

Liderazgo Decisional Distribuido en Equipos de Gestión de Escuelas Chilenas que Implementan Planes de Mejoramiento Educativo

Decisional Leadership Distributed in Chilean School Management Teams that Implement Educational Improvement Plans

Leonardo Vera Monrroy ¹
Óscar Maureira Cabrera ²

¹ Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. ² Universidad Católica Silva Henríquez, Chile

La distribución de liderazgo es un factor clave para la eficacia escolar, dada su relevancia en la sustentabilidad de cambios y transformaciones de la organización escolar y su impacto en la calidad (Spillane 2010, Leithwood 2009, Muñoz y Weinstein 2012, Maureira 2014, entre otros). Este trabajo analiza características decisionales distribuidas de liderazgo que el director(a) desarrolla con otros miembros del equipo directivo para implementar planes de mejoramiento educativo. Se aplicó un cuestionario on-line, entre los meses de agosto y noviembre del año 2015, a directores y directoras elegidos por Alta Dirección Pública, respondido por 19,8% (305) del total nacional (1540). Como resultados, se evidencia una amplia disposición a colaborar de los directores y directoras con su equipo de gestión y con otros miembros de la comunidad escolar. Así también, se reflejan limitaciones para ejercer un liderazgo distribuido, dadas las restricciones administrativas, de cantidad y capacidad de los equipos, imprecisiones en procesos de rendición de cuentas y otras de carácter cultural al interior de los establecimientos. La principal conclusión es que sus hallazgos pueden orientar el fortalecimiento de políticas de distribución del liderazgo que aplaquen el fuerte carácter gerencialista que poseen estas políticas en Chile.

Descriptor: Liderazgo, Delegación de autoridad, Administración de la educación.

The distribution of leadership is a key issue for school effectiveness, given its relevance in the sustainability of changes and transformations of school organization and its impact on quality (Spillane 2010, Leithwood 2009, Muñoz & Weinstein 2012, Maureira 2014, among other). This work delves into the decisions the leadership distributions that the director or director develops with other members of the management team to implement educational improvement plans. The applied research an online questionnaire between the months of August and November of the year of 2015 to directors and Directors elected by Senior Management and responded for 20% of the national total. Firstly, there is a broad willingness to collaborate with the directors and management team and with other members of the school community. Likewise, there are limitations to exercising distributed leadership, given the administrative constraints, the quantity and capacity of the teams, inaccuracies in the processes of accountability and others of a cultural nature within the establishments. Their findings may lead to the strengthening of leadership distribution policies that will hinder the strong managerialist character of these policies in Chile.

Keywords: Leadership, Delegation of authority, Administration of education.

Introducción

Chile impulsa una reforma de carácter estructural en el sistema escolar que implica medidas tales como: fortalecer la institucionalidad de educación parvularia, eliminar el lucro, la selección y el copago en el sistema subvencionado, transformar la carrera docente en un sistema de desarrollo profesional permanente y traspasar los establecimientos públicos desde

los municipios a organismos estatales descentralizados. Estos cambios interpelan roles de liderazgo del sistema, que se verán tensionados a abandonar enfoques gerenciales de conducción de los procesos educativos y disponerse en una perspectiva más colectiva, donde se reconoce que liderar es más una acción “coral” que de “solista” (López y Lavié, 2010).

La convicción de la importancia de desarrollar el liderazgo en las escuelas se respalda en la investigación sobre eficacia y mejoramiento educativo que prueban su impacto en el mejoramiento de los aprendizajes, entre otros, los estudios de Leithwood (2009), Elmore (2010), Weinstein y Muñoz (2012), Murillo y Román (2013). Esto ha significado que en Chile se hayan emprendido políticas para fortalecer el desarrollo de la dirección escolar, aumentando la autonomía de directores y perfeccionando sistemas de reclutamiento, ingreso, inducción y formación en servicio. (Ley N° 20.501, 2011; Ley N° 20.248, 2008, entre otras).

En Chile 4.959 establecimientos son administrados por municipios y su director(a) debe ingresar al cargo a través de mecanismos transparentes y abiertos resguardados por la Alta Dirección Pública. La Ley proporciona condiciones mejoradas de carácter laboral y nuevas atribuciones a quienes ganen los concursos. No obstante, estudios recientes comprueban la dificultad para implementar estos nuevos beneficios, quedando en muchos casos desiertos por impedimentos financieros, administrativos o por falta de voluntad de las autoridades (Waissbluth y Pizarro, 2014).

Así, el estudio que se presenta analiza el liderazgo de directores(as) de escuelas públicas chilenas, a través de la caracterización de procesos de toma de decisiones al interior de equipos directivos y las condiciones que se asocian a una mayor o menor distribución entre los miembros del equipo.

Método

El estudio es cuantitativo y empleó un cuestionario autoaplicado a directores(as) en ejercicio provisto en <http://www.youapli.com/cuestionario/indexX.html>. Se envió a 1.540 directores(as) seleccionados por ADP obteniendo una muestra aleatoria del 19.8% del total, equivalente a 305 casos válidos de establecimientos públicos en los cuales además del director(a) existen al menos tres directivos.

El cuestionario fue diseñado a partir de las definiciones de la Guía de autoevaluación que aplican los establecimientos educativos para implementar planes de mejoramiento en Chile y en función de sus áreas (en tabla), se elaboraron preguntas de toma de decisiones sometiéndolas a juicio de expertos, logrando un conjunto de 20 ítems.

Tabla 1. Gestión y toma de decisiones

ÁREA DE GESTIÓN	TÓPICOS DE TOMA DE DECISIONES
Liderazgo	Decidir las metas del establecimiento Decidir la aceptación de estudiantes en el establecimiento Decidir la participación de apoderados en las actividades del establecimiento
Gestión Curricular	Decidir en qué tareas se destinan a los docentes Decidir las contrataciones del establecimiento Decidir las desvinculaciones del establecimiento Decidir la evaluación de los profesores Decidir la participación en programas ministeriales
Gestión de Recursos	Decidir las adquisiciones del establecimiento

	Decidir las reparaciones del establecimiento
	Decidir las respuestas a reclamos de servicios de los apoderados
	Decidir en qué tareas se destinan a los auxiliares de servicio
Gestión de la Convivencia	Dar respuesta a reclamos de los apoderados por actuaciones de los docentes
	Decidir las sanciones a los estudiantes
	Decidir la destinación de paradocentes

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

El 73,44% de directores(as) manifiestan disposición permanente a tomar decisiones con el equipo directivo, siendo más alta en aquellas que competen al ámbito estratégico del establecimiento. En las áreas de Gestión Pedagógica y Convivencia, es un poco menor, particularmente en convivencia. Un 47% opta por restringir estas decisiones a un núcleo más pequeño, integrado preferentemente por el Jefe de UTP y el Inspector General del establecimiento. Esta restricción toma en cuenta el conocimiento que poseen respecto a la materia y el tiempo que tienen disponible para atender estas tareas.

Hombres y mujeres poseen una disposición alta a enfrentar sus decisiones en los distintos ámbitos de gestión de una manera colaborativa. No obstante, se visualiza una tendencia levemente menos distributiva en las directoras respecto a los directores particularmente en el área de Convivencia Escolar.

En el grupo de establecimientos de menor vulnerabilidad (<40%) la tendencia de distribución de las decisiones de Convivencia a todo el equipo alcanza solo el 24% y llega a 63% la opción de restringir esta decisión a uno o dos miembros del equipo. Esta tendencia se va revirtiendo en establecimientos de mayor vulnerabilidad.

Discusión y conclusiones

Los resultados del estudio permiten afirmar que en la dinámica de los establecimientos públicos existe una base relevante de participación y toma de decisiones colegiadas, quizá sea una consecuencia del trabajo de planificación que desde hace una década se ha exigido a los establecimientos y, por tanto, cualquier política de liderazgo debiese apoyar el fortalecimiento del trabajo en equipo más que aumentar desproporcionadamente las atribuciones de algún directivo por sobre otro.

Aquellas áreas en que se restringen las decisiones a núcleos más especializados son de menor importancia y los resultados indican que es más fuerte esta tendencia en establecimientos de menor complejidad, no obstante, en centros con alta vulnerabilidad todas las decisiones importantes son sometidas a amplios procesos de discusión.

Sin duda, en establecimientos de menor vulnerabilidad, la complejidad en las relaciones disminuye y pudiese importar más la expertise de algunas personas más que la opinión colegiada como mecanismo de gobernanza.

En cualquier caso, debiese ser un foco importante de ocupación de las políticas educativas la formación de equipos que trabajan en ambientes de alta complejidad social, pues, en esos espacios los directores tienden a trabajar en equipo y, por tanto, requieren mayor formación

colaborativa. Además, debe ser un tipo de formación contextualizada que utilice como insumos sus problemas y rutinas, para que contribuya a securizarlos respecto a las decisiones que asumen.

Por último, el estudio cuestiona la decisión de fortalecer el liderazgo directivo a través de la ampliación de atribuciones gerenciales o recurriendo a convenios de desempeño individuales, pues en la práctica los procesos de toma de decisiones son de carácter colectivo y más aún, la posibilidad de implementar las decisiones requiere una acción coordinada y colectiva. Los poderes unipersonales se desvanecen frente a las necesidades de los establecimientos, pues la “unión hace la fuerza”. Gago (2006) señala al respecto que el liderazgo sobrepasa el campo de la dirección escolar, aunque esta facilita u obstaculiza su despliegue. Este enfoque limita la potencialidad transformadora y de impacto educativo del liderazgo, reduciéndolo a los procesos de supervisión o de implementación de prácticas de gestión, invisibilizando el aporte de otros actores al desarrollo de la organización.

Referencias

- Spillane, J. (2010). A distributed perspective on school leadership and management. En VVAA., *International encyclopedia of education* (pp.1-6). Amsterdam: Elsevier.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Muñoz, G. y Weinstein, J. (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago de Chile: Centro de Estudios de Políticas en Educación.
- Maureira, O. Moforte y G. González. (2014) Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos*, XXXVI(146), 13-25.
- López J. y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de profesores*, 14(1), 71-92.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clase*. Santiago de Chile: Ediciones Fundación Chile
- Murillo, F J. y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170. <https://doi.org/10-4438/1988-592X-RE-2011361-138>.