

Introducción

Dossier “Liderazgo Educativo”

José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Paula Louzano¹

Los últimos años han estado marcados por una creciente demanda hacia las comunidades escolares de mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes de sus estudiantes. En ese contexto, los directivos escolares han dejado de ser vistos como meros administradores de políticas, normas y programas que debían implementar en sus establecimientos, para ser considerados crecientemente como actores proactivos y propositivos, que tienen que liderar proyectos educacionales y poner en marcha complejos procesos de cambio pedagógico e institucional.

La cada vez más abundante y precisa investigación realizada en diferentes rincones del mundo, ha sido determinante para “ponerle nombre” y valorizar debidamente los procesos de influencia generados por los líderes al interior de los centros educativos, muchos de los cuales eran probablemente conocidos de manera intuitiva desde la experiencia cotidiana de directivos, docentes y alumnos. Ahora en cambio, es posible afirmarlo con números, teoría y centenares de estudios empíricos: el liderazgo es sustancial para la mejora y para la construcción de una buena escuela. De hecho, la investigación ha mostrado que el liderazgo es el segundo factor intra-escuela más importante, después de la calidad de los profesores, para movilizar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo de este dossier es acercar Brasil a los hallazgos de esa abundante investigación internacional, toda vez que el liderazgo educativo como campo de investigación es todavía muy incipiente en el país. De hecho, un análisis comparativo entre distintos países de América Latina, entre ellos Brasil, mostró que la temática de liderazgo educativo aparece solamente como un tema secundario en estudios acerca de las reformas en educación sostenidas desde la década de 1990. En esos estudios la descentralización educativa y la democratización de la gestión escolar son los temas de mayor relevancia. Además, es posible encontrar un conjunto de investigación más actual centrada principalmente en la formación, reclutamiento y prácticas de directivos escolares en ámbito nacional²

Buscamos, en esta compilación de artículos, reflejar el debate académico internacional acerca del liderazgo educativo, trayendo distintas miradas, a veces divergente y controversial, sobre la temática. Trae también reflexiones y puntos de vista informados sobre la amplia intersección entre mejoramiento y liderazgo, con miradas diversas y originales, que pueden ayudar acercar a Brasil a un debate clave para la calidad y equidad de la educación en el país.

No se trata, por cierto, de negar la importancia de tantos otros factores que, desde dentro y fuera de la escuela, inciden en la calidad de la enseñanza, ni de postular ingenuamente una suerte de nueva panacea. Pero sin liderazgo es difícil, sino imposible, que las unidades principales de los sistemas escolares, las escuelas, puedan cambiar su actual estado y ofrecer mejores oportunidades formativas a quienes se educan en ellas. En ese sentido, el concepto de liderazgo está fuertemente conectado con la idea

1 Los autores son académicos de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales en Chile.

2 Flessa, J., Bramwell, D., Fernandez, M., & Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206.

de mejoramiento. Si el mejoramiento requiere de liderazgo para ser impulsado en los distintos niveles del sistema escolar, el liderazgo educativo necesita a su vez de la perspectiva del mejoramiento, para tener un norte hacia el cual dirigirse, así como valores y prioridades por los que guiarse. Por ello, una mejora sin liderazgo no podría materializarse, y un liderazgo que no esté orientado a la mejora navegaría a ciegas. De ahí que los distintos modelos de mejoramiento hayan incluido una dimensión referida al liderazgo, particularmente de los directivos, y que diferentes conceptualizaciones sobre el liderazgo educativo, en especial aquellas vinculadas al liderazgo pedagógico y al liderazgo para el aprendizaje, se hayan detenido también en su conexión con el movimiento más general de la escuela a favor de su mayor calidad y equidad.

Una vez que la bibliografía de referencia existente en Brasil sobre este campo de conocimiento es exigua y muchas veces poco actualizada, creemos que los artículos incluidos en esta compilación podrán aportar novedad y evidencia para la reflexión académica y la práctica educativa en Brasil.

Esos artículos, con excepción del artículo brasileño, fueron seleccionados de dos obras publicadas, originalmente, por el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, vinculado a la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales en Santiago, Chile. foram seleccionados de duas obras publicadas, originalmente, pelo Centro de Desenvolvimento de Liderança Educativa (CEDLE), vinculado à Faculdade de Educação da Universidade Diego Portales em Santiago, Chile: La colaboración del CEDLE con la Revista Eletrônica de Educação (Revista Electrónica de Educación) del Programa de Postgrado en Educación de la Universidad Federal de São Carlos permitió que estos artículos pudieran ser publicados en Brasil.

El primer artículo de esta selección es de las académicas brasileñas Sofia Lerche Vieira y Eloísa Maia Vidal que contextualizan el debate sobre liderazgo educativo en Brasil. Las autoras muestran que hay una especificidad del contexto brasileño en relación a esta temática, que es su foco en el principio de la gestión democrática. Ellas detallan la trayectoria histórica del debate sobre este principio desde mediados de los años 1980 hasta llegar al contexto más reciente. A continuación, presentan dos programas nacionales de formación: el Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) y el Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB), también conocido como Escola de Gestores (Escuela de Gestores). El estudio muestra que el principio de la gestión democrática, asociado a un liderazgo de naturaleza política, prepondera en la literatura y en las iniciativas de formación de directores escolares en Brasil. En este sentido, concluyen que la temática del liderazgo, tal como se configura en el contexto internacional, no está presente en el debate académico brasileño o incluso en su política educativa.

El segundo artículo es de David Hopkins, académico inglés que ha sido un protagonista destacado del movimiento a favor de la mejora escolar dentro y fuera de su país, realiza una reseña de los más de cincuenta años de historia de esta temática. Distingue cinco fases: la primera marcada por el intento de comprender la cultura organizacional propia de la escuela; la segunda centrada en la investigación-acción, la auto-evaluación y la mejora en la escuela individualmente considerada; la tercera con foco en la gestión del cambio y la autogestión de las escuelas, pero planteadas ambas como una vía para impactar en reformas a gran escala; la cuarta apuntando hacia las comunidades de aprendizaje y el reconocimiento del significativo papel del liderazgo dentro de las escuelas, así como a nivel local (distritos escolares); y la última fase, en la que hoy estaríamos insertos, guiada por el intento de realizar

una mejora sistémica y en que la dimensión global, con sus *casos de éxito* internacionalmente reconocidos, sería decisiva. Hopkins culmina su artículo con ocho propuestas para la reforma escolar, que van desde la importancia de contar con una narrativa del cambio hasta la necesidad de que el sistema y sus diversos actores se movilicen detrás de su propósito moral: el aprendizaje de todos los estudiantes.

El canadiense Michael Fullan, probablemente el académico más influyente en la reflexión sobre el cambio educativo a nivel mundial, centra su artículo en las tareas esenciales que debiesen desarrollar los líderes directivos. Considera que la sobrecarga de responsabilidades, la escasa preparación, la rotación de las políticas y las altas expectativas puestas sobre sus hombros, llevan a que a los directivos escolares no les sea sencillo focalizar su labor. Su primer foco debiese ser el de liderar los aprendizajes, jugando un rol activo y eficaz en el desarrollo de mejores prácticas de enseñanza-aprendizaje de los docentes de su escuela y también en la promoción de nuevos liderazgos. Este rol debiera darse desde la “orquestración” de diferentes procesos de mejora pedagógica hacia el conjunto del cuerpo docente y no debiese confundirse con un activismo inútil de chequeo del trabajo de cada docente (lo que el autor denomina eufemísticamente la “demencia de la microgestión”). Un segundo énfasis debiese dirigirse a *crear coherencia* en un contexto en el que ésta escasea, debido a la multiplicidad de iniciativas que coexisten al interior de las escuelas y a la amplitud de resultados que se les demandan. Para esto, los directivos debieran focalizarse en las metas principales: crear culturas de colaboración, profundizar los aprendizajes y afianzar una adecuada rendición de cuentas tanto hacia dentro como hacia fuera de la unidad educativa. Por último, los directivos debieran ser facilitadores de la profesión docente. En particular, debiesen fomentar la colaboración efectiva entre los docentes, buscando, por esa vía, aumentar el capital social y la eficacia colectiva docente al interior de la escuela.

Las académicas Amanda Datnow, estadounidense, y Kim Schildkam, holandesa, nos entregan un texto centrado en la promoción, por parte de los directivos escolares, del uso de datos en la escuela, en especial entre sus docentes, para favorecer la mejora. Para ello, comparan los resultados de estudios empíricos que ambas han dirigido recientemente en sus respectivos países. Sus resultados indican que, más allá de las marcadas diferencias entre ambos sistemas educativos, existe un conjunto de prácticas directivas que favorecen un uso de datos que a su vez contribuya a la mejora escolar. Una de ellas es que los directivos deben mostrar el sentido y la proyección que posee el uso de datos por parte de los docentes, socializando una comprensión amplia de lo que son los datos que resultan pertinentes, que no se restringen a los resultados de pruebas académicas por parte de los estudiantes, y mostrar la conexión entre estas evidencias disponibles y el impulso de la mejora.

En segundo lugar, los directivos pueden crear las condiciones organizacionales para que este uso de datos pueda realizarse de manera sistemática y fructífera. Por último, se insiste en que los directivos pueden promover activamente la difusión de los datos claves en el conjunto de la organización escolar, empujando permanentemente hacia la creación de redes de intercambio y conocimiento compartido. Ello debiera ocurrir, según Datnow y Schildkam, con un sentido que favorezca la cohesión entre el cuerpo docente, la motivación hacia el mejor desempeño individual y colectivo, y la primacía de un espíritu de indagación dentro de la escuela.

Denise Vaillant, académica uruguaya, focaliza su contribución en las comunidades de aprendizaje profesional (CAP), piedra angular del desarrollo profesional

de los profesores y, por añadidura, de las posibilidades de mejoramiento de una escuela. Las CAP buscan generar experiencias eficaces para el desarrollo profesional, inscribiéndose en las actividades cotidianas de los docentes, promueven su trabajo colaborativo, teniendo como foco prioritario el aprendizaje de los alumnos. Estas comunidades de aprendizaje profesional no nacen ni se desarrollan de modo espontáneo. Por el contrario, deben superar múltiples obstáculos, entre los cuales sobresalen la disponibilidad de tiempo, la inexistencia de condiciones organizacionales para resguardar su funcionamiento o la prevalencia de una cultura poco proclive a la reflexión colectiva sobre las prácticas de enseñanza. Los directivos escolares pueden cumplir un rol primordial para superar, mediante su liderazgo, estos obstáculos. A partir de resultados de la prueba PISA, Vaillant grafica algunas de las limitaciones que poseen los directivos escolares de América Latina para fomentar este trabajo colaborativo entre los docentes, al mismo tiempo que reconoce la perentoria necesidad de contar con mayor investigación en esta área.

El reconocido académico inglés Tony Bush busca mostrar la diversidad de modelos de liderazgo educativo que se han establecido en la vasta producción académica sobre este tema. Esta visión panorámica sirve para ordenar conceptualmente muchas de las visiones del liderazgo dentro de las escuelas, mostrando sus distintos focos de interés, así como los diversos actores que lo encarnan. Antes de presentar una tipología de los diferentes enfoques sobre el liderazgo educativo, Bush se detiene en los elementos centrales de su definición, entre los que destacan el ser un proceso intencionado de influencia social de una persona (o grupo) sobre otras personas (o grupos), que está guiado por ciertos valores y que apunta hacia construir cierta visión de la escuela. Es relevante destacar que el profesor Bush muestra críticamente los diferentes enfoques de liderazgo, en sus aciertos y desafíos al tiempo que plantea que estos modelos conceptuales, que aparecen tan diferenciados en la teoría, suelen darse de manera combinada en la realidad del liderazgo que se construye en los establecimientos escolares.

El artículo de la profesora de la Universidad de Auckland (Nueva Zelanda), Viviane Robinson, toma partido por que el liderazgo de los adultos dentro de la escuela debe tener como norte orientador a los estudiantes: lo que finalmente importa son las consecuencias de las decisiones y acciones de los líderes en los estudiantes, más que la satisfacción o confort de los adultos. Los ámbitos de dichas “consecuencias” pueden ser amplios, yendo desde los aprendizajes académicos hasta la participación estudiantil, pasando por la creatividad o el bienestar psico-social general del alumnado.

Para desarrollar este liderazgo centrado en los alumnos, se plantean seis dimensiones que los líderes deben desarrollar y se definen las capacidades claves con que, según Viviane Robinson, deben contar los directivos para poder impulsar las dimensiones mencionadas: utilizar los conocimientos relevantes para tomar decisiones de liderazgo, resolver problemas complejos y crear relaciones de confianza.

A continuación se muestran las complejidades que enfrentan las políticas de reforma, cuando tratan de cambiar “por decreto” las prácticas de liderazgo que realizan los directivos y los docentes, y se exponen las virtudes de un método innovador en particular, llamado de *indagación en la teoría* que la profesora Robinson ha estado desarrollando en Nueva Zelanda y Australia.

La académica Jingping Sun, de la Universidad de Alabama (EE.UU.), realiza una exhaustiva revisión del conocimiento acumulado en torno al liderazgo transformacional

—que sería el enfoque que cuenta con el mayor número de estudios empíricos realizados y que ha tenido una fuerte incidencia en las políticas de fomento del liderazgo directivo escolar (fundamentando, por ejemplo, la definición de estándares de desempeño por parte de muchas autoridades educativas). El artículo de la profesora Sun se detiene en el análisis de la evidencia que se ha encontrado en investigaciones (publicadas e inéditas) respecto del liderazgo transformacional, tanto respecto de sus características como de sus antecedentes e impactos, habiendo sido la mayoría de los estudios desarrollados en Estados Unidos. La nueva evidencia, compilada especialmente en este meta-análisis, permite enriquecer las dimensiones generales y las prácticas específicas de los directivos escolares. En particular, se analiza el efecto que los distintos estudios constatan en materia de dimensiones claves del quehacer de la escuela, viéndose su impacto en establecer metas compartidas y en propiciar estructuras de colaboración. Adicionalmente, el meta-análisis confirma la muy alta incidencia del liderazgo transformacional de los directivos en el estado emocional de los docentes, su satisfacción laboral y su compromiso con la escuela, así como su efecto relevante en las prácticas mismas que los docentes realizan. Se revisa su efecto en cuanto a los resultados académicos de los alumnos, en los que también incidiría, pero de manera más leve y mediada por los docentes.

La aproximación hacia el liderazgo desde una perspectiva distribuida es desarrollada por los académicos James Spillane y Melissa Ortiz —siendo necesario recordar que el profesor Spillane ha sido uno de los *padres fundadores* de esta emergente corriente. De partida se advierte que si bien el foco del análisis está puesto en el liderazgo, que busca introducir el cambio en las escuelas, es indispensable visualizarlo asociado a la gestión, que permite mantener dicho cambio en el tiempo, operando conjuntamente ambas facetas en la práctica cotidiana de las escuelas. Este enfoque surge de la constatación crítica de que el estudio de conductas individuales de los líderes escolares, en particular de los directores, ha desconocido el carácter social de las prácticas: cuando una persona actúa, otra(s) reacciona(n), generándose interacciones. Estas interacciones en la escuela no se dan en el vacío, sino que transcurren en situaciones que tienen normas, rutinas organizacionales y herramientas que las definen, enmarcando sus posibilidades de desarrollo. El foco del liderazgo distribuido, según Spillane y Ortiz, debiese centrarse en su incidencia en la docencia, que sería la labor central de la organización escolar. Pero no solo habría que mostrar a la docencia como el objeto del liderazgo, sino que también como sujeto de las prácticas de liderazgo y gestión —constituyendo una variable explicativa. Finalmente, los autores describen algunos desafíos actuales de este enfoque, que van desde la construcción de metodologías que permitan su descripción y estudio más fidedigno en las escuelas hasta el diseño de modelos de formación y desarrollo profesional que se hagan cargo de esta *mirada compartida* de las prácticas de liderazgo escolar.

Por su parte, el experto canadiense Dean Fink aborda otro tema crítico del liderazgo (y de la mejora escolar): su sostenibilidad en el tiempo. Fink recuerda siete principios básicos del liderazgo sostenible: profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, inventiva, y conservación. Fink amplía en su artículo el significado de los tres primeros principios. El primero refiere a tratar de cumplir con el propósito moral de la educación y lograr un aprendizaje profundo. En segundo término, es decisivo que el liderazgo educativo al interior de la escuela perdure en el tiempo, y vaya más allá de los límites propios del período de un individuo a la cabeza de la

organización –por exitoso que éste haya sido. Los estudios muestran que lograr sortear los frecuentes riesgos de la sucesión de los directivos es de suma importancia para la sostenibilidad de la mejora. De ahí la importancia de la planificación del traspaso de funciones de un directivo al que le sigue, lo mismo que el desarrollo de un conjunto de nuevos líderes bien preparados y que puedan asumir las diferentes responsabilidades. Por último, el liderazgo sostenible requiere de su expansión entre los miembros de la escuela, no pudiendo estar concentrado en una persona o en un pequeño grupo. En este plano habría una confluencia de este enfoque con el liderazgo distribuido, aunque Fink hace ver las ambigüedades que presenta dicho concepto, así como las diversas formas en que ha sido concebido.

Más que sumar un nuevo enfoque respecto del liderazgo educativo, el esfuerzo del académico de la Universidad de Tel Aviv (Israel), Izhar Oplatka, se centra en calibrar el aporte de las conceptualizaciones desarrolladas en los países desarrollados para los países llamados “en desarrollo” y, en particular, para América Latina. Su postura aboga por la creación de un campo de estudio de la gestión educativa específicamente orientado a los contextos educativos latinoamericanos y a criticar la adopción ciega de conceptos importados y teorías foráneas. Apoyándose en la literatura de la sociología del conocimiento, de la investigación en educación y de la epistemología de las ciencias, Oplatka analiza sucintamente el desarrollo de la gestión educativa como campo de estudio anglo-norteamericano, mostrando la estrecha conexión entre el contexto cultural y social con las teorías de la gestión escolar que se han desarrollado. De hecho, pone en duda el carácter universal de los conceptos y teorías en boga en esta sub-disciplina. Al buscar caracterizar lo específico del contexto latinoamericano, insiste en que no puede obviarse la pesada carga colonial, la extensión de la pobreza y la desigualdad, la existencia de pueblos indígenas (y su presencia mayoritaria en muchos países), la fragilidad del sistema político democrático, o la tensión entre tradición y modernidad. Igualmente, existirían ciertos rasgos que, a pesar de la exigua investigación existente, pueden relevarse del liderazgo educativo en la región. En su conclusión, el autor sugiere cuatro desafíos para los académicos e investigadores latinoamericanos centrados en la gestión educativa y el liderazgo, entre los que destacan la generación de conocimientos aplicados desde y para el sistema educativo latinoamericano y la exploración de nuevas áreas de estudio específicas al contexto de la región.

Creemos que el valor de esta publicación está en su riqueza, actualidad y amplitud de miradas, que permiten entender la complejidad y al mismo tiempo la importancia que tiene hoy el fenómeno del liderazgo educativo y su relación con los procesos de mejoramiento escolar. Hoy más que nunca disponemos, a nivel internacional, de conocimientos y aprendizajes sobre cómo ir desarrollando integralmente el liderazgo con miras a que pueda contribuir a la calidad y equidad de la educación. Acá se sintetizan algunos de esos conocimientos y aprendizajes gracias a la contribución de reconocidos autores de distintos rincones del planeta. Esperamos que sea de gran valor para el debate educativo brasileño. Agradecemos a los autores que generosamente permitieron que sus artículos fueran publicados nuevamente, esta vez en Brasil.

Enero / 2019