

EL DIRECTIVO DOCENTE Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO: UNA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DE MAESTROS EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MATEMÁTICAS¹

BLANCA LIGIA BENAVIDES

Este artículo describe la experiencia que en 1994 vivieron los directivos docentes del Colegio Distrital Sorrento durante el desarrollo del Proyecto MEN-EMA. Esta experiencia giró en torno a la formulación y desarrollo de un pequeño proyecto de investigación-acción, llamado "Solución de problemas", en el cual los directivos docentes (la rectora y la jefe del área de ciencias) abordamos la problemática de la motivación y capacitación de los maestros de matemáticas frente al tema de la resolución de problemas.

LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE COMO CLAVE DEL PROBLEMA

Una de las preocupaciones más sentidas como directivos docentes es escuchar año tras año, en la evaluación institucional, el alto grado de mortalidad académica en el área de matemáticas y el bajo resultado de los estudiantes en las pruebas de Estado. Si bien los estudiantes tienen parte en el asunto, tanto profesores como directivos también contribuyen a esta situación.

Por estas preocupaciones, la iniciativa de "una empresa docente" de convocar al sector oficial para participar en una investigación sobre las matemáticas en los colegios oficiales del Distrito Capital² fue ampliamente acogida por nosotras, ya que buscábamos encontrar herramientas pedagógicas para incentivar a los docentes de matemáticas a reflexionar sobre su quehacer pedagógico en el aula y para replantearse nuevas estrategias para mejorarla.

FORMACIÓN ANTES QUE INFORMACIÓN

Tradicionalmente, la capacitación docente se ha realizado con base en cursos tomados sobre diversos tópicos del conocimiento. Pero fuera de constituirse en un requisito para ascender en el escalafón, es muy poca su influencia en la cultura técnica³ del docente. Por otro lado, la labor de los directivos se limita en

1. Este artículo fue editado por Paola Valero, investigadora de "una empresa docente".

2. Proyecto MEN-EMA.

muchas ocasiones al manejo de cuestiones administrativas y poco a labores pedagógicas, en especial, a la creación de un clima institucional apropiado para la existencia de espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre profesores.

Por esto, el proyecto “Solución de problemas” tenía por objetivo central motivar al grupo de maestros de matemáticas para estudiar y discutir el tema de la resolución de problemas, como un mecanismo para capacitar al maestro y así mejorar su práctica docente. La realización de este proyecto nos permitió planear acciones, observar y reflexionar sobre éstas, para lograr un diagnóstico que sirviera de base a una nueva planeación.

Este proceso de investigación-acción implicaba buscar la información necesaria a través de la socialización de experiencias con los colegas e identificar la bibliografía requerida. En nuestro caso, un método para solucionar problemas, el método IDEAL, fue una estrategia metodológica valiosa para abordar nuestra preocupación temática:

Identificación del problema. Animar al grupo de profesores a buscar los problemas o la preocupación temática.

Definición del problema. Representar el problema gráficamente y retener la información más relevante asociada con él.

Exploración de diferentes alternativas o métodos para descomponerlo en sus elementos. Analizar cómo podría solucionarse el problema y cuáles son los factores determinantes en él.

Actuación conforme a un plan para dar pasos seguros. Definición de un plan de acción que sea apropiado para la resolución del problema.

Logros alcanzados. Reflexión sobre la aplicación de la estrategia a la luz de los resultados.

Esta metodología cumplió un doble fin. Por una parte, permitió incentivar a los docentes a apropiarse del proyecto y adecuarlo a su práctica docente; y por otra, permitió generar al interior del grupo de maestros una discusión sobre la dificultad específica de ellos mismos para resolver problemas no sólo matemáticos, sino también problemas cotidianos que se analizaron a la luz de esta propuesta⁴.

3. La cultura técnica se refiere al conocimiento y empleo de procedimientos, métodos y técnicas, para lograr que los alumnos progresen en la comprensión y manejo de contenidos. Nace y se desarrolla entre profesores que consideran que siempre tienen algo que aprender (Gómez y Perry, p. 11).

LA PUESTA EN MARCHA

Nuestro primer paso de acción en el desarrollo del proyecto se centró en dar materiales bibliográficos a los profesores del área de matemáticas. Creímos que entregar lecturas⁵ a cada uno de los miembros del grupo para socializar su contenido en el siguiente encuentro, era suficiente para motivarlos. Pronto nos dimos cuenta de que no se generó el interés que esperábamos.

En un segundo momento, decidimos empezar nosotras planteándoles aspectos interesantes de las lecturas y problemas que motivaran la reflexión y que despertaran interés por buscarles solución. Con esta nueva estrategia motivacional surgió la inquietud de los maestros por leer los documentos entregados y hacer similares experiencias en las aulas de clase.

Estas acciones socializadas en el grupo incentivaron posteriormente la búsqueda de nuevos elementos como fue la realización de un curso sobre habilidades del pensamiento, la elaboración de material didáctico y la búsqueda de apoyo al interior del grupo de docentes para desarrollar pequeños proyectos de aula.

Como resultado de este proceso, al finalizar el año, se socializaron en la reunión de evaluación institucional, cuatro proyectos: “Búsqueda de nuevas estrategias metodológicas”, “Cambio de actitud”, “El Club de Matemáticas en la solución de problemas”⁶ y el cuarto proyecto se desarrolló en el área de biológicas, donde la investigación-acción jugó un papel importante en el aprendizaje de temas de química.

EL CLIMA INSTITUCIONAL COMO FACTOR DEFINITIVO

En la organización oficial de planteles educativos, los directivos no tenemos la potestad para seleccionar el personal docente de la institución. Sin embargo, sí podemos incentivarlos, convirtiéndonos en grupos actuantes como líderes pedagógicos. Este rol de liderazgo de los directivos docentes en ocasiones se descuida por asumir funciones administrativas que copan la mayor parte de nuestro tiempo. Al respecto, Goldring & Rallis (1993, citado en Gómez y Perry, 1994, pp. 13) hablan del rector como “facilitador como profesional que maneja el entorno, que evalúa y valora tanto al colegio como a sí mismo; como

4. Por ejemplo, relaciones entre los estamentos institucionales, análisis del rendimiento académico en las diferentes áreas del currículo, entre otros.

5. Bransford & Stein (1988). *Un modelo para mejorar la capacidad heurística*; Kemmis & McTaggart (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*; De Zubiría y De Zubiría (1992). *Biografía del pensamiento*.

6. Este club ya funcionaba en el colegio antes de la participación en el Proyecto MEN-EMA. El profesor que lo lidera aplicó la propuesta con muy buenos resultados.

profesional que balancea la autonomía del colegio y la influencia y control de la jerarquía de la cual ésta hace parte; como líder, en la medida que tiene ciertas habilidades para su trabajo, ve sus roles de manera diferente a las tradicionales y se comporta de acuerdo a ello”. Asumiendo esta función, los directivos docentes pueden y deben emprender procesos de formación para los docentes dentro del mismo trabajo que se realiza en el colegio.

Inicialmente quisimos “contagiar” a los docentes de matemáticas del entusiasmo que había generado en nosotras el Proyecto MEN-EMA, participándoles la experiencia de socializar inquietudes con los directivos docentes de los demás colegios participantes en el proyecto, que resultaban ser muy similares a los nuestros. Esto produjo un clima de aceptación y diálogo en el grupo, que permitió a los docentes expresar espontánea y libremente sus fortalezas y debilidades en el aula de clase, actitudes que se fueron acrecentando en posteriores encuentros. De esta forma, encontramos una preocupación temática que fue común a todo el grupo y donde pudimos influir significativamente como directivos docentes. Cohesionados con este propósito y reflexionando sobre la acción de la motivación emprendida, concluimos que el proyecto “Solución de problemas” era una estrategia apropiada de motivación y capacitación de los docentes de matemáticas. La manera como se despertó el interés de los maestros por estudiar los temas propuestos, compartirlos con sus compañeros, experimentar en sus salones de clase y llevar al grupo de profesores de área las vivencias con los estudiantes nos confirmó que con el proyecto habíamos influido en la motivación y capacitación de los maestros para ejercer su práctica docente.

Con la oportunidad que tuvimos como directivos docentes para influir en los profesores, pudimos comprobar que uno de los factores que determinan un liderazgo efectivo es el de la construcción de buenas relaciones humanas que, según Furtwengler (1992, citado en Gómez y Perry, 1994, pp. 13.), es la “habilidad para crear y mantener un ambiente que manifieste calidez y afecto, en el que se den la confianza y la integridad, se viva la autenticidad y el apoyo a los demás, para el crecimiento personal de cada uno de ellos. También se incluye la habilidad y la voluntad para escuchar a los demás. Este ambiente ofrece como resultados, según el mismo autor, el “desarrollo de un ambiente de respeto, de confianza, de sensibilidad, en el que las personas tienen poder”. Con la experiencia realizada pudimos darnos cuenta de que el directivo docente puede ejercer su función de liderazgo pedagógico a través de relaciones humanas más significativas, enriqueciendo la convivencia y fortaleciendo la cultura técnica de los docentes.

UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR

*No hay investigación si no hay socialización. Y lo que uno dice es criticable*⁷.

Inspiradas en esta afirmación y a manera de conclusión, queremos compartir con los directivos y docentes del sector oficial, especialmente, las satisfacciones que alcanzamos después de la realización de esta experiencia.

- El proyecto “Solución de problemas” generó en los docentes un clima de motivación e incentivación para construir proyectos de aula.
- La metodología de la investigación-acción permitió no solamente la solución de problemas matemáticos, sino que sirvió para abordar en forma pedagógica y sistemática, problemas de las demás áreas y problemas institucionales.
- El trabajo compartido permitió fortalecer los lazos de amistad y colegaje entre directivos y docentes.
- El proyecto nos permitió demostrar que los directivos docentes del sector oficial tenemos las capacidades y las posibilidades para ser líderes pedagógicos si los esquemas de capacitación favorecen la creatividad, la investigación y la legitimación de su quehacer en la institución.

Estos logros se deben, además del esfuerzo que nosotras como directivos y los maestros realizamos, a la coordinación que manejó con especial acierto “una empresa docente” en su proyecto MEN-EMA, y específicamente en el subproyecto de administración docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bransford, J.D. y Stein, B.S. (1988). *Solución IDEAL de Problemas*. Barcelona: Labor S.A.

De Zubiría, M. y De Zubiría, J. (1992). *Biografía del pensamiento*. Bogotá: Antropos.

Furtwengler, W.J. & Hurst, D. (1992). *Leadership for School Quality -Personal Challenge, the Missing Factor*. Documento presentado en la Annual

7. Afirmación de Pedro Gómez, investigador del Proyecto MEN-EMA, en una de las reuniones realizadas con directivos docentes durante el proyecto.

- Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, abril 20-24, 1992).
- Goldring, E. & Rallis, S. (1993). *Principals of Dynamic Schools*. California: Corwin Press Inc.
- Gómez, P. y Perry, P. (1994). *Proyecto MEN-EMA* (documento de trabajo). Bogotá: “una empresa docente”,
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.

Blanca Ligia Benavides
Colegio Distrital Sorrento
Cra. 52 A N° 8-78
Tel. 2626929
Bogotá, Colombia