

Prácticas de Liderazgo Orientadas a Apoyar la Calidad de la Labor Docente: La Voz de los Directivos Escolares

Leadership Practices to Support the Teaching Quality: The Voice of School Leaders

Marina García-Garnica

Universidad de Granada, España

La investigación educativa internacional ha puesto el punto de mira en el liderazgo pedagógico de la dirección como un elemento esencial para la mejora de la eficacia de las escuelas. Partiendo de estas evidencias, se ha desarrollado una investigación que tiene entre sus objetivos conocer las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que desarrolla la dirección escolar en los CEIPs públicos andaluces, respecto al apoyo a la calidad docente, a partir de las voces de sus protagonistas. Para alcanzar este objetivo se ha optado por una metodología cualitativa, que emplea como técnica la entrevista semiestructurada en profundidad. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que los directivos entrevistados orientan parte importante de su trabajo a apoyar la labor del profesorado, desarrollando una serie de prácticas comunes.

Descriptor: Liderazgo pedagógico; Dirección escolar; Prácticas exitosas; Apoyo a la labor docente; Calidad educativa.

The international educational research has confirmed that instructional leadership is a key element to improve the quality at school. Starting from this evidence, a research has been carried out to find out successful practices of instructional leadership developed by management teams in andalusian public schools in regards to the support to teaching quality. To reach this aim a qualitative method has been used. The results obtained let us confirm that management direct an important part of their work to support the teaching quality, developing a series of common practices.

Keywords: Instructional leadership; School management; Successful practices; Support the teaching quality; Educational quality.

Introducción

Hace ya algunas décadas que la investigación educativa puso el foco en el liderazgo pedagógico de la dirección, señalándolo como un elemento esencial para que los centros educativos sean eficaces y mejoren su calidad. Las múltiples investigaciones desarrolladas en los últimos años, en el panorama nacional e internacional, no hacen más que reforzar la idea de que el liderazgo es uno de los factores más potentes con que cuentan las escuelas para influir en los aprendizajes de los alumnos. De hecho, se trata del segundo factor más relevante, solo por detrás del trabajo que desarrollan los docentes en el aula, llegando a explicar hasta un 25% de la variación en el aprendizaje atribuida a factores de índole educativa (Darling-Hammond, 2012; Leithwood y Seashore-Louis, 2012; Robinson, 2007).

De modo que los líderes escolares pueden influir de manera indirecta o mediada sobre los aprendizajes de los alumnos, al moldear las condiciones en las que se producen los procesos de enseñanza (Leithwood, Begley y Cousins, 1990; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Leithwood y Seashore-Louis, 2012). Esto es así porque los directores que ejercen el liderazgo influyen en las expectativas, las aspiraciones y el bienestar del profesorado, mejorando las situaciones de enseñanza e incrementando el aprendizaje del alumnado (Day et al., 2010).

Así, la labor de la dirección escolar debe estar centrada en ayudar al profesorado a mejorar su práctica docente, influyendo en sus valores y motivaciones, en su nivel de compromiso, en sus habilidades y conocimientos y, como no, en las condiciones en las que desarrolla su trabajo (Leithwood et al., 2006). En este trabajo se pretende, a través de las voces de algunos directivos eficaces, conocer las prácticas que desarrollan para apoyar la calidad de la labor de los docentes que trabajan en sus escuelas.

Método

En la investigación que se presenta se ha optado por una metodología cualitativa, que emplea como procedimiento de investigación la encuesta (Bernardo y Calderero, 2000; Cohen y Manion, 2002), aprovechando su utilidad y eficacia (Bisquerra, 2004), así como las numerosas ventajas que ofrece al investigador (Cea D'Ancona, 2001).

Población y muestra

La población de esta investigación son los equipos directivos de los centros de Educación Infantil y Primaria públicos de Andalucía. Los participantes se han seleccionado de manera intencional, tratándose de un número restringido de casos (4 directores y 4 jefes de estudio), que presentan interés en sí mismos (Taylor y Bogdan, 2002) y que permiten profundizar en la realidad estudiada.

Técnica de recogida de información

La técnica utilizada para la recogida de los datos es la entrevista semiestructurada en profundidad, con la intención de profundizar con exhaustividad en aspectos relevantes relativos al objeto de estudio (Tójar, 2006). El guion de entrevista ha sido confeccionado a partir del cuestionario "Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar" (García-Garnica, 2016), elaborado ad hoc para otra fase de esta misma investigación, de modo que las preguntas se han organizado en torno a las diferentes dimensiones incluidas en el mismo.

Procedimiento de análisis de los datos

El procedimiento empleado para analizar la información está compuesto por cuatro etapas: transcripción (determinando el nivel de la misma), revisión exhaustiva de las transcripciones, categorización o codificación y análisis (Martínez-Carazo, 2006). En el proceso de análisis se han considerado 9 dimensiones, que incluyen un total de 48 categorías. El software informático Nudist Vivo (versión 10.1.3) ha favorecido todos estos procesos "administrativos"; facilitando la realización de las transcripciones, la posterior categorización y el análisis de los datos, posibilitando el análisis vertical y horizontal.

Resultados

De las entrevistas realizadas se desprende la idea de que los directivos orientan parte importante de su trabajo a apoyar la labor del profesorado y, para ello, desarrollan una serie de prácticas comunes:

- Crean y mantienen un buen clima de centro, trabajando el ámbito social y afectivo para que haya buenas relaciones entre los maestros y que estos se sientan a gusto y se lleven bien.

Yo siempre que hay conflictos, en continua conversación con mi jefa de estudios, y normalmente con la secretaria, (...) tratamos siempre de suavizarlos y si empezamos a ver que hay alguna cosa así que se puede enquistar, sentamos a las personas y hablamos con ellas tipo terapia, así directamente. (...) no miramos atrás cuando alguien puede estar mal con alguien por algún tema, lo abordamos directamente. Después, recibimos a las personas que puedan llegar nuevas, o si no hay nuevos pues hacemos siempre una comida a primeros de octubre. (...) y están en contacto todos los ciclos, que normalmente en un centro tan grande pues no se ve todo el mundo todos los días. (Amalia, directora, e. 4: 12)

Es fundamental que los maestros y las maestras vengan contentos a clase; si tú trabajas a gusto y estás feliz en un sitio lo vas a dar todo de ti. (...) Es fundamental que ellos estén a gusto, muy, muy fundamental, porque trabajarán mejor, tratarán mejor al niño (...). (Rocío, jefa de estudios, e. 2: 4, 9)

- Favorecen una dinámica de trabajo coordinada y colaborativa, estableciendo reuniones periódicas, procesos de toma de decisiones compartidas y una comunicación fluida a nivel de centro, para que todos estén al tanto de todo lo que ocurre.

(...) una vez a la semana, los lunes, nos coordinamos entre todos para que sea una continua sucesión de conocimientos, desde tres años hasta sexto de Primaria; que no se pisen esos conocimientos, que se amplíen. (...) La coordinación es un aspecto imprescindible que se tiene que hacer bien para que un centro pueda funcionar. (Isabel, jefa de estudios, e. 5: 2)

(...) el grupo pedagógico del centro funciona muy bien, porque estamos muy unidos y eso da mucha fuerza; como dicen: no hay niño malo que se resista a la acción de unos maestros coordinados. (...) Desde el equipo directivo hay que trabajarlo mucho. Aquí, somos todos iguales, y todas las decisiones se toman democráticamente, en conjunto, y con el claustro por delante. (...) nos echamos mucho una mano unos a otros (...) y el que llega se asimila a este sistema, porque es mucho más efectivo (...). (Carmen, jefa de estudios, e. 6: 4)

- Presentan una actitud de cercanía, accesibilidad y confianza hacia los docentes.

Cada vez que tienen ellos un problema vienen a mí y me lo cuentan para buscar una solución. Sé que es importante para ellos y también hay que tenerlo en cuenta. (Isabel, jefa de estudios, e. 5: 5, 9)

- Proporcionan apoyo y asesoramiento al profesorado.

(...) Aquel que es capaz de hacerlo con absoluta responsabilidad pues sin ningún problema dejarlo. Aquel que necesita ayuda porque es más novato, porque tenemos gente con alguna dificultad, pues a esos nos metemos en su aula, los alentamos, les decimos cómo hacerlo para que mejoren su práctica. (Jorge, director, 1: 15)

Tratamos de que lo que ellos piden se solucione de la mejor manera y lo antes posible; desde lo más sencillo, yo intento solucionar ese problema que tiene el maestro (...). (Rocío, directora, e. 2: 9)

- Fomentan el desarrollo profesional de los docentes. Se preocupan por conocer las necesidades de los maestros y ofrecerles oportunidades formativas que les permitan mejorar su trabajo.

(...) Al final de curso, cuando hacemos la memoria informativa, cada ciclo hace una serie de propuestas que son tenidas en cuenta para el curso siguiente; (...). Entonces, al final del curso hablamos con el CEP y se lo propusimos a nuestra asesora de formación, le dijimos que necesitábamos formación en aprendizaje por proyectos y en TIC. Nosotros también podemos reunirnos y formarnos como lo hacemos en Combas. Nos formamos nosotros solos usando el claustro entero sin que nadie nos haga un seguimiento (...). (Rocío, jefa de estudios, e. 2: 10)

- Llevan a cabo un cierto seguimiento de la labor docente, conociendo lo que hacen de forma indirecta a través de los coordinadores, las reuniones de claustro o equipo técnico y las evaluaciones.

Sí, lo que pasa es que se hace de forma distendida, como quien no quiere la cosa. Y ya voy y es: 'mira qué estás haciendo'. Sí, alguna vez sí se entra, y otras veces porque ellos mismos te dicen: 'sube que mira que...' (...). (Amalia, directora, 4: 13)

Yo no soy de ir a las clases a ver lo que están haciendo, controlarlos demasiado, porque sé que lo acaban haciendo; pero la gente cuando se les presiona desde arriba reaccionan haciendo lo contrario, se ven como amenazados en su espacio. Yo sé que lo hacen (...) y los propios coordinadores de ciclo se encargan de que lo hagan y lo hacen (...). (Javier, jefe de estudios, e. 7: 14)

Conclusiones

Considerando la opinión de los directivos entrevistados, se puede afirmar que las prácticas de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad de la labor de los docentes son llevadas a cabo en un grado elevado. Estos profesionales hacen especial hincapié en su capacidad para crear un buen ambiente de trabajo que favorezca los procesos de enseñanza-aprendizaje, para fomentar el trabajo en equipo, para estar disponibles en la resolución de cuestiones pedagógicas, para comprometer, apoyar y asesorar a los docentes en su labor, y para conocer sus necesidades formativas y ofrecerles una formación acorde a las mismas. Las prácticas de apoyo menos desarrolladas son las relacionadas con la supervisión del trabajo de los maestros dentro del aula.

Referencias

- Bernardo, J. y Calderero, J.F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Rialp.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cea D'Áncona, M.A. (2001). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Educación con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 20(3), 493-526.
- Leithwood, K. y Seashore-Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: DfES/NCSL.
- Martínez-Carazo, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.
- Tojar, J. C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.