

RESEÑA DE LIBRO: *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas.*

José Weinstein y Gonzalo Muñoz. (Editores)

Jimena Del Portillo

El contenido de este libro fue desarrollado por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE) creado el año 2016 como un centro de referencia en investigación e innovación en liderazgo escolar. Perteneciente a la colección Liderazgo Educativo, esta obra es la segunda que se presenta bajo la dirección del CEDLE y la Universidad Diego Portales (UDP), por lo que esta obra se encuentra relacionada con el libro “Liderazgo Educativo en las Escuelas, Nueve Miradas” del año 2016. En consecuencia, siguiendo con la misión del CEDLE, y al ser un libro bastante accesible por su versión electrónica, este texto puede ser considerado de gran utilidad para los estudiantes de pregrado, posgrado y todos aquellos que se encuentran ligados al mundo de la educación, al promover el liderazgo de los equipos directivos y docentes, así como al establecer puentes de conexión entre investigaciones académicas y la realidad escolar, que, a pesar de pertenecer a diversas partes del mundo, presentan características comunes.

Los editores José Weinstein, Director del CEDLE y Gonzalo Muñoz, Director del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa UDP, nos presentan en esta obra un compendio de once artículos pertenecientes a connotados investigadores y académicos de distintos países que tratan temáticas atingente a la realidad general de la educación. En 402 páginas, este libro editado bajo la tutela de la Universidad Diego Portales el año 2017, es presentado como un gran aporte a la educación, ya que, como indica el título se revelan dos ejes principales que mueven las diferentes investigaciones de los autores. Estos dos ejes son: Liderazgo y Mejoramiento educativo. En este sentido, los diferentes artículos abordan los distintos modelos de liderazgo con el fin de lograr el mejoramiento continuo en la educación, conllevando, según los autores, a un aseguramiento de la calidad y con ello beneficiar los

aprendizajes de los y las estudiantes, por tanto, se devela una conexión con los conceptos de calidad y equidad de la educación. Temáticas que en nuestro país se ha buscado potenciar a través de diferentes reglamentos y leyes en los últimos años, tal es el caso de la ley N° 20.501 Calidad y Equidad de la Educación y la ley N°20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Bajo diferentes perspectivas los distintos artículos presentados expresan la importancia de los liderazgos para lograr una mejora sistémica en las escuelas. Para esto, los diferentes autores centran su atención en el liderazgo del equipo directivo y en el liderazgo docente. Cabe señalar que, cuando se habla de liderazgo del equipo directivo o director(a) propiamente tal, no se refiere a un liderazgo jerarquizado como tradicionalmente se han presentado en los centros educacionales chilenos, en el que la toma de decisiones se desarrolla en las cúpulas, sino que más bien, a las funciones directivas que promuevan cambios en la cultura escolar y promuevan prácticas de enseñanza que estén dirigidas a lograr los aprendizajes de cada estudiante. Así mismo, es posible observar que los diferentes artículos presentados en esta obra tienen como elemento en común reivindicar el liderazgo conocido como distribuido o colaborativo, en el que el desarrollo profesional y mejora de los aprendizajes se logra a través del trabajo que los docentes realizan de manera integrada, más participativo, donde se entrega más responsabilidad a los y las docentes para desarrollar su trabajo profesional. En este sentido, los autores apuntan al cambio del modelo de liderazgo que deben existir en las escuelas. Los artículos también se mencionan otros tipos de líderes que se conjugan para lograr mejoras en los establecimientos. De este modo, el liderazgo transformacional es presentado como una herramienta que puede ayudar a las organizaciones educacionales a instaurar innovaciones pedagógicas, mientras que el liderazgo integrador es concebido como la relación de las escuelas con otras para crear conexiones que ayuden a crear nuevas ideas y posibilidades.

En cuanto a la estructura del libro, tal como lo indican los propios editores en la introducción, se han dividido los artículos en cuatro grandes temáticas

relacionadas con el mejoramiento y el liderazgo en las escuelas. El primer grupo, entrega una visión general sobre el origen y modelos que han impulsado los movimientos a favor de la mejora escolar y los cambios en los liderazgos educativos. El segundo, hace hincapié en el liderazgo directivo de los establecimientos escolares y los desafíos que se enfrentan. El tercer grupo, se especifica en el liderazgo docente. Finalmente, destaca como incide la acción de los distintos actores y acciones que se realizan más allá de la escuela y la interacción con otras para potenciar el mejoramiento y el liderazgo escolar. Por tanto, las once miradas que realizan los autores son una mirada panóptica de la realidad escolar, los desafíos que presentan y los movimientos a favor del cambio para el mejoramiento en educación.

El británico David Hopkins nos presenta en el primer artículo una mirada en retrospectiva donde analiza de manera resumida las investigaciones y estudios sobre liderazgo y mejora escolar. Para esto, el autor nos presenta una visión general de 5 fases de desarrollo de manera cronológica y explica como estas fases son flexibles y que se superponen y obstaculizan la mejora sistémica, pero representan una progresión natural, y en su análisis, el autor concluye que entre más aprendemos de ellas, más rápido podemos progresar. La primera fase actúa a modo de diagnóstico de la cultura escolar, lo que Hopkins llama como: “Comprender la cultura organizacional de la escuela”. En esta fase, el autor hace hincapié en como las organizaciones escolares pueden mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes, a través de cambios que se realicen en la cultura de las organizaciones escolares. En la segunda fase, el autor pone su atención en la investigación – acción docente, en donde se pone el foco en las autoevaluaciones escolares, detectando las necesidades de los estudiantes desventajados, suponiendo de esta forma alcanzar la mejora escolar. La tercera fase, el autor se centra en la gestión de las escuelas como una unidad de cambio y la autogestión de las escuelas, poniendo acento en el liderazgo escolar en aras de un mejor desempeño estudiantil. Mientras tanto, la cuarta fase se centra en las comunidades de aprendizajes, es decir, se destaca la colaboración sistemática entre redes y escuelas fomentando el liderazgo.

De esta manera, al expandir la colaboración entre los distintos establecimientos escolares, con la participación de los distritos y autoridades escolares, se lograría mejores resultados en los aprendizajes de todos y todas los (as) estudiantes. Por último, la quinta fase, se enmarca en una mejora sistémica, que es mucho más global y, por lo tanto, aún nos encontramos en aprender cómo lograr mejoras escolares, a una mayor escala.

Resulta interesante destacar dos puntos dentro del análisis que realiza Hopkins. Por un lado, la mirada sistémica se apunta más allá de las escuelas efectivas, puesto que Hopkins describe como estas fases evolucionan y se superponen, examinando algunos mitos que se han levantado y que la obstaculizan. Por otro lado, se observa que el concepto de liderazgo se entremezcla en cada una de las fases, demostrando la relevancia del concepto en la mejora escolar. El liderazgo determina toda gestión de cambio que se quiera en una escuela. Se habla de 2 conceptos que conceptualmente pueden ser distintos, pero que en la práctica deben ser complementarios.

Mientras tanto, Antonio Bolívar y Javier Murillo reivindican en su artículo el factor escuela tanto para el aprendizaje de los y las estudiantes, como para lograr la justicia social, pues, las escuelas son y deben ser lugares socialmente justos y, por otro lado, es el espacio donde se forman estudiantes como agentes de cambio. Los autores comienzan haciendo una revisión del “Informe Coleman” como puntapié inicial de estudio, para luego explicar la importancia de las escuelas como eje central y motor de cambio para alcanzar mayor equidad, y justicia, siendo esta la meta de acción de mejora, la cual se encuentra estrechamente ligada a la cultura escolar. Cabe destacar que, para alcanzar la justicia social, los autores revelan el trabajo mancomunado de las Comunidades de Aprendizaje y el liderazgo educativo. En el primer caso, se destaca que para lograr la mejora escolar es necesario el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa guiados por un líder pedagógico. En el segundo caso, Bolívar y Murillo destacan el liderazgo como

elemento transformador clave en el logro de aprendizajes y en la lucha por la justicia social.

Por su parte, la académica norteamericana Penny Bender Sebring desarrolla su investigación de mejora de los aprendizajes, basándose en 5 apoyos que deben contar los establecimientos escolares. El primero de estos, es el rol fundamental del líder, quien es el motor del cambio y, por lo tanto, la académica otorga gran importancia. En segundo lugar, la capacidad profesional individual y colectiva de los docentes, los cuales deben contar con los tiempos y la organización para desarrollar su trabajo. En tercer lugar, la autora destaca la importancia del vínculo que debe existir entre las escuelas y las familias. En cuarto lugar, el clima de aprendizaje centrado en el estudiante y en último lugar, una orientación educativa que los desafíe con altas expectativas respecto a sus posibilidades de desarrollo social y académico. Estos apoyos, según la académica, no pueden darse en forma aislada, sino que deben ser abordados todos a pesar de la complejidad de las temáticas. Penny Bender es consciente de las diferencias entre las escuelas norteamericanas y las latinas, por lo que deben existir adaptaciones para cada país.

Por otro lado, la norteamericana Karen Seashore Louis, es quien comienza el segundo grupo por el que se ha estructurado el libro. En este sentido, nos presenta una investigación cualitativa y cuantitativa en donde reporta los resultados de su estudio sobre la mejora de los aprendizajes. Describe la relevancia del liderazgo directivo en la organización académica y en la modelación de la cultura escolar, entendiendo que una mejora en las relaciones y el trabajo colaborativo entre los docentes favorece los aprendizajes de los educandos.

Al igual que la investigación anterior, el académico canadiense Michael Fullan también centra su artículo en el liderazgo directivo, analizando tres acciones concretas que deben realizar los directores para lograr una mejora sistémica. En primer lugar, deben liderar los aprendizajes, influyendo en las prácticas docentes de los profesores y contribuyendo a desarrollar y fomentar el liderazgo docente. En

segundo lugar, deben crear coherencia, lo que en la práctica se traduce en que se focalice como meta el aprendizaje del estudiantado. Para esto, se necesita una cultura de colaboración entre los docentes y que la práctica del profesorado sea más atractiva y motivadora, lo que Fullan llama “aprendizajes profundos” y finalmente, se debe llevar a cabo una rendición de cuentas cuyo objetivo será mejorar el desempeño y no ser punitiva. De esta manera, para Fullan “liderar los aprendizajes” y “crear coherencia” son elementos que deben ir de la mano. En tercer lugar, el autor señala que los directivos debieran ser facilitadores de la profesión docente, focalizándose y propiciando la colaboración efectiva entre los profesionales de la educación. Por último, al finalizar su artículo Michael Fullan realiza algunas recomendaciones para las políticas de fomento del liderazgo en Chile, a fin de multiplicar el impacto educativo de los directores con foco en una mejora sistémica de la calidad.

Continuando en la línea de la relevancia del liderazgo directivo para alcanzar la mejora sostenida de los aprendizajes, las académicas Amanda Datnow, norteamericana y Kim Schildkamp, holandesa, nos presentan una investigación empírica sobre la importancia de la función directiva en los equipos de manejo de datos en las escuelas, en especial la promoción de estos datos entre los docentes. A través de estudios realizados en establecimientos de Estados Unidos y Países Bajos, llegan a la conclusión que independiente del sistema educativo, el uso de datos permite a los directivos realizar cambios en las escuelas y en la cultura, que conllevan finalmente a una mejora continua y equidad. Para ello, las académicas destacan la importancia del liderazgo distribuido, en el que los docentes desarrollen un trabajo colaborativo y participativo y que cuenten con autonomía para tomar decisiones sobre la base de los datos registrados, difundiendo los conocimientos obtenidos al resto de la comunidad.

Los siguientes artículos se enfocan en el liderazgo centrado en los docentes. El primero de ellos es presentado por Alma Harris junto a David NG, Michelle Jones y Dong Thanh Nguyen, quienes nos muestran una reflexión sobre los docentes como

líderes de los aprendizajes estudiantiles y si bien no existe una definición clara sobre el término, los autores indican que el concepto está asociado a la colaboración entre pares dentro y fuera del aula. Así mismo, explican que el concepto de liderazgo docente no pasa por un tema de género o si son profesores nóveles o experimentados, sino que el desarrollo del liderazgo tiene que ver con factores que inciden en su ejercicio como la cultura y estructura escolar.

Por su parte, la académica uruguaya Denise Vaillant, basa su trabajo investigativo en la importancia del trabajo colectivo y colaborativo desarrollado a través de comunidades de práctica o comunidad profesional de aprendizaje (CAP), en pro del mejoramiento continuo. En este sentido, se puede apreciar que si bien el trabajo docente es un trabajo que se desarrolla en solitario en un aula frente a los estudiantes, la autora destaca los beneficios de las CAP para los aprendizajes, la identidad docente y el desarrollo profesional. Por tanto, Vaillant hace un llamado a los líderes directivos a motivar y potenciar estas comunidades como una forma de resolver conflictos que surgen al interior de los centros educacionales y generar los espacios, físicos o virtuales, para permitir el trabajo colaborativo.

En tanto, Rick Mintrop, alemán y Miguel Órdenes, chileno, reivindican la importancia de la motivación de los docentes para lograr mejoras en los aprendizajes de los aprendices. Entendiendo que esta motivación obedece a distintos factores, los académicos expresan que los líderes escolares deben desarrollar una doble labor, por una parte, deben movilizar los motivadores intrínsecos para promover el cambio y, por otra parte, emplear los inductores externos para reforzar el deseo de los docentes por seguir aprendiendo nuevas prácticas e ideas pedagógicas.

Finalmente, en el último grupo, el académico canadiense Stephen Anderson, pone la mirada en los niveles intermedios (que en el caso de Chile corresponde a la figura del sostenedor y el servicio local), para lograr la calidad y mejora escolar. En su análisis hace una comparación del rol que tiene el nivel intermedio en Estados Unidos e Inglaterra con el que debe tener el servicio local en Chile y señala que

estas entidades son las llamadas a apoyar las escuelas bajo su jurisdicción en la creación de escuelas efectivas, por tanto, su función va más allá de lo burocrático y administrativo.

En tanto, el escocés Christopher Chapman nos aporta otra mirada, que va más allá de lo planteado por Anderson, pues, para él la mejora escolar se logra a través de un trabajo más holístico. Es un proceso que debe desarrollarse no solo al interior de las escuelas, sino entre escuelas y más allá de ellas. El análisis de Chapman plantea que muchas de las políticas públicas elevan como bandera de lucha el lema “elevar los estándares y disminuir la brecha”, por lo que presenta a través de la experiencia del Programa de Asociaciones para la Mejora Escolar (SIPP) una iniciativa educativa basada en la implementación de redes como un ejemplo para alcanzar dicho objetivo. El sistema de trabajo en redes trae una multiplicidad de beneficios en educación que ayudarían finalmente a una mejora sostenida de los aprendizajes de cada estudiante. Por un lado, ayudaría a potenciar y promover los liderazgos educativos, los cuales son esenciales para lograr cambios en el sistema. En segundo lugar, la formación de redes entre las escuelas permite a los docentes compartir el conocimiento y las innovaciones educativas. En tercer lugar, se pondría el foco en las necesidades locales, potenciando la indagación colaborativa con otros profesionales de la educación y con aquellos que están más allá de las escuelas, como las familias, centros de salud y redes de protección. Por tanto, Chapman pone el acento en mantener un foco persistente en las brechas escolares y en las oportunidades para asegurar la efectividad de los aprendizajes escolares.

En síntesis, las once miradas de liderazgo y mejoramiento escolar nos presentan un análisis de los cambios que se deben poner en práctica en educación. A través de las diversas investigaciones y estudios presentados, los distintos académicos ponen acento en la relevancia del liderazgo para llevar a cabo toda transformación en educación en aras de una mejora sistemática en los aprendizajes de los estudiantes. En este mismo sentido, cada uno de los artículos hacen hincapié en el liderazgo distribuido o colaborativo entre los docentes para alcanzar dicho

objetivo. Esto revela un cambio en la forma de concebir a los nuevos líderes educacionales, los cuales, en tiempo de pandemia, han destacado en su labor profesional.

En definitiva, las once miradas corresponden a una visión panóptica de las oportunidades y desafíos que presenta el sistema educativo para lograr la calidad y equidad en educación, y es ahí la relevancia de este libro para los estudiantes de pregrado, docentes, equipos directivos y todos aquellos que están ligados al mundo educativo.