse hoy no es tanto la figura del director del grupo sino la del grupo dirigido: más que una persona, el liderazgo es un sistema de trabajo en equipo.

En ese sentido las consideraciones sobre el arte del liderazgo como dimensión del gobierno de las organizaciones humanas expresan posturas no convencionales en las que el liderazgo ya no tiene relación con el puesto en la escala vertical, sino que es visto como una actitud incluso compartida que exige de competencias específicas en todos los lugares y niveles de la institución. **El liderazgo no es un cargo sino una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja** (Covey, 2005).

La capacidad para mejorar un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar al equipo para que se sume al proyecto de la escuela y además aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora de la propia institución.

El Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) **sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.**

En la actualidad, el sector Educativo ha priorizado políticas enfocadas en fortalecer a las instituciones educativas en el marco de una gestión basada en la comunicación y orientada hacia los resultados pedagógicos, en este marco la dirección escolar cobra importancia para asegurar el logro de dichos propósitos. Entre las estrategias propuestas, la promoción del liderazgo pedagógico se ha convertido en un factor primordial para mejorar la calidad de la educación que se imparte en los centros educativos; de este modo, se busca que las escuelas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, poniendo como centro de su quehacer los aprendizajes de los estudiantes.

La gestión educativa está dirigida a generar y sostener en el centro educativo a las estructuras administrativas y pedagógicas, así como los procesos internos de naturaleza democrática y eficiente, que permitan a los docentes desarrollar sus prácticas para promover en los estudiantes personas plenas, responsables y eficaces en cuanto al logro de los aprendizajes.

En este sentido cabe resaltar el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos legales, pedagógicos, institucionales y administrativos.

Fuente de consulta

- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Klumers.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Recuperado de <http://www.preal.org/>
- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas Vol. 9 No 2 Universidad de Granada España.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. South African Journal of Education, 27(3), 391-406.
- Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona, Eunsa.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 1-9.
- Codina, A. (2001). 10 habilidades directivas. ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?. Universidad de la Habana. Cuba.
- Covey, S. (2005). El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Barcelona, Paidós.
- Elmore, R.F. (2005). Accountable leadership. The Educational Forum, 69(2), 134-142.
- 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.

- García, R. (2006). El líder. Cómo formar al líder del siglo XXI. México, Trillas.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo Educación y Educadores, vol. 10, núm. 2, 2007, pp. 87-102 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia
- INEE. (2017). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión, Sep. México
- Kotter, John P. (2000); ¿Qué hacen los líderes?. Gestión 2000, Barcelona.
- Louis, Karen S.; Beverly Dretzke y Kyla Wahlstrom (2010). How does leadership affect student achievement?: results from a National US Survey. School Effectiveness and School Improvement. 21(3), 315-336
- Montaner, R. (1998). Cómo será el directivo del siglo XXI. Revista Gestión, Buenos Aires, nov.
- Murillo, J. (coord.). (2008). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Pérez L., A. (1998). Evaluación y desarrollo de competencias directivas. Harvard Deusto Business Review.
- Pont, B; Nusche, D; Hopkins, D. Eds. (2008). Mejorar el liderazgo escolar. Vol. 2. París, OCDE.
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, 14(2), 253-267.
- SEP. (2010). Modelo de gestión educativa estratégica. Módulo I. Programa Escuelas de Calidad. México.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>

Actividad de aprendizaje 1

Para contribuir con el aprendizaje de la sesión, te invitamos a realizar la actividad de aprendizaje “Identificando las acciones de la práctica educativa”.

IDENTIFICANDO LAS ACCIONES DE LA PRÁCTICA DIRECTIVA

Para cumplir con el objetivo de la sesión, es necesario que realices la siguiente actividad, cuida de seguir las instrucciones como se indican:

1. De la siguiente lista selecciona las acciones que consideres importantes para la práctica de la función directiva y argumenta por qué.
2. Realiza el ejercicio en un archivo de Word, con un máximo de tres cuartillas.

ACCIONES	ARGUMENTO
Entender y mejorar la organización.	
Propiciar un ambiente efectivo de trabajo.	
Implementar planes operacionales.	
Manejar recursos fiscales.	
Aplicación de procesos y procedimientos administrativos.	
Evaluar el cumplimiento de lo proyectado.	
Asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes.	

Influir en el personal docente y administrativo para viajar en una misma dirección.	
Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento escolar.	
Organizar, orientar y observar el trabajo de proyección pedagógica de los docentes.	
Monitorear, acompañar y retroalimentar el trabajo del aula.	
Ayudar a los docentes a adquirir conocimientos, habilidades y competencias.	
Proporcionar asistencia académica y reflexiva a docentes.	
Crear redes de comunicación entre los maestros del núcleo escolar.	
Desarrollar los conocimientos propios, orientar y entender situaciones.	

Una vez terminada la actividad, la deberás guardar como se muestra a continuación:

APVEB	_	A1	_	Viveros	_	R
La clave del curso no cambia	Guion bajo	Número de Actividad	Guion bajo	Primer apellido	Guion bajo	Primer inicial del nombre propio
Sin acentos ni caracteres especiales						

Ejemplo: APVEB_A1_Viveros_R

Lista de cotejo para evaluar la actividad de aprendizaje 1

CRITERIO	Se elaboró la evidencia de aprendizaje de acuerdo con los criterios establecidos		COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
	SI	NO	
Considera importantes todos los elementos de la lista para una práctica efectiva de la función directiva.			
Permea una postura holística en donde todos los elementos fundamentan la misión principal del director y por tanto de la escuela.			
En sus argumentos señala hacia donde se enfoca la intervención directiva.			
En sus argumentos refiere principios de liderazgo emanados de los documentos oficiales.			
La presentación y ortografía son adecuadas.			

Actividad de aprendizaje 2

Para contribuir con el aprendizaje de la sesión, te invitamos a realizar la actividad de aprendizaje “Retos de la función directiva”.

RETOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Para cumplir con el objetivo de la sesión, es necesario que realices la siguiente actividad, cuida de seguir las instrucciones como se indican:

- Lee con atención el documento “Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI” (Castillo, 2005).
- Responde las siguientes cuestiones:
 - o ¿En qué aspectos del contexto escolar se debe centrar la atención de la función directiva?
 - o ¿Hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de la función directiva?
 - o Enlista las funciones más importantes de la práctica directiva en el marco del liderazgo administrativo. Argumenta tu respuesta.
 - o ¿Cuáles deben ser los puntos fuertes de un directivo líder administrativo?
- Realiza tu reporte de lectura con la respuesta a las preguntas formuladas en un máximo de tres cuartillas en formato Word.

Una vez terminada la actividad, la deberás guardar como se muestra a continuación:

APVEB	—	A2	—	Viveros	—	R
La clave del curso no cambia	Guion bajo	Número de Actividad	Guion bajo	Primer apellido	Guion bajo	Primer inicial del nombre propio
Sin acentos ni caracteres especiales						

Ejemplo: APVEB_A2_Viveros_R

Lista de cotejo para evaluar la actividad de aprendizaje 2

CRITERIO	Se elaboró la evidencia de aprendizaje de acuerdo con los criterios establecidos		COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
	SI	NO	
Identifica los aspectos centrales de la función directiva en el marco del liderazgo administrativo.			
Identifica los procesos de planeación y organización como una herramienta importante para orientar la escuela en una sola dirección.			
Identifica las relaciones complementarias entre el liderazgo administrativo y liderazgo pedagógico.			
Identifica y valora las funciones de la práctica directiva en el marco del liderazgo administrativo en pro de una organización efectiva.			
Marca acertadamente los efectos de las funciones de la práctica directiva en el marco del liderazgo administrativo en la propia dinámica escolar.			
La presentación y ortografía son adecuadas.			

**Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción parcial o total.
México 2021.**

The background features a dark brown color with several large, overlapping, wavy organic shapes in a slightly lighter shade of brown. Two vertical rectangular areas are filled with a grid of small, light brown dots. A solid orange vertical bar runs along the right edge of the image.

SNTE *Sindicato
Nacional de
Trabajadores de la
Educación*

"POR LA EDUCACIÓN AL SERVICIO DEL PUEBLO"