

Liderazgo Didáctico

Isabel Ramos Rodríguez, Ph.D

Catedrática

Departamento de Estudios Graduados

Facultad de Educación

Sumario

En este artículo se destaca la necesidad de que los(as) líderes educativos(as) reconozcan la enseñanza y el aprendizaje como punto focal de las escuelas. Se define el liderazgo didáctico y su propósito. Además, se destacan las tareas y funciones al ejercer el liderazgo didáctico y los retos y posibilidades que éstas implican.

Abstract

In this article, the author establishes the need of educational leaders to recognize teaching and learning processes as the focal point in their schools. Instructional leadership is defined and its purpose presented. In addition, the tasks and functions of instructional leadership are emphasized and its challenges and opportunities.

Las escuelas deben ser ambientes en los cuales se creen las condiciones necesarias para que tanto los(as) niños(as) como los(as) educadores(as) desarrollen su potencial, de modo que tengan la misma oportunidad para ser exitosos(as) en la sociedad. Éstas existen para promover el aprendizaje en todos(as) los(as) habitantes. Por lo tanto, ¿cuál es la responsabilidad primordial de el(la) director(a) de escuela como líder educativo(a)? Facilitar o promover el aprendizaje (Glanz, & Neville, 1997) en otros(as) y en ellos(as) mismos(as) (Barth, 2002).

El *Educational Leadership Contituent Council*, consejo responsable de la acreditación de los programas avanzados de liderazgo educativo, destaca la necesidad de que los(as) líderes educativos(as) identifiquen la enseñanza y el aprendizaje como punto focal en las escuelas. Al aceptar que facilitar el aprendizaje es la responsabilidad principal de el(la) director(a) de escuela como líder educativo(a), nos conciensamos que es a través del liderazgo estratégico, administrativo, político y comunitario que se van creando las condiciones necesarias para asumir responsablemente el liderazgo didáctico.

De esta forma, el(la) directora coloca el aprendizaje del(la) estudiante y del(la) adulto en el centro de su liderazgo y del(la) estudiante y se convierte en un(a) líder aprendiz (National Association of Elementary School, 2001).

El liderazgo didáctico está dirigido a construir una estructura de relaciones de modo que contribuya a crear una comunidad de aprendizaje entre todos los miembros de la escuela y, como consecuencia, que todos(as) los(as) niños(as) tengan la oportunidad de aprender (Smith & Andrews, 1989). Una de las definiciones más clásicas para el concepto liderazgo es la presentada por Tannenbaum, Wechler y Massarik (1961). Según estos autores, liderazgo significa poder ejercer una influencia dirigida a través del proceso de comunicación con el propósito de lograr unas metas. Didáctico, por otro lado, significa perteneciente o relativo a la enseñanza.

Al combinar ambos conceptos, y según McEwan (1998), el liderazgo didáctico está dirigido al estudio discursivo, colaborativo y crítico de la interacción en el salón de clases entre el(la) maestro(a), los(as) estudiantes y el currículo con el propósito de lograr un mundo justo y democrático. Es una responsabilidad compartida llevada a cabo en un ambiente de apoyo dirigido a crear un plan de acción en la escuela. En otras palabras, requiere la creación de un clima en donde el(la) director(a) de escuela, la facultad, los(as) estudiantes, los padres, las madres y el consejo escolar son capaces de trabajar unidos(as) para llevar a cabo las tareas educativas (McEwan, 1998) relacionadas con:

- el diseño de programas curriculares y académicos
- el desarrollo de una cultura escolar centrada en los estudiantes
- la evaluación de resultados
- los servicios a los estudiantes
- la planificación con la facultad de actividades dirigidas a facilitar su desarrollo profesional con el propósito de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

Ejercer el liderazgo didáctico implica:

1. Creación de una cultura de paz en la escuela dirigida a construir comunidades de aprendizaje y climas organizacionales positivos
 - evaluar la cultura de la escuela utilizando varios métodos
 - establecer, por consenso, la visión y misión de la escuela
 - implantar estrategias apropiadas al contexto para capitalizar la diversidad de la comunidad escolar y; por consiguiente, mejorar los programas de la escuela y la cultura
 2. Desarrollo de un programa de enseñanza que redunde en el aprendizaje de los(a) estudiantes
 - organizar actividades en las que se puedan aplicar los principios relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar las prácticas educativas y los materiales curriculares
 - desarrollar un perfil escolar para ofrecer recomendaciones relacionadas con el diseño, la implantación y la evaluación del currículo de modo que se satisfagan las necesidades de los(as) aprendices
 - usar y promover sistemas de tecnología e información para enriquecer el currículo y el proceso de enseñanza-aprendizaje, supervisar las prácticas educativas y ofrecer apoyo a la facultad
 3. Aplicación de las mejores prácticas para lograr el aprendizaje de los(as) estudiantes
 - ayudar al personal escolar para entender y aplicar las mejores prácticas para lograr el aprendizaje de los(as) estudiantes
 - aplicar la teoría de desarrollo humano, las teorías de aprendizaje y motivacionales para atender la diversidad en el proceso de aprendizaje usar las estrategias de investigación apropiadas para preparar un perfil de la ejecución de los(as) estudiantes en la escuela y analizar las diferencias entre los subgrupos de estudiantes para promover un ambiente dirigido a mejorar el aprovechamiento académico de los(as) estudiantes
-
1. Diseño de planes abarcadores para facilitar el desarrollo profesional y personal de la facultad implantar programas dirigidos a facilitar el desarrollo profesional fundamentados en prácticas reflexivas y en investigaciones relacionadas con el aprendizaje de los(as) estudiantes, consistentes con la visión y metas de la escuela y la diversidad de los(as) maestros(as)
 - desarrollo de actividades dirigidas a facilitar la educación en servicio en torno a las prácticas educativas que mejor responden a la visión y misión de la institución y facilitar la preparación de planes de lección mediante los cuales se pueda implantar lo aprendido al salón de clases

- uso de observaciones, reflexión colaborativa y estrategias de aprendizaje del(la) adulto para preparar planes dirigidos a facilitar el desarrollo profesional de los(as) maestros(as) y del personal de la escuela.
- desarrollo de actividades dirigidas a facilitar la evaluación formativa de los(as) maestros(as) y del personal de la escuela
- preparación e implantación de planes dirigidos a facilitar el desarrollo profesional del(la) director(a) de escuela mediante los cuales se evidencie el compromiso de la escuela con el aprendizaje para toda la vida (*National Policy Board for Educational Administration*, 2002).

Aún cuando el resultado de las investigaciones ha generado descriptores diferentes para caracterizar las escuelas efectivas o excelentes, una variable siempre emerge como críticamente importante, es las habilidades de liderazgo del(la) director(a), particularmente en la dimensión didáctica. Es por esto que en el *Education Update* publicado en el 2000 por la *Association for Supervision and Curriculum Development* se afirma que el liderazgo didáctico es la función clave del(la) director(a) contemporáneo.

Algunas de las descripciones que ofrecen los(as) propios(as) directores(as) al referirse a el(la) líder didáctico(a) son:

- El(la) líder didáctico(a) tiene un sentido de propósito y un conocimiento amplio del proceso educativo y de las teorías de aprendizaje. Toma riesgos, tiene las destrezas necesarias para trabajar con las personas y un caudal de energía ilimitado.
- El(la) líder didáctico(a) tiene pasión por la enseñanza y una visión de lo que deben hacer las escuelas por los(as) estudiantes. Debe tener buenas ideas y respuestas en torno a tres preguntas fundamentales:
 - ¿Cómo aprenden los(as) niños(as)?
 - ¿Cómo se debe enseñar a los(as) niños(as)?
 - ¿Cuál es el tratamiento para las materias curriculares?
 - El(la) líder didáctico(a) acepta que todos los(as) estudiantes pueden aprender y que el aprendizaje es el propósito fundamental de las escuelas.

McEwan (1998), en su libro *Seven steps to effective instructional leadership*, le ofrece a el(la) líder didáctico(a) las siguientes sugerencias: primero, establecer metas educativas claras, que implica el saber a dónde se va, el destino del viaje, qué se desea que los(as) graduandos(as) conozcan, hagan y sean; segundo, estar disponible para la facultad. El(la) líder didáctico(a) debe asegurarse que las personas con quien se viaja sepan a dónde pueden ir por ayuda en cualquier momento que la necesiten; tercero, crear una cultura escolar y un clima que conduzca al aprendizaje para minimizar aspectos que interfieran para llegar al destino deseado; cuarto, comunicar la visión y misión de la escuela. Debe asegurarse que nadie olvide la meta, el destino del viaje; quinto, establecer altas expectativas en la facultad de modo que todos(as) tengan las herramientas y los talentos para viajar, lograr la meta: desarrollar maestros(as) líderes. El(la) líder didáctico(a) debe asegurarse que todos(as) compartan su liderazgo y responsabilidad para llegar al destino propuesto, la meta establecida; y séptimo, mantener actitudes positivas en torno a los(as) estudiantes, la facultad, los padres y las madres. Asegurarse que al lograr la meta (el destino), todos(as) aún se aprecien.

En otras palabras, para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario transformar el sistema educativo en una comunidad de aprendizaje altamente productiva (Duffy, 2000). Esto exige que el(la) líder didáctico(a) se responsabilice por ayudar a los(as) maestros(as) a seleccionar las prácticas educativas que contribuirán a lograr la visión y misión de la escuela. Además, deberá ser capaz de diseñar, implantar y evaluar un programa de educación en servicio que le permita a los(as) maestros(as) desarrollar las competencias necesarias para implantar, en su salón de clases las prácticas educativas seleccionadas. Esto

es un programa que contribuya a apoderar a el(la) maestro(a) de su educación permitiéndole seleccionar la opción que mejor responda a su estilo de aprendizaje. Esta opción puede ser la educación en servicio facilitada por un recurso interno o externo de la escuela, la educación en servicio entre pares o la educación en servicio autodirigida, entre otras (Ramos Rodríguez, 1999).

Una vez los(as) maestros(as) desarrollen las competencias relacionadas con determinada práctica educativa deberán ser apoyados por el(la) director(a) en su función como líder didáctico(a) para implantarla en su salón de clases. Es en este momento que el(la) líder didáctico(a) tendrá la oportunidad de continuar apoderando al maestro(a) de su desarrollo profesional, motivándolo(a) a reflexionar en torno al impacto de la práctica educativa seleccionada en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes y preparando un plan de desarrollo profesional, con su ayuda directa, la ayuda de pares, o mediante la autoreflexión (Ramos Rodríguez, 1999).

Al completar el proceso de reflexión didáctica, el(la) director(a) deberá motivar a los(as) maestros(as) a autoevaluarse, ya sea recopilando información de su ejecución con la ayuda de el(la) director(a), de los pares o de los(as) estudiantes. De esta forma, propiciará que el(la) maestro(a) pueda determinar la necesidad de participar en actividades adicionales de educación en servicio o de continuar reflexionando en torno a su práctica (Ramos Rodríguez, 1999).

Blase y Blase (1999), señalan que el(la) líder didáctico(a) deberá promover el desarrollo profesional de los(as) maestros(as):

- enfatizar el estudio del proceso de enseñanza y aprendizaje
- apoyar esfuerzos colaborativos entre educadores(as)
- desarrollar relaciones de apoyo (“coaching”) entre educadores(as)
- estimular y apoyar el rediseño de programas
- aplicar los principios del aprendizaje, crecimiento y desarrollo de el(la) adulto(a) al diseñar, implantar, evaluar y revisar programas dirigidos a facilitar el desarrollo profesional de los(as) educadores(as)
- implantar investigación en acción para informar el proceso de toma de decisiones relacionado con la enseñanza y el aprendizaje

No obstante, la realidad es que aunque empíricamente se demuestra que los comportamientos del liderazgo didáctico hacen la diferencia en la efectividad de una escuela y que los(as) directores(as) reconocen y valoran el mejoramiento de la enseñanza y de los programas como los aspectos más importantes de su trabajo, los(as) directores(as) pasan la mayoría de su tiempo en aspectos administrativos y operacionales (Smith, & Andrews, 1989).

Entre las posibles razones o barreras que identifica McEwan (1998) para que esta situación ocurra está: la falta de competencias y adiestramiento de directores(as) para ejercer el liderazgo didáctico, el poco apoyo de los(as) superintendentes, la administración y la comunidad; y la poca visión, deseo y valentía para ejercer el liderazgo didáctico.

No obstante lo que hace la diferencia entre un(a) director(a) altamente efectivo(a) y uno(a) menos efectivo(a) es su participación activa en asuntos relacionados con el currículo y el proceso de enseñanza y aprendizaje (Scherer, 2002). Convertirse en un(a) líder didáctico(a) altamente efectivo(a) requiere un proceso de desarrollo. Esto implica, interesarse en el proceso de enseñanza aprendizaje, pensar constantemente cómo organizar la escuela y la enseñanza para beneficio del aprendizaje de los(as) niños(as).

Además, requiere niveles altos de conocimiento y competencias relacionadas con las asignaturas, el manejo del contenido por parte de los aprendices, las actitudes de los(as) estudiantes hacia la asignatura, la pedagogía para conectar el contenido con el proceso de

aprender de los(as) estudiantes y el contexto demográfico y social de las escuelas (Elmore, 2002).

El(la) líder didáctico(a) debe asegurarse que las decisiones relacionadas con el currículo, las estrategias y las tecnologías educativas, el avalúo y el desarrollo profesional estén fundamentadas en investigaciones, las mejores prácticas, los datos de la escuela y del distrito y otra información contextual y que la observación y la colaboración se utilicen para diseñar experiencias significativas y efectivas que mejoren el aprovechamiento de los(as) estudiantes. Debe capitalizar en la diversidad para crear una cultura escolar en la que se promueva respeto y éxito entre todos(as) los(as) estudiantes.

Además, debe ser un aprendiz que modele y estimule el aprendizaje por vida, estableciendo una cultura de altas expectativas para él o ella, los(as) estudiantes y todos los miembros de la comunidad escolar. De esta forma demostrará que el aprendizaje no sólo es para los(as) estudiantes sino para todos(as) en la escuela (ASCD, 2002).

Ejercer un liderazgo didáctico requiere compartir el poder, confiar en la habilidad de los demás para hacer el trabajo, crear en los(as) maestros(as) el deseo de apoderarse, promover que se tomen riesgos, aceptar que se cometan errores y aprender de éstos, estimular a los(as) maestros(as) a probar sus ideas y evaluarlas a la luz del impacto de éstas en el aprendizaje de los(as) estudiantes, ayudar a el(la) maestro(a) a que lo perciba como un(a) colega, escuchar y comunicarse. Implica crear y proveer una cultura hospitalaria para el aprendizaje humano y para el desarrollo de aprendices por vida (Barth, 2002).

Según lo demuestran los hallazgos de Blase y Blase (1999), un(a) líder didáctico(a) efectivo(a) es aquel(la) que adopta un enfoque abarcador, integra la reflexión y el desarrollo para construir una cultura en la escuela en la cual individual y colectivamente se examine críticamente para mejorar. A tales efectos, es necesario que se hable abierta y frecuentemente en torno al proceso de enseñanza, lo cual requiere competencias, conocimientos, actitudes y características personales muy particulares.

Específicamente, es necesario hacer sugerencias, ofrecer retrocomunicación, modelar, solicitar el consejo y la opinión de los(as) maestros(as) relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje en el salón orientado a inquirir y alabar (Blase & Blase, 1999; Murphy, 1992). Además de esforzarse por desarrollar una relación entre maestro(a) y el (la) líder didáctico(a) de manera cooperativa y no intimidante, caracterizada por la confianza, la apertura y la libertad de cometer errores, crucial para el análisis del arte tan complejo que es enseñar, sus comportamientos y efectos (Cangelosi, 1991).

Ahora bien, no se puede creer que el(la) director(a) puede servir como el(la) líder didáctico(a) de toda la escuela sin la participación sustancial de otros(as) educadores(as) (Elmore, 2000; Lambert, Collay, Dietz, Kent, & Richert, 1997; Olson, 2000; Poplin, 1994; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001). Según Lambert (2002), el liderazgo didáctico debe compartirse, ya que el liderazgo es el trabajo profesional de todos(as) en la escuela. Por lo cual, el(la) director(a) como líder didáctico(a) debe promover y apoyar la implantación de grupos de estudio entre educadores(as), los equipos para llevar a cabo investigación en acción, las comunidades para lograr el aprendizaje vertical, los equipos de liderazgo, entre otras prácticas dirigidas a fortalecer el aprendizaje de los(as) estudiantes.

Con el propósito de ejercer como un(a) líder didáctico(a) altamente efectivo(a), los(as) directores(as) deben tomar cursos y participar en actividades que faciliten su educación en servicio. Entre éstas se encuentran: la autoevaluación, la evaluación formal e informal de los miembros de la facultad, las redes de apoyo entre colegas, la lectura de libros, artículos e investigaciones, la suscripción a revistas y periódicos, el establecimiento de metas, el tomar riesgos; el, ocasionalmente, enseñar una clase u ofrecer un taller, el ser miembro activo en una organización profesional, el reflexionar en torno a su práctica como director(a) de escuela y el llevar a cabo investigación en acción (McEwan, 1998).

Mediante el liderazgo didáctico se podrán producir resultados dramáticos en la efectividad de los(as) maestros(as), el aprendizaje de los(as) estudiantes y en la satisfacción personal de los(as) directores(as) al sentirse que han contribuido en la transformación de sus escuelas. Por lo tanto, desarrollar las competencias que se requieren para convertirse en un(a) líder didáctico(a) altamente efectivo(a) deberá ser la aspiración de todo(a) director(a) de escuela.

Indudablemente, el proceso de enseñanza aprendizaje es el aspecto más importante en el sistema educativo. Es con ese propósito que se asume un liderazgo estratégico, un liderazgo administrativo, un liderazgo comunitario y un liderazgo didáctico.

Cada liderazgo presupone unos retos. Lo importante es aceptar éstos como oportunidades para crecer y renovarse.

Referencias

- ASCD. (2002). The necessary principal. *Curriculum Update*, Winter.
- Association for Supervision and Curriculum Development. (2000). The Contemporary principal: New skills for a new age. *Education Update*, 42(3), 4-8
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35 (3), 1-19.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 130-141.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59 (8), 5.
- Cangelosi, J. S. (1991). *Evaluating classroom instruction*. New York: Longman.
- Duffy, F. M. (2000). Reconceptualizing instructional supervision for 3rd millennium school systems, *Journal of Curriculum and Supervision*, 15 (2), 123-145.
- Elmore, R. (2000). *Bridging the gap between standards and achievement: The imperative for professional development in education*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute. Available: www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf
- Glanz, J. & Neville, R. F. (1997). *Educational supervision: Perspectives, issues, and controversies*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: ASCD.
- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., & Ford-Slack, P.J. (1995). *The constructivist leader*. New York: Teachers College Press.
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59 (8), 5.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin Press.
- Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administrators*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

- National Association of Elementary School Principals. (2001). *Leading learning communities: Standards for what principals should know and be able to do*. Alexandria: VA: Author. Available: www.naesp.org/lc.pdf
- National Policy Board for Educational Administration. (2002). *Standards for advanced programs in educational leadership for principals, superintendents, curriculum directors, and supervisors*. Virginia: National Policy Board for Educational Administration.
- Olson, L. (2000), November 1). Principals try new style as instructional leaders. *Education Week*, 20 (9). Available : www.edweek.org/ew/vol-20/09thiswk.htm
- Poplin, M. (1994, November). *The restructuring movement and voices from the inside: Compatibilities and incompatibilities*. Seminar conducted at the meeting of the Association of California School Administrators, Palm Springs, CA.
- Ramos Rodríguez, I. (1999). *Desarrollo profesional de los educadores y de las educadoras: Enfoque andragógico*. Hato Rey: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Scherer, M. (2002). Perspectives: A soccer game world. *Educational Leadership*, 59 (8), 5.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Virginia: ASCD.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective (Research news and comment). *Educational Researcher*, 30 (3), 23-28.