

Formación de Directores para la Mejora Escolar

Principals Training in School Improvement Practices

Corina Lusquiños

Asociación Civil Estrategias Educativas, Argentina

Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA) es un programa específicamente diseñado para contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes a través del fortalecimiento de la conducción y gestión del director de la escuela. Aborda el ejercicio de la función directiva a través de su focalización en los aprendizajes, la fortaleza de la conducción y la gestión estratégica. Los directivos que han participado del Programa aplican la propuesta de GEMA en sus escuelas, y han fortalecido sus prácticas específicas para intervenir y sostener procesos que redunden en potenciales mejoras.

Descriptor: Liderazgo escolar, Liderazgo para el aprendizaje, Formación en servicio, Mejora escolar.

School Management for Improvement Learning (SMILe) is a program specially designed to contribute to improving student learning by strengthening the leadership and management abilities of a school's principal. GEMA addresses the exercise of the management function through its focus on learning, the strength of leadership and the strategic management. Principals who have participated in the Program, apply GEMA proposal in their schools and have strengthened their specific practices to intervene and sustain processes that lead to potential improvements.

Keywords: School leadership, Leadership for learning improvement, Principals training, Educational information system.

La experiencia que se presenta forma parte del Programa de Mejora Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA), UNICEF Argentina.

Introducción y contextualización

El objetivo de la presentación, en relación directa con el objeto de la RILME, es el de dar a conocer la experiencia del Programa Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA), específicamente, en la formación en servicio de directivos en prácticas para la mejora escolar.

Una breve referencia al Programa permitirá contextualizar la experiencia. GEMA es una propuesta marco para la conducción y gestión de la escuela con foco en los estudiantes y sus aprendizajes, especialmente destinada a aquellas escuelas de nivel primario y secundario que se localizan en zonas de desventaja económica y diversidad cultural, en un país que no posee una oferta de formación específica para directores.

Esta propuesta se desarrolló a partir de investigaciones, intervenciones y estudios señeros en el área del liderazgo escolar y del liderazgo para el aprendizaje (Robinson, 2005; Murillo, 2007; Leithwood, 2010; Anderson, 2006; Bryk, 2009). Se centra principalmente en cómo abordar y ejercer la función directiva:

- Con foco en los aprendizajes de los alumnos, razón de ser de la escuela;

- Con fortaleza en la conducción, en referencia a la calidad de las intervenciones del director y a cómo logra la conformación del equipo escolar; y
- Con una gestión estratégica para la coordinación de los aprendizajes, la construcción de institucionalidad, y la concreción de procesos de mejora.

En cada una de estas líneas de desarrollo, el objetivo central es la construcción de sentido, el ajuste de concepciones y prácticas con respaldo teórico-técnico, y la aplicación de criterios que le permitan al director la autorregulación del ejercicio de su función.

La modalidad de trabajo combina encuentros presenciales en reuniones locales con sesiones de lectura y desarrollos prácticos que se realizan a través de una plataforma virtual (GEMAVirtual). La visibilización y seguimiento a escala de los estudiantes y sus trayectorias se lleva a cabo a través de un sistema de información y alerta temprana para la intervención oportuna (GEMAAlerter).

Cada período de implementación de GEMA es evaluado siguiendo el modelo de Kirkpatrick. Los resultados se comunican a los participantes, en forma individual, y a funcionarios, por grupo de participantes, con un reporte detallado.

Desde su primera implementación en 2012, han participado del Programa 929 directivos de 882 escuelas primarias y secundarias de las Provincias de Salta, Jujuy, Chaco y Corrientes, a las que asisten aproximadamente 300.000 niños, niñas y adolescentes de los que una proporción de consideración vive en áreas rurales o suburbanas, y otra pertenece a Pueblos Indígenas (Wichí, Ava Guaraní, Chorote, Kolla y Toba).

Desarrollo de la experiencia

En el esquema de contenidos de esta propuesta, la formación en prácticas para la mejora se incluye recién en la última parte. Esta ubicación no es azarosa sino que deviene de la necesidad de que el director logre un marco de formación específica para el ejercicio de la conducción, que supere “la lógica de la confianza” y el voluntarismo docente en el logro de los resultados (Elmore, 2010). Abordar, llevar adelante y sostener procesos de mejora genuinos son procesos que precisan de capacidades, que el director no desarrolla a partir de su formación inicial como docente, por lo menos en Argentina.

En el marco de GEMA, en primer lugar, se trabaja sobre la necesidad ineludible de poner el foco en los estudiantes y sus aprendizajes (Robinson, 2005; Leithwood, 2010; Murillo, 2007; Bolívar, 2009; Perrenoud, 2005) como prioridad y referencia del ejercicio del rol del director y de todas las actividades que se realizan en la escuela. Para ello se revisan concepciones y se proponen prácticas específicas.

En segundo lugar se trabaja la faz profesional del director, en términos de fortalecimiento de sus prácticas generales de intervención, y las de relación con el resto del personal de la escuela para la conformación del equipo. Por último, se trabajan las prácticas para la coordinación del proceso enseñanza-aprendizaje y la gestión general de la escuela.

Es en este último bloque, se trabaja el concepto de gestión estratégica con orientación a resultados, a la mejora continua y a la construcción de institucionalidad. Las tres áreas conceptuales se trabajan en forma relacionada.

Específicamente el concepto de mejora se lo concibe en forma restringida y en relación directa con el impacto que produce en los estudiantes y sus aprendizajes. Los cambios que, aunque resultan positivos a nivel organizacional, administrativo, pedagógico o comunitario, no tienen impacto en los estudiantes, sus aprendizajes o sus trayectorias, no se los calificará concretamente como mejoras.

La clásica definición que afirma que “una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo 2005:25), se posiciona como imagen objetivo, que ilumina el proceso de propuesta de mejora y permite tener presente hacia dónde debe dirigirse el cambio.

En el marco de GEMA, el abordaje concreto de la intervención que se propone como potencial mejora, se consigna que se aplique:

- En nudos críticos o cuellos de botella del proceso enseñanza aprendizaje, en forma prioritaria;
- A través de una gestión por resultados; y
- Apuntando a las causas que generan la situación que es necesario mejorar teniendo en cuenta la Ley de Pareto (20% de las causas generan el 80% de los efectos).

En términos didácticos, para la apropiación de estas prácticas, se trabaja inicialmente con casos específicos preformados que se aplican en las escuelas, de los que se hace seguimiento y evaluación. Estas intervenciones planificadas, controladas y sostenidas se las denominó Planes de Contribución al Proyecto Educativo Institucional (PEI), para luego identificar, a través de sus resultados, si produjeron mejora.

Al cierre del período 2015, el 100% de las escuelas participantes había llevado adelante este tipo de acciones, priorizando nudos críticos del Proceso Enseñanza- Aprendizaje. El 96% de ellas implementó estrategias para optimizar el empleo del tiempo (asistencia escolar, aprovechamiento denso de las horas de clase, etc.); el 93% hizo lo propio para fortalecer la alfabetización inicial; y el 89% para disminuir el riesgo escolar.

Si bien el Programa no hace evaluación directa de impacto, durante 2015, fue sometido a una evaluación externa²¹. Una de las principales conclusiones a las que arribó esta evaluación afirmaba que, en general, se había identificado una tendencia de mejora de los valores de eficiencia interna en las escuelas a cargo de los directivos participantes.

Conclusiones

El planteo de cómo intervenir para lograr que docentes a cargo de la dirección de las escuelas puedan ejercer el rol no sólo en forma más eficaz, sino también con mayor confianza, ha sido uno de los grandes desafíos de GEMA. Por otro lado, contribuir al fortalecimiento de concepciones y prácticas básicas del rol, reconstruyendo un camino crítico mínimo de intervenciones que el director debe tener en cuenta para garantizar el aprendizaje de los estudiantes, ha sido el objetivo del desarrollo de la propuesta. En este marco, formar y

²¹La evaluación externa se llevó adelante según los UNICEF *Evaluation Report Standards* (2004). Evaluation Office. UNICEF NYHQ.

acompañar para la aplicación de procesos sostenidos de intervención, que pueden redundar, o no, en una mejora, no sólo contribuyen al desarrollo profesional del director, sino al del equipo escolar participante. Indudablemente, el objetivo es la mejora, pero cuando se introducen prácticas planificadas, controladas y evaluadas, más allá de los resultados, “la escuela aprende” (Aguerrondo, 1996).

Referencias

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Troquel.
- Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), 13-37.
- Bolívar, A., López-Yáñez, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de Investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Bryk, A. (2009). *Organizing schools for Improvement*. Chicago, IL: University Press.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D., Gu, Q. y Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. (2007). *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. (2014). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102.
- Murillo, F.J., Krichesky, G., Castro, A. y Hernández, R. (2010). Liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 169-186.
- Perrenoud, P. (2005). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.