

Liderazgo Efectivo en Chile: Análisis de Experiencias Exitosas en el Contexto Rural

Effective School Leadership in Chile: Analysis of Successful Experiences in Rural Settings

Roxana Balbontín Alvarado
Cristian Rivas Morales

Universidad del Bío Bío, Chile

La investigación que se presenta se inserta en el Proyecto Internacional de Dirección Efectivo (ISSPP) que agrupa a un grupo de países que realizan estudios de Liderazgo Educativo utilizando un marco de referencia común. La investigación que se presenta ha analizado las prácticas exitosas que caracterizan a un director de reconocida trayectoria y prestigio, cuya gestión se lleva a cabo en un establecimiento municipal, rural y con una población escolar caracterizada por la vulnerabilidad social. Por otro lado, este estudio ha intentado develar cómo estas prácticas influyen de manera significativa en la efectividad sostenida y trayectoria de mejoramiento del establecimiento estudiado. Los hallazgos del estudio indican que el líder estudiado se caracteriza por contar con un ambicioso y exigente proyecto educativo, demuestra un gran compromiso con su labor y parece ser el principal catalizador del éxito, ya que se involucra en todos los procesos del establecimiento, desde aspectos curriculares y de enseñanza-aprendizaje hasta la formación integral y bienestar de sus alumnos. Su liderazgo combina los aspectos pedagógicos y transformacionales, ya que se centra en la mejora de los resultados académicos y pone especial énfasis en transformar la cultura escolar, con miras a la generación de oportunidades para la movilidad social.

Descriptor: Liderazgo; Educación rural; Gestión educacional; Calidad de la educación; Eficiencia de la educación.

The research study reported is part of the International Successful School Principalship Project of (ISSPP) that brings together a group of countries that conduct studies on Educational Leadership using a common frame of reference. This study has analyzed the successful practices that characterize a school principal of recognized trajectory and prestige that manages a state and rural school with a student population characterized by social vulnerability. On the other hand, this study has intended to uncover the way in which these practices significantly influence the sustained effectiveness and improvement trajectory of the school. The findings of the study indicate that this school leader is characterized by having an ambitious and demanding educational project, demonstrates a great commitment to his work and seems to be the main catalyst for success, since he is involved in all the processes of the school, from the curricular and teaching and learning aspects until the whole-child development and well-being of its students. His leadership combines pedagogical and transformational aspects, since it focuses on the improvement of academic results and places special emphasis on transforming school culture, with the aim of generating opportunities for social mobility.

Keywords: Leadership; Rural education; Educational management; Educational quality; School effectiveness.

Introducción

La evidencia de investigación sobre sistemas escolares efectivos ha dado cuenta de la amplia repercusión del liderazgo escolar en la efectividad de las escuelas y en los resultados de los alumnos. Esto queda de manifiesto a través de las investigaciones de numerosos expertos que han destacado la buena dirección como un catalizador para elevar la calidad de los aprendizajes (Marzano et al., 2005; MINEDUC, 2009; Seashore-Louis et al., 2010; Robinson, 2007).

Lo anterior ha significado que la política pública en educación en Chile se haya abocado a la implementación de medidas tendientes a mejorar la formación, los sistemas de selección y los resultados de quienes ejercen como líderes escolares en Chile. Es así como la Ley 20.501, promulgada el año 2011, parece por fin plasmar la necesidad de contar con directores de calidad que respondan a un perfil específico.

No obstante, los avances en política y programas aún faltan seguir avanzando en la investigación sobre liderazgo efectivo en Chile en distintas regiones del país y en establecimientos de distintas características. La investigación que se presenta pretende ser una respuesta al desafío de generar comprensión y conocimiento profundo del fenómeno de liderazgo escolar efectivo, pero en este particular caso, desde la óptica de la educación regional y rural.

Fundamentación teórica

En relación a las características específicas o competencias que caracterizan a los líderes escolares efectivos, la evidencia internacional ha dado cuenta que se caracterizan por: influir en las prácticas docentes mediante involucramiento en temas curriculares y prácticas metodológicas; generar altas expectativas para los docentes y alumnos; participar en la determinación de objetivos educativos, metas, y visión compartida que se focalizan en el mejoramiento de los resultados de los alumnos; propiciar espacios para el desarrollo profesional docente; participar en la toma de decisiones con miras a mejorar resultados; cautelar la buena convivencia escolar entre docentes y en el aula (Anderson, 2011; Bolivar, 2009; Elmore, 2010; Hallinger y Heck, 1998, Leithwood et al., 2006; MINEDUC, 2009; Robinson, 2007; Waters et al., 2005).

Esta investigación en particular se focaliza en el rol del líder escolar como transformador de su comunidad escolar, con un marcado énfasis en resultados y con evidente capacidad de distribución de poder, por lo que el problema de investigación se relaciona con los conceptos de liderazgo transformacional, pedagógico y distribuido. Leithwood (1994) propone el "liderazgo transformacional" como modelo a seguir para mejorar la organización escolar. Este autor enfatiza en que un modelo de liderazgo debe necesariamente incluir aspectos de otros modelos y no ignorar otras conceptualizaciones. Muchos estudios han enfatizado el rol de los líderes en la transformación de sus escuelas, no obstante, los líderes efectivos no sólo deberían ser capaces de tener un efecto transformador en sus escuelas y ser capaces de convertir una escuela vulnerable y con bajos resultados académicos en una institución efectiva, sino también promover un cambio real y sustentable.

Objetivo

Generar comprensión y conocimiento en torno a prácticas exitosas de liderazgo escolar que caracterizan a un director de reconocida trayectoria y prestigio regional, cuya gestión en un establecimiento municipal y rural, da cuenta de una efectividad sostenida y trayectoria de mejoramiento constante.

Método

En el desarrollo de la investigación presentada se empleó una metodología de carácter principalmente cualitativo de enfoque interpretativo que empleó el estudio de caso de observación y multi-perspectiva. El uso de esta aproximación metodológica se basa en el supuesto de que el concepto de "directores exitosos" es una construcción contextualizada y

relacional basada en las percepciones de la comunidad educativa (Day, s/f). De esta forma, se aplicó entrevistas semi-estructuradas y focus groups a los distintos actores educativos para conocer sus percepciones acerca de la gestión directiva del establecimiento, en consonancia con el marco metodológico utilizado en el proyecto internacional ISSPP. Por otro lado, en la investigación también se empleó un componente cuantitativo menor, ya que se aplicó una encuesta al director para obtener información adicional que sirvió para nutrir el estudio de caso.

Resultados

A grandes rasgos, los resultados del estudio indican que el líder estudiado se caracteriza por los siguientes aspectos:

Alto compromiso con su labor

Caracterizado por su alta vocación y compromiso social. Este director parece ser el principal catalizador del éxito, ya que está fuertemente involucrado en todos los procesos del establecimiento, desde la enseñanza-aprendizaje hasta el bienestar de sus alumnos.

Foco en resultados

El énfasis está puesto en alcanzar altas metas para el desarrollo académico y social de los alumnos y para lograrlo impulsa un sinnúmero de iniciativas de mejora escolar, entre las que se cuentan: agrupación de grupos por niveles dinámicos para mejorar el aprendizaje y sistema de mentorías para profesores noveles o para quienes atraviesan por dificultades y necesitan apoyo, con el objeto de fortalecer la enseñanza.

Promoción del trabajo colaborativo e interdisciplinario

En la mayoría de los proyectos escolares se trabaja colaborativamente entre profesores, lo que evidencia que el exigente proyecto educativo centrado en resultados propicia el trabajo colaborativo e interdisciplinariedad.

Distribución del Liderazgo

Este director cuenta con un equipo de apoyo y distribuye el poder de manera tal que los procesos sean más efectivos, lo que se traduce en un efectivo sistema de coordinación departamental con coordinadora central y subcoordinadores por nivel.

Gestión estratégica

Se reconoce que el director es un gran gestor de iniciativas y siempre se involucra en distintos proyectos de mejora educativa, busca oportunidades y diseña el plan estratégico para alcanzarlas, siempre contando con el apoyo de su equipo. Algunos profesores lo consideran un “estratega”, un gran “gestor” y una persona muy “visionaria”. También resaltan su inteligencia y su gran curiosidad para investigar las mejores posibilidades de desarrollo para su establecimiento.

Altas expectativas

Este director cree firmemente que todos pueden ser exitosos, pese a que sus circunstancias puedan ser adversas, ya que este establecimiento acoge a una población estudiantil mayormente vulnerable y de procedencia rural. También deposita la confianza en su equipo.

Conclusiones

El establecimiento estudiado se caracteriza por contar con un ambicioso y exigente proyecto educativo, cuyo líder demuestra un gran compromiso con la educación, alta vocación y compromiso social. Es un profesional muy autoexigente y proactivo, quien parece ser el principal catalizador del éxito, ya que eestá involucrado en todos los procesos del establecimiento, desde la enseñanza-aprendizaje hasta el bienestar de sus alumnos. Su liderazgo combina los aspectos pedagógicos y transformacionales, ya que se centra en la mejora de los resultados académicos de los alumnos y pone especial énfasis en transformar la cultura escolar con miras a la generación de oportunidades para la movilidad social de los estudiantes, a través de una efectiva estructura que distribuye responsabilidades.

Referencias

- Anderson, S. (2011, mayo). Desarrollo de las habilidades docentes: Implicaciones para el Director. Presentación en el *Seminario internacional Gabriela Mistral directores para la nueva institucionalidad de la educación chilena*. Fundación Chile, Santiago.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación CAP.
- Fundación Chile. (2009). *Perfiles de competencias para docentes directivos, mapa de desarrollo profesional*. Santiago: Fundación Chile.
- Hallinger, P. y Heck. R.H. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. En K. Leithwood (Ed.), *International handbook of educational leadership and administration*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 723-83.
- Hallinger, P. y Heck. R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-91.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Seashore L. K., Leithwood, K., Walsthorpe, K. y Anderson, S. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning: Final Report of Research Findings*. Nueva York, NY: The Wallace Foundation.
- Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B. (2005). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.