

Liderazgo Patas Hacia Arriba

El Factor Trascendental para la Efectividad

Mg.Andrea Mujica V.
Andrea.mujica8@gmail.com

Resumen

Detrás del Liderazgo hay una historia no siempre en sintonía con la educación, pero queda en evidencia que ha habido avances importantes, en particular por los efectos que tiene en la gestión que, de otra manera, sería un área exclusivamente instrumental y técnica. Hoy en día, se han ido incorporando distintos tipos de liderazgos que permite a las organizaciones escolares contar con las opciones que sean más adecuadas a sus realidades, como, por ejemplo, liderazgo transformacional, constructivista, inclusivo, y por cierto al liderazgo distribuido que se ha instalado con fuerza y ha demostrado ser de utilidad para las organizaciones escolares.

Palabras Claves: Liderazgo distribuido, liderazgo pedagógico, efectividad escolar, gestión educacional

Abstract

Behind leadership there is a story not always in tune with education, but it is evident that there have been important advances, in particular for the effects it has on management that, otherwise, would be an exclusively instrumental and technical area. Today, different types of leadership have been incorporated that allow school organizations to have the options that are most appropriate to their realities, such as, for example, transformational, constructivist, inclusive leadership, and certainly distributed leadership that has been installed with force and has proven to be useful for school organizations.

Keywords: Distributed leadership, pedagogical leadership, school effectiveness, educational management

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación es un tema que se ha puesto en debate durante los últimos años específicamente en nuestro país, con cada comienzo de año los estudiantes secundarios y universitarios recorren las alamedas para manifestar su

descontento por la educación que están recibiendo, también podemos apreciarlo con la decepción que sufren algunos estudiantes cuando postulan a la carrera universitaria que desean y el puntaje de su prueba estandarizada PSU no fue suficiente , o en cada consejo de profesores cuando se habla del SIMCE y los puntajes que no lograron, muy por el contrario disminuyeron y que si fallan una vez más corren el riesgo de que su establecimiento se cierre.

En pleno siglo XXI aún tenemos interiorizado en nuestro sistema educativo elementos propios de la revolución industrial del siglo XVIII, en donde los estudiantes son meras máquinas de producción; para satisfacer las necesidades del siglo actual solo bastaría con implantarles un software y que remplazase la función del ser humano, la cual es pensar como ente integral, crítico y holístico.

Ante la problemática educativa neoliberal, infundada ya de siglos pasados, (y que por cierto perdura hasta el día de hoy) nos podemos dejar de hacernos ciertas preguntas: Como educador, ¿De qué manera contribuyo al cambio?, como agente que conforma parte de la comunidad educativa ¿soy responsable de la educación integral de los estudiantes? Y ¿De qué forma lo soy?

En este ensayo se pretende dar a conocer como el liderazgo distributivo y pedagógico es un factor determinante para lograr mejoras educativas en todo aspecto y así tener escuelas efectivas, en primera instancia se planteará la tesis de este trabajo, luego se desarrollaran tres argumentos para sustentarla, los cuales son: argumento de autoridad donde autores como Bellei y Lambert por ejemplo apoyarán la idea del liderazgo distributivo y su indispensable contribución al cambio educativo, por otra parte el argumento de comparación desarrollará ideas de efectividad educativa tanto en áreas académicas y de habilidades blandas/afectivas-sociales en diferentes tipos de escuelas y por último se presenta el argumento de causa el cual propone que la ausencia de liderazgo puede causar un deterioro en la gestión escolar y los procesos educativos que se establecen en las instituciones pertinentes.

Ya desde hace algún tiempo, se ha venido investigando y recopilando información de gran importancia acerca de la influencia del liderazgo pedagógico de los directores escolares y su gestión escolar en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, en ámbitos relevantes como el desarrollo del aprendizaje en los estudiantes, su relación a el clima laboral de los docentes, la interacción con la comunidad educativa, entre otros. Es por ello que existen ciertas herramientas que guían, orientan y definen ciertas funciones de los directivos.

En el año 2005, se crea el Marco Para la Buena Dirección (MBD) con este se plantea y ordena la idea de definir las funciones del líder, además de entregar ciertas herramientas necesarias para ello. Con el pasar del tiempo este vino a redefinirse

adaptándose a las nuevas necesidades educativas y nuevas políticas del país; en el año 2014 pasa a llamarse Marco para la Buena Dirección Y Liderazgo Escolar (CPEIP,2016).

Este renovado marco otorga nuevas herramientas para los directivos, se incorporan nuevas dimensiones a considerar para desarrollar una buena labor directiva, sin embargo, la falta de contextualización de este instrumento, el nulo perfeccionamiento de los directivos y la poca precisión del concepto calidad educativa ha dificultado la correcta aplicación de esta herramienta. Al no adaptarlo al contexto de cada establecimiento chileno la tarea directiva cada vez es más difícil, ya que se entrega una serie de sistematizaciones curriculares, pero el equipo directivo no posee en conocimiento suficiente para diagnosticar su contexto ni los pasos a seguir para el cambio. Dada esta situación debemos hacernos las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera el liderazgo escolar influye en los procesos de cambio educativo? ¿Solo el liderazgo escolar es importante a la hora de analizar las reformas educativas?, ¿Cómo y cuándo participa el docente en este proceso de mejora educativa? ¿El liderazgo es efectivo sólo en contextos academicistas?

Sin lugar a dudas el liderazgo escolar juega un papel importante al momento de ser ejercido por las autoridades designadas, no obstante, se debe ser más específico al tratar esta temática, ya que no hablamos de un liderazgo transaccional, autocrático, o burocrático, sino más bien hablamos de un liderazgo distributivo.

Este liderazgo permite que todos los agentes que componen la red educativa en un establecimiento, puedan liderar; cada uno de ellos son pequeños potenciales líderes, por lo tanto, el poder y autoridad son distribuidas en diferentes áreas abriendo camino para generar espacios más amplios al momento de tomar decisiones, esto cobra gran valor cuando hablamos de que las personas debemos ser seres integrales y pensantes.

Autores como Leithwood, Harris y Strauss (2010) (como se cita en Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni, 2015), señalan que liderazgos débiles son el principal factor de deterioro en las escuelas, liderazgos como los mencionados anteriormente (transaccional, autocrático, o burocrático) tienden a coartar las potencialidades de los entes educativos del establecimiento, además el poder decisivo recae en solo una persona (el director), el cual tiene la autoridad absoluta para decidir lo bueno y malo de cualquiera esta sea la situación, problemática o aconteciendo tanto dentro como fuera del aula; esto trae fatales consecuencias cuando pensamos en que el proceso educativo tiene múltiples aristas y variaciones, en todas las realidades escolares que posee el sistema educativo, los diferentes contextos , culturas, niveles socioeconómicos, niveles de aprendizaje tanto académicos como de habilidades blandas /afectivas-sociales.

Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni (2015), señalan que el liderazgo es un factor fundamental para que una escuela alcance niveles de efectividad óptimos, así también por su parte, Lambert (2007) (como se cita en Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni, 2015) señala que la función de liderar, implicaría distribuir el poder y la autoridad, y compartir el aprendizaje, las acciones y las responsabilidades, agrega además que al construir un significado compartido de educar: todos tienen el potencial del derecho de asumir roles de liderazgo, siendo así un elemento democratizador en las escuelas.

Entendiendo que los resultados académicos no son lo fundamental en una institución escolar y que estos no son el único requerimiento para que una escuela sea efectiva, podemos inferir que estos son más bien un mecanismo de medición que demuestra como es el funcionamiento en su organización interna, en cuanto a su gestión curricular y pedagógica y que también logra reflejar solo en parte si el proceso de enseñanza-aprendizaje se logra cuantificar positivamente en la escuela, sin embargo este no lo es del todo.

Como educadores, vivimos a diario la realidad de nuestros estudiantes en la sala de clases, a diario vemos como aprenden o muchas veces se frustran por no entender la materia, a diario observamos cómo evoluciona su proceso de aprendizaje y nos esforzamos para que este sea significativo, ponemos todo nuestras fuerzas para tratar de entregar una educación digna y ver en ellos un avance, pero como agentes del cambio educativo, ¿solo esperamos ver notas máximas (sietes) puestas en el libro de clases? O quizás esperamos que nos recompensen nuestro trabajo con un bono a fin de mes por obtener excelentes resultados en las pruebas estandarizadas, ¿será solo eso?

Independientemente de cual sea la realidad socioeconómica y cultural de nuestro establecimiento (alta, media, baja) no podemos privilegiar un área por sobre la otra, a esto nos referimos a que los resultados académicos no determinan mi participación activa dentro de la escuela, como futuros directivos debemos desde ya poner en práctica las herramientas adquiridas y proporcionar las mejores condiciones de aprendizaje para todo el colectivo educativo, fomentando un liderazgo distributivo como ente democratizador, haciendo participe de la toma de decisiones a los involucrados en el proceso de mejoramiento, sean estos profesores, estudiantes, equipo directivo, padres, apoderados, es decir, a toda la comunidad educativa.

A raíz de las últimas investigaciones realizadas con el fin de indagar acerca de la calidad y equidad en la educación, el estudio realizado con el financiamiento del Fondo de Investigaciones Educativas de PREAL, el cual corresponde a los "Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza" (CHILE), publicado el 2004 por los investigadores Dagmar Raczynski

y Gonzalo Muñoz , dan cuenta de la necesidad de esclarecer cierta imprecisión sobre equidad y calidad y como estos están presentes en las ya renombradas “escuelas efectivas”.

Raczynsky y Muñoz, (2004) señalan que este estudio investiga a escuelas básicas que atienden preferentemente a niños y niñas provenientes de hogares que viven en condiciones de pobreza, con una situación socioeconómica y cultural muy baja los cuales son factores gravitantes a la hora de reconocer si poseen una educación de calidad, ya que son estas escuelas en particular las que presentan grandes dificultades para lograr buenos resultados educativos.

En esta investigación da muestra de sus resultados a través de un recuadro comparativo, donde se pretende dar a conocer las diferentes características de los cuatro tipos de escuela que se investigan, bajo este argumento comparativo y para fines de este ensayo, se dará a conocer las diferencias de dos de los establecimientos: “Escuelas críticas muy bajo puntaje SIMCE” y “Escuelas efectivas que despegaron de bajos a altos resultados SIMCE” en la categoría “Nivel escuela”.

Nivel Escuela

<u>“Escuelas críticas muy bajo puntaje SIMCE”</u>	<u>“Escuelas efectivas que despegaron de bajos a altos resultados SIMCE”</u>
<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje de los niños no es lo más importante. Prima una función social • Ausencia de “líderes pedagógicos”, que apoyen el trabajo de los docentes. • Trabajo aislado y poco coordinado entre cursos y niveles. Prima la improvisación. • Clima escolar poco propicio para el aprendizaje con problemas de disciplina y bajo compromiso de docentes. • Pocas expectativas de directivos y docentes frente al potencial de aprendizaje de los niños y escasa auto - responsabilización por los resultados obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje está en el centro de su accionar • Autorresponsabilización por los resultados obtenidos y expectativas altas respecto al potencial de aprendizaje de los alumnos. • Información concreta y diagnóstico sobre fortalezas y debilidades de la escuela. • Liderazgo pedagógico fuerte que impulsó el proceso de cambio. • Compromiso de todos los actores y trabajo colaborativo entre ellos. • Perfeccionamiento “entre pares” en la escuela • Cuidado en el buen manejo de la disciplina con estrategias de dialogo, conversación y auto - responsabilización y sanciones

<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de visión de un futuro mejor para la escuela 	<p>conocidas y que se cumplen en casos extremos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones que fortalecen una identidad positiva de la escuela en el entorno y solución oportuna a problemas de clima escolar.
---	---

Para las “Escuelas críticas muy bajo puntaje SIMCE” podemos resumir sus resultados se deben a su incapacidad para enfrentar exitosamente los cambios, tanto internos como en el entorno, en cambio para las “Escuelas efectivas que despegaron de bajos a altos resultados SIMCE” se destacan por la capacidad de “aprender de los errores” e ir adaptando las estrategias de mejora a su contexto principalmente (Raczynsky y Muñoz, 2004)

Esto se debe a la mirada y enfoque pedagógico que tienen las escuelas acerca de la gestión escolar, el trabajo pedagógico y también a las expectativas en sus resultados académicos que se generan como comunidad educativa.

De esta forma podemos analizar estas macro diferencias siendo una vez más el liderazgo un factor clave en las escuelas efectivas, por un lado, vemos una escuela con muy bajos resultados teniendo prácticamente una ausencia de liderazgo pedagógico, y por otro lado una escuela con excelentes resultados, con un liderazgo fuerte que tiene como característica principal impulsar los cambios.

Al observar el recuadro comparativo expuesto en este ensayo cabe destacar que si bien son múltiples los factores los cuales hacen que una escuela vulnerable despegue y sea efectiva, no podríamos afirmar con total certeza que estos son los únicos posibles, y que si se aplican cada uno de ellos en la escuela como “receta” es posible que no consigamos los mismos resultados, si no hay voluntad en aceptar que el escenario es desfavorable en nuestras instituciones educativas es muy difícil que se logre un cambio real y significativo, aún más cuando solo se realza la parte academicista como resultado absoluto de efectividad y se olvida el área afectivo-social donde también se desarrollan habilidades blandas , como el respeto , la colaboración, solidaridad, sentido de justicia entre otros, ambas áreas deben ser los componentes esenciales a la hora de hablar de efectividad escolar, las cuales deben darse en todo contexto, sin importar el nivel socioeconómico, la cultura, clase política etc.

Raczynski y Muñoz (2004) señalan que: *“En primer lugar, hay que resaltar el rol del liderazgo en los procesos de cambio. En todas las trayectorias de escuelas estudiadas este es uno de los factores clave”*.

En este caso los autores destacan el rol del liderazgo como factor clave dentro del proceso de mejora y cambio dentro de las escuelas, su investigación afirma que de las 22 escuelas investigadas el factor “liderazgo” trasciende en cada una de ellas, por lo demás es relevante apreciar que, si una institución no es liderada, es una institución que no impacta.

Bajo este mismo argumento creemos que el liderazgo en la gestión educacional juega un rol fundamental en el desarrollo e impacto de los cambios en las prácticas docentes, y en la repercusión que causa sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas de manera indirecta pero efectiva, ya que es este factor el que las impulsa. Estos aprendizajes no tan solo serán evaluados en la escuela mediante la calificación, sino que también trascenderán a lo largo de su vida, es por eso que, de alguna u otra forma, la escuela debe ser un ente conciliador entre ambas áreas, la académica y la afectivo-social. Junto con ello la institución debe estar preparada para poder sostener un cambio, independiente del contexto en el cual se encuentre es necesario que considere los diversos aspectos que componen su realidad escolar, es decir, diagnosticarlos.

En una escuela vulnerable (como es el caso general de las escuelas efectivas presentadas en este documento) por ejemplo, es muy posible que ocurran cambios significativos, ya que son estas escuelas las que se destacan por ser tener un nivel socioeconómico bajo y que a la misma vez logran excelentes resultados en las áreas ya mencionadas. No es necesario tener un gran capital de recursos para hacer el cambio, como se observa, tan solo es la disposición del colegio como entidad educadora de impulsar y reconocer la necesidad un cambio, aceptar el cambio, cambiar y mantener este cambio. Si tenemos líderes que son inertes, sin empatía, pro actividad y motivación, la escuela difícilmente logrará despegar, ahora bien... ¿Nos gustaría ser parte de este cambio? O tan solo nos remitiremos a seguir órdenes o indicaciones, o verdaderamente seremos agentes activos del cambio educativo. Considerando todos estos aspectos es necesario que, como profesionales de la educación, tomemos una decisión.

La contextualización de las prácticas de liderazgo y sus procesos formativos suele ser compleja, es por ello que podemos señalar que la ausencia de liderazgo puede causar un deterioro en la gestión escolar y los procesos educativos que se establecen en las instituciones educativas.

Actualmente, en la literatura sobre liderazgo educativo se destaca como un factor determinante al momento de hablar de calidad y efectividad en la educación, no obstante, es un elemento “que se adquiere”, esto quiere decir, que se aprende, se desarrolla, se aplica, se proyecta y se perfecciona.

Como componente esencial de la mejora educativa es relevante que cada uno de los integrantes de la comunidad pueda adquirir ciertas herramientas y habilidades para poder liderar de forma responsable, al plantear que hay ausencia de este, se hace muy difícil pensar siquiera, que una institución pueda lograr una mejora.

Darling-Hammond y Davis (2012) (como se cita en Montecinos, Aravena y Tagle 2016) plantea que el directivo de un centro escolar “no nace”; se forma a través de programas cuidadosamente diseñados para el desarrollo de habilidades y saberes específicos para liderar el cambio y mejoramiento de los centros escolares.

Es así como un líder debe perfeccionar su habilidades y saberes, adquirir nuevas estrategias y recursos, no con fin de solo saber teóricamente las prácticas de liderazgo, sino más bien estas deben ser en pro del mejoramiento educativo, a esto nos referimos con los procesos educativos, re-estructurando todos los quehaceres del trabajo pedagógico, entre otros, este debe accionar procesos de cambio como catalizador educativo.

Así también Bustos, Vanni y Valenzuela (2017) señalan que... *“los líderes que logran mejorar escuelas de bajo desempeño, son capaces de gatillar procesos de cambio en la medida en que generan condiciones materiales, subjetivas y técnicas que potencien el trabajo docente en el aula”*

Son los líderes los encargados de promover e impulsar el proceso de cambio, el liderazgo debe distribuirse como elemento heterogéneo, compartido y catalizador de cambios, pues no tan solo debe ser el director quien ejerza esta acción, sino que todo el equipo directivo, potenciando así a futuros líderes, otorgándoles herramientas y saberes para que como comunidad puedan mejorar a través de su liderazgo sus prácticas pedagógicas en el aula generando las condiciones potencializadoras de estas.

De esta manera fortaleciendo el liderazgo en cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y con la determinación de ser agentes de cambio en vista de iniciar la mejora educativa, se lograrán cambios significativos a nivel educativo, ya que la evidencia da cuenta que una de las principales razones que explica el deterioro o la baja efectividad escolar, es por causa de un débil liderazgo educativo (Stoll y Myers, 1998).

CONCLUSIÓN

Como pudo apreciarse en este ensayo, se trató de exponer diferentes tipos de argumentos para sostener la tesis que hacía referencia a cómo el liderazgo distributivo y pedagógico era un factor determinante para la efectividad escolar.

Dimos cuenta de una breve revisión (pero no menos exhaustiva y profunda) sobre distintos autores y estudios que demuestran empíricamente como el liderazgo distributivo es un factor determinante para tomar dediciones educacionales que afectan directamente al proceso de gestión educacional.

Este factor lleva consigo un cambio de paradigma dentro y fuera de la institución educativa, los focos y metas son otros, ya no es tan solo alcanzar buenos puntajes SIMCE y PSU, sino que también se centra en desarrollar habilidades blandas, en el acompañamiento del plano afectivo-social desde un punto de vista integral, holístico crítico y emocional. Ambas áreas son los componentes esenciales de la escuela efectiva, uno no es más relevante que el otro, y es por esto que la escuela debe ser el ente conciliador entre ambas partes integrándolas y dándoles la importancia que posee cada una de ellas.

Consideramos también que se puede llegar a tener una escuela efectiva en sectores vulnerables, investigaciones, estudios y autores así lo demuestran; a través de la indagación en los documentos citados se pueden proponer distintos factores para que escuelas vulnerables sean efectivas, sin embargo cada una tiene un contexto distinto y se debe diagnosticar en primera instancia la realidad de cada uno de ellas para tomar acciones que catalicen un cambio hacia la efectividad, como por ejemplo el acompañamiento de programas que potencien el cambio educativo.

Si bien existen diversos factores que contribuyen a la efectividad escolar, el liderazgo a través de esta revisión, es uno de los más relevantes, ya que este cumple un rol trascendental en la toma de decisiones e impulsa el cambio.

Mediante este documento pudimos dar respuesta de forma amplia a las preguntas gatilladoras desde el punto de vista del liderazgo en la gestión educacional y su relevancia en la efectividad escolar.

Como educadores y futuros directivos del sistema educacional, no podemos dejar pasar la oportunidad de sensibilizarnos ante esta demanda educativa, capacitarnos y especializarnos en los grandes quehaceres educativos del siglo XXI, debemos darnos cuenta que la sociedad está en constante cambio, pues así nosotros también debemos estarlo.

El liderazgo que se propone, debe volcar hacia lo pedagógico y también debe sensibilizar al equipo a tener una visión compartida y dirigida siempre hacia el cambio, una escuela que no está en sintonía con las nuevas políticas y miradas educativas y que tiene ausencia de este liderazgo, no logrará ser una escuela efectiva en el tiempo. La escuela que cambia, es una escuela efectiva.

Referencias Bibliográficas

Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P. & Vanni, X. (2015). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Santiago: LOM Ediciones.

Bustos, N., Vanni, X., & Valenzuela, J. (2017). Liderazgo para el mejoramiento de escuelas de bajo desempeño. Nota Técnica N°3-2017, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Chile: Santiago, Chile.

CPEIP, (2016) Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Santiago Chile. Extraído de: <http://www.cpeip.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Raczynsky, D., Muñoz, G., (2004), Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza.

Stoll, L., & Myers, K. (1998). No quick fixes. Perspectives on schools in difficulty. London: Falmer Press.