



Liderazgo en el ecosistema de la mejora escolar

Dar sustentabilidad a la **mejora escolar** requiere aprender a liderar tres procesos clave en el ecosistema del mejoramiento escolar: **promover el aprendizaje profesional, colectivo y organizacional; usar datos para informar la toma de decisiones; y establecer una cultura escolar basada en relaciones positivas**. Desarrollar estos movilizadores se potencia cuando, desde un enfoque territorial y con coherencia sistémica, se aborda el mejoramiento del sistema escolar y no sólo de centros escolares individuales. El desarrollo de redes que conectan a distintos actores en la comunidad escolar, entre centros escolares y entre distintos niveles de la gobernanza educativa, moviliza el mejoramiento de manera más eficiente y efectiva (ver Figura 1).

En esta publicación, primero destacamos las características que la evidencia nacional ha identificado en centros escolares que mejoran. Luego, reseñamos brevemente el rol de las y los líderes educativos en la implementación de estos tres procesos que hemos destacado.

Figura 1: Liderazgo Educativo en el Ecosistema del Mejoramiento Escolar



Fuente: Elaboración C. Montecinos y J. Weinstein



Liderar con una visión fundada sobre la mejora escolar

En Chile, durante la última década, se han realizado varios estudios sobre mejoramiento escolar sustentable, tanto en establecimientos de educación básica como en la educación media (Bellei y colaboradores, 2014; 2015; 2020). A partir de los estudios nacionales e internacionales, podemos identificar **cuatro factores que movilizan la mejora escolar:**

Primero, el **centro escolar**, sus **directivos** y **profesores** son los **principales agentes del mejoramiento educacional**. Los procesos de mejoramiento incluyen factores internos y externos al centro escolar. A nivel interno, las prácticas, convicciones, historias e identidades, explican el mejoramiento de los centros escolares. A nivel externo, las políticas educativas juegan un rol importante, pero lo esencial es cómo las políticas educativas son traducidas localmente como oportunidades; lo que depende críticamente de las y los directivos escolares.

Segundo, **las y los directivos son el motor del mejoramiento, conduciendo, motivando y modelando el trabajo pedagógico**. La forma en que las y los profesores son apoyados o limitados por los contextos organizativos en los que enseñan, influye en su compromiso, el interés por quedarse en el centro educativo y en la profesión, la satisfacción laboral y la efectividad docente. Los directores y directoras ayudarán a moldear la cultura organizacional, a través de las políticas que adoptan y las formas en que organizan la acción colectiva para promover (o no) un apoyo al trabajo docente. Junto con las y los directivos, los profesores y profesoras co-construyen su contexto laboral a través de acciones colectivas.

Tercero, **el corazón de los procesos de mejoramiento es la gestión técnico pedagógica** y el liderazgo pedagógico se distribuye entre directivos y docentes. El liderazgo pedagógico se centra en generar condiciones de apoyo y presión para que toda la comunidad escolar ponga como prioridad el aprendizaje de sus estudiantes. El liderazgo distribuido implica una red de individuos trabajando de manera, más o menos, interdependiente en prácticas de liderazgo para el logro de objetivos compartidos (Malloy y Leithwood, 2017). El liderazgo distribuido centra la atención en la experticia que poseen las personas, en vez de la posición formal que pueden ocupar en la estructura del centro escolar y en cómo las personas interactúan para ejercer influencia.



Cuarto, los procesos de mejoramiento tienen **una dimensión subjetiva, ética y motivacional**. La preocupación por el bienestar subjetivo y las necesidades de los y las estudiantes es un factor central en establecimientos educacionales que mejoran. La cultura del centro escolar, la identidad compartida, el modo en que se constituye en una comunidad, genera sentido de pertenencia y un sentido de propósito compartido.

Aprendizaje profesional, colectivo y organizacional

Liderar el mejoramiento escolar implica atender al aprendizaje que ocurre, simultáneamente, en tres niveles: individual, colectivo y organizacional. El **conocimiento profesional viene desde dentro y fuera del aula**, desde la práctica, la investigación y la teoría. Las y los líderes juegan un papel importante en identificar oportunidades de aprendizaje que son motivantes, atractivas y que, efectivamente, ayudan a los y las docentes a mejorar su práctica. A medida que las y los profesionales colaboran para encontrar soluciones a problemas compartidos, se genera conocimiento colectivo que permite definir mejor las problemáticas y evaluar acciones alternativas para abordarlas. La capacidad de aprendizaje organizacional dependerá de la energía que dedica la comunidad escolar a la construcción de conocimiento colectivo y de la capacidad del centro escolar para asimilar y utilizar nuevas ideas para crear mejores estructuras, condiciones y prácticas organizacionales.

Toma de decisiones informada por datos

La toma de decisiones informada por datos se refiere al proceso continuo de recopilar y analizar múltiples fuentes de datos para guiar las decisiones hacia la mejora de diversos indicadores. El uso de datos es crítico, porque permite responder a necesidades específicas de los y las estudiantes, tanto académicas como socioemocionales.

Los y las líderes escolares promueven el uso de datos cuando: (a) establecen una visión, normas y metas en conjunto con los y las docentes, fortaleciendo la confianza y el respeto en el conocimiento profesional de los profesores y profesoras; (b) entregan apoyo, tanto en aspectos emocionales, como en los procesos de colaboración; (c) estimulan intelectualmente a los y las docentes, modelando el uso y facilitando el acceso a datos; (d) distribuyendo el liderazgo para que los y las docentes tengan control sobre el análisis de datos y el uso de los resultados de este análisis; y (e) aseguran condiciones para el trabajo en red, de manera de conectar la acción y el conocimiento en la comunidad escolar con conocimientos externos (Schildkamp, 2019).



Liderar con foco en la promoción de relaciones interpersonales positivas

El liderazgo sólo se puede entender con referencia a las relaciones entre líderes escolares, profesores y estudiantes. El liderazgo positivo se define como el conjunto de prácticas que despliegan personas en posición de poder o influencia para motivar y cultivar el bienestar psicológico de otros, generando climas organizacionales que promueven la colaboración y un sentido de propósito compartido (Louis, 2019). La presencia de relaciones positivas en las comunidades escolares genera confianza y promueve una amplia variedad de resultados éticamente deseables como, por ejemplo, una distribución más equitativa de los recursos dentro del centro escolar y la corresponsabilidad por apoyar a los y las estudiantes en la construcción de un proyecto de vida.

Referencias:

Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J.P., y Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos: ¿Cuánto ha cambiado la educación media chilena?* Santiago, Chile: LOM.

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

Bellei, C., Valenzuela, J.P, Vanni, X., y Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en el centro escolar: ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile: Universidad de Chile y Unicef.

Louis, K. S. (2019). Entrevista. Disponible en https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/11/B%C2%B03_2019_13-11.pdf

Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps, *Educational Research*, 61(3), 257-273.

Malloy, J. y Leithwood, K. (2017). Effects of distributed leadership on school academic press and student achievement. En K. Leithwood, J. Sun y K. , y Pollock (Eds.) *How school leaders contribute to student success. The four paths framework* (pp. 69-91). Singapore: Springer International Publishing.

