

ACERVO DIGITAL.
PROTOCOLO DE INVESTIGACION

**“EL PAPEL DEL DIRECTOR EN
LAS ESCUELAS”**

PROFRA. MARIA ISABEL GOMEZ PINEDA

LABORA: J.N. DR EDUARDO JENNER.

ZONA ESCOLAR: J041

AXAPUSCO MEXICO A 15 DE MARZO DE 2021

PRESENTACION

Muchos nos preguntamos por qué los padres de familia escogen siempre una escuela. El éxito radica en todas esas pautas, estrategias e innovaciones que se implementan año con año. ¿O será más bien esa parte humana que caracteriza a tal institución?

El presente ensayo nos da un panorama general y visto en otras fuentes de información, tal vez de en qué radica el éxito de las excelentes escuelas.

Este trabajo tiene como finalidad hacer un pequeño análisis de la importancia de ser un buen director al guiar el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes y alumnos y lo que implica.

Es importante recalcar que las buenas escuelas no son buenas porque sí. Son buenas por la figura que los representa, que de indudable manera deja en la comunidad educativa esa presencia de valores, asertividad, empatía, trato amable y digno tanto al personal docente, alumnos y padres de familia.

Mas sin embargo, cuesta años levantar un edificio de la misma manera cuesta realizar y llevar a cabo este proceso asertivo en una institución, los elementos se mencionaran en el presente trabajo.

EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LAS ESCUELAS

Una gran cantidad de evidencias producidas por la investigación educativa de los últimos años, ha venido a fundamentar lo que para quienes transitamos al mundo escolar es una experiencia cotidiana: las buenas escuelas tienen o han tenido en el corto plazo un buen director.

En efecto, tanto los estudios sobre eficacia escolar; como los centrados en la mejora revelan que la dirección escolar es un elemento clave, ya que explica entre un tercio y un cuarto de los factores escolares que determinan los resultados de aprendizaje de los alumnos. En otras palabras, que los directores tienen una influencia importante en el éxito de los alumnos y en la calidad de los aprendizajes.

Sin embargo, “el efecto director”, es un efecto indirecto. No es el que enseña en las aulas, sino el que influye fuertemente a generar las condiciones para que se trabaje bien en ellas, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Es decir; jamás se podrá ejercer este imán y gusto por mejorar las escuelas, sino hay esa sensibilización y convencimiento de disfrutar el trabajo que se realiza aun así, en esta Pandemia por el periodo de contingencia debe existir esa inercia por trabajar y mejorar el trabajo día a día y motivar al personal docente; para que motiven a sus estudiantes en realizar sus tareas, en conectarse a sus clases; que estos espacios de acercamiento virtuales, puedan cubrir de alguna manera ese espacio vacío del docente en un aula físicamente, por así decirlo.

El clima escolar, es la variante que más influye en el rendimiento de los estudiantes de América Latina, la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los estudiantes, tal como ha quedado evidenciado en el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE),

realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) con el apoyo de la oficina regional de educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Y asegurar ese clima de aprendizaje en la escuela, en cada aula es una de las tareas principales de un buen director. De allí la complejidad de su tarea.

En síntesis estudios que aporta Pont (2008) se han identificado cuatro ámbitos principales de esta función directiva indirecta.

- Apoyo y desarrollo de la calidad de los docentes
- Definición de objetivos de progreso observables
- Gestión estratégica de recursos
- Colaboración con agentes externos

En una de las pocas investigaciones realizadas en el contexto argentino, se estudiaron escuelas de alto y bajo rendimiento tanto de gestión estatal como privada en la provincia de Buenos Aires (Llach, 2006) y se encontró que la dimensión de la gestión directiva resultaba relevante. En las escuelas que obtenían buen rendimiento, la figura y presencia del director son importantes. En las escuelas con bajo rendimiento predominan directivos que mantienen relaciones de oposición o conflicto con el equipo docente.

Por ello, resulta de manera trascendental las buenas relaciones con el personal docente y comunidad educativa, en general importante reconocer en nuestro papel de directivo que no siempre todo lo sabemos y tenemos la solución a todo conflicto, estrategia didáctica. Sino también los docentes tienen un cúmulo de conocimientos, estrategias y respuestas, en donde podemos apreciar que una escuela no la hace solo el Director, somos todos y con humildad y reconocimiento de cada una de las figuras podemos lograr nuestras metas de la óptima manera. La negociación, es la mejor forma de llegar a acuerdos sin afectar a nadie.

Un dato, por demás relevante, es que el factor director es más importante en las escuelas que atienden poblaciones vulnerables, de la misma manera que las buenas escuelas tienen mayor impacto en estas poblaciones. El papel que adoptan los directivos, es clave para

eliminar las barreras que generan exclusión y promover una cultura de inclusión, removiendo en principio entre los equipos docentes supuestos, creencias y valores que sostienen la acción pedagógica.

LA GESTION ESCOLAR

Desde el siglo XIX, hasta la actualidad, la gestión escolar se fue asociando con diversos paradigmas que resultaban funcionales al modelo de sistema educativo y de institución escolar que predominaría. Como lo hemos señalado en otros trabajos (Romero 2008), es posible identificar al menos tres concepciones de gestión:

- La gestión como administración
- La gestión como gobierno
- La gestión como gesta

En la concepción gestión como administración, desde el siglo IX y buena parte del siglo XX, la función directiva se centra en los mecanismos de control burocrático de aplicación de la norma que emana del poder central. Esta misma concepción se reedita hacia fines del siglo XX y adopta un giro tecnocrático donde se incorporan herramientas del management que permiten conducir estrategias, medir objetivos, calcular impactos (valgan las innumerables metáforas bélicas).

La crítica a las tecnologías de la gestión, acuñó una nueva concepción que podría sintetizarse diciendo “gestionar es gobernar”. La gestión directiva se define como un asunto político. Lo importante para la función directiva es la búsqueda de consensos, la participación. Gestionar es lidiar con el poder, lograr adhesión, intervenir en el conflicto, negociar, desarmar resistencias. No se trata simplemente de garantizar el cumplimiento de normativas o planes sino de articular intereses de actores en función de un bien general. La concepción de la gestión como “gesta” piensa a la escuela en situación de cambio. El concepto de “gesta” lo hemos utilizado (Romero, 2004) porque además de su sentido que defina una hazaña, remite al concepto “gestación”, lo que denota la idea transformación, innovación, mejora. La gestación desde esta concepción, es entonces una fuerza creativa

y el director asume la responsabilidad de las dificultades y ensayar soluciones, poner a prueba ideas, es crear conocimiento sobre la institución. La función directiva contiene siempre una dimensión técnica y una dimensión política, pero la práctica de los buenos directores se caracteriza por ser crítica, creativa y profundamente vital, es decir, una auténtica “gesta”, de la que nacen altas expectativas respecto de los docentes, de los alumnos de la escuela como organización.

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DISTRIBUIDO

Así como en los últimos años, la investigación educativa a nivel internacional se ha preocupado por saber más de las características de un buen director, en el plano de las políticas muchos países han mejorado las estrategias de selección, de formación y promoción profesional de los directores.

En la Argentina que no ha implementado importantes reformas en este sentido, los directores de la escuela acceden al cargo a través de concursos públicos de antecedentes y oposición, en general luego de una extensa carrera como docentes de aula. Si bien, el rol directivo no puede basarse en las características personales innatas, tampoco puede estar relacionado directamente con las competencias de un buen docente (CIPPEC, 2011). Nada indica que el mejor docente puede ser un buen director.

Es necesario entonces revisar las políticas vinculadas al fortalecimiento de la dirección escolar con vistas a profesionalizar el rol directivo atendiendo a la especificidad de la gestión entendida como “gesta” o transformación escolar. ¿Cuáles serían esas características básicas?

El buen director ejerce un liderazgo que tiene dos características centrales: es un liderazgo pedagógico y distribuido.

Como directores, debemos tener conocimiento del Modelo Educativo, Del currículo oculto de toda la gama de bibliografía que nos apoyan los diversos acervos. No podemos ignorar el soporte de nuestra práctica pedagógica. Debemos saber y conocer el territorio que pisamos.

La prioridad para un buen director es la mejora de la dimensión pedagógica de la escuela (Bolívar , 2010). Las inevitables ocupaciones administrativas y de gestión tienen sentido si están al servicio de mejorar la enseñanza que es su principal preocupación.

El liderazgo distribuido, se apoya en enfoques transformacionales que, distribuyen las fuerzas, las decisiones y responsabilidades en detrimento de enfoques transaccionales apoyados en la jerarquía y el control. Su ejercicio del poder distribuido, el que genera empowerment, promoviendo equipos docentes con iniciativa y compromiso profesional.

En cuanto a las competencias básicas, podrían enunciarse tres:

1. **“Estar en el mundo”**, comprender las transformaciones sociales, culturales, económicas y anticipar consecuencias.

Ahorita estamos viviendo una transformación de la escuela, donde la escuela llegó a los hogares de alumnos y entró a través de la tecnología. Ahorita no podemos diagnosticar una lectura de como egresarán nuestros alumnos de todos los niveles; más sin embargo estamos haciendo lo propio desde nuestras fronteras. En la Contingencia por la pandemia.

2. **“Estar en la escuela”** el buen director tiene una presencia fuerte en la escuela y acompaña a los docentes. Mira los indicadores de rendimiento, los produce y los usa para decidir.

Estar en la escuela físicamente y virtualmente, crea esa presencia del acompañamiento a través de las redes virtuales. Y acercarse al docente, a los alumnos, a las familias; a través de una pantalla. Donde sabremos lo que el padre de familia nos permita.

3. **“Estar con los otros”**, el director no se aísla, escucha más de lo que habla, trabaja en equipo, teje redes.

Es decir; un buen director escucha y ayuda a la planeación de actividades. Con sus actitudes anima y da seguridad, desde el inicio forma parte del grupo dice nosotros. Estimula una discusión para que el grupo escoja el trabajo, no evalúa al grupo en particular, sino en

general. Está presente en el trabajo en forma afectiva y es participe del trabajo mismo de manera permanente.

Por último, y a modo de cierre, conviene tener en cuenta que, si bien es indudable la incidencia del factor director para el logro de buenas escuelas, no se trata de depositar en la figura del director escolar un papel heroico en la solución a todos los problemas. Esa es una visión “romántica” del directivo que empieza a extenderse. Es necesario “desaromatizar el liderazgo directivo” y reconocerle que si bien, en un actor central de la mejora, solo es una parte de la solución al problema educativo. Así como las buenas escuelas, los directores no nacen, se hacen. Tener buenos directores ha de ser una prioridad para la formación profesional y las políticas educativas.

BIBLIOGRAFIA

- UNA GESTION DIRECTIVA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE. Diplomado para directores de educación básica. Subsecretaria de educación básica.
- ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGIA. Océano.
- ANTOLOGIA PSICOLOGIA SOCIAL. Universidad Autónoma de Hidalgo.