

- RESEÑA DE LIBRO -

José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Eds.) (2018). Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales. 402 páginas.

Paula Cortés Vera

Los llamados “Centros de Liderazgo” son una importante iniciativa, financiada por el estado e implementada por consorcios de universidades, que ha buscado tender puentes entre la investigación y la práctica del liderazgo educativo. A través de su labor, el Centro de Liderazgo para la mejora escolar (“Líderes Educativos”) y el Centro de desarrollo de liderazgo Educativo (CEDLE) han impulsado procesos de formación orientados al desarrollo profesional, que han tenido amplia cobertura en sus recientes años de existencia. En el contexto del trabajo de uno de estos centros, el CEDLE editó el libro “Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas”, el que compila artículos publicados por una notable muestra de académicos, líderes en la investigación internacional sobre liderazgo y mejora escolar. En un país en que el inglés no es de amplio dominio, y en un escenario en que se privilegia ese idioma para la divulgación científica, se produce un lamentable aislamiento de los actores educativos de desarrollos teóricos y empíricos que podrían ser de gran relevancia para su desarrollo profesional y su labor en establecimientos educacionales.

Este libro congrega aportes de un destacados investigadores e investigadoras, propiciando que el idioma no sea la razón de no acceder a resultados de investigaciones y reflexiones de utilidad, sobre el liderazgo escolar. Esto, en sí mismo, es un importante

aporte al desarrollo profesional de parte de quienes están vinculados profesionalmente a este tópico, razón por la cual se ha tenido en consideración para esta revista.

La compilación de artículos considera a un amplio listado de académicos y académicas, todos destacados en su campo: Michael Fullan, David Hopkins, Alma Harris, Karen Seashore- Louis, Stephen Anderson y Denisse Vaillant son solo algunos de los autores de los capítulos considerados.

De acuerdo a lo mencionado por sus editores, los contenidos del libro se organizan en cuatro grandes grupos. El primero de ellos busca proporcionar una mirada general al estudio de la mejora escolar y al rol del liderazgo en ella. El segundo, profundiza en el liderazgo de los directivos de los establecimientos educacionales y los aspectos que desafían su labor. El tercer grupo, aborda el análisis y discusión del liderazgo docente, avanzando en el desarrollo de este proceso más allá de los equipos directivos. Finalmente, los últimos capítulos consideran el vínculo entre el liderazgo y procesos que se desarrollan más allá de una escuela en particular, implicando niveles superiores del sistema o a otras instituciones.

Más allá de seguir la organización del libro, en esta reseña parece relevante considerar algunas claves, referidas al aporte que su lectura puede prestar a la reflexión sobre el desarrollo profesional en el ámbito del liderazgo escolar. De la lectura de los diferentes capítulos, sus diferentes autores identifican claras líneas que debieran ser consideradas, tanto por instituciones como por actores educativos involucrados en procesos de liderazgo. Ciertamente, uno de estos ámbitos corresponde al de articulación de las diferentes responsabilidades y tareas que se desarrollan dentro de la institución educativa y que se orientan a la formación y aprendizajes de los estudiantes. De acuerdo con Michael Fullan, es necesario que desde el liderazgo pueda crearse y desarrollarse un “marco de coherencia”, que favorezca la integración de los procesos escolares en función de los grandes propósitos de la institución. Ser el maestro o maestra de una gran orquesta, implica el desarrollo de diferentes conocimientos y habilidades, que permitan observar panorámicamente a la institución, proyectar la institución y orientarla a los objetivos esperados.

Una segunda línea relevante para el desarrollo profesional en el ámbito del liderazgo, siguiendo la lectura de este libro, es el impulso al desarrollo de competencias y procesos colectivos en la institución. El avance de la investigación y del aprendizaje sobre la mejora escolar ha ido poniendo en evidencia que se requiere de más allá del aporte individual para el desarrollo de las instituciones, y que, más allá aún, esto es un imperativo para propiciar el aporte que puede entregar la educación a la justicia social. Antonio Bolívar y Francisco Javier Murillo recalcan al respecto que “los líderes educativos pueden ayudar tanto a estudiantes como a docentes a aprender” (p. 94). Para que los docentes puedan aprender se requiere hacer modificaciones al funcionamiento tradicional de un establecimiento educacional, por medio de un liderazgo distribuido que involucre a los maestros y maestras de manera real, propiciando que ellos y ellas asuman responsabilidades de manera colectiva, en que puedan reflexionar y buscar soluciones que aporten al aprendizaje de sus estudiantes. Las capacidades de los líderes educativos serán fundamentales para el logro de estos objetivos. Otra interesante línea de desarrollo profesional directivo, estrechamente vinculada con la anterior, tiene que ver con la visibilización del liderazgo docente en la literatura sobre liderazgo escolar. Si bien este tipo de investigación cuenta con años de desarrollo -incluyendo estudios chilenos- el discurso sobre el liderazgo tiende a centrarse en el director (a) de las instituciones, y con suerte, en el equipo directivo. Sin embargo, la mejora requiere de la extensión del liderazgo, para vincularse de manera directa con los procesos pedagógicos. Solo así puede dejar de separar entre el aporte del liderazgo (indirecto) y el de la enseñanza (directo) a la mejora educativa. De acuerdo a lo que indica Alma Harris, luego de revisar un amplio espectro de estudios relacionados, se identifica que el liderazgo pedagógico puede ser muy provechoso para una institución educativa, debido a que genera efectos a nivel individual, en los propios líderes docentes, que aprenden y se estimulan profesionalmente. Pero además, puede afectar a un nivel grupal, mejorando la competencias, autoeficacia y actitudes del cuerpo de profesores (as) que están en el radio de influencia del líder docente. Finalmente, la organización también se beneficia en su cultura y clima y en el espacio que adquieren las comunidades profesionales de aprendizaje. ¿Cómo propiciar el liderazgo docente? Esta es una pregunta que ciertamente tiene implicancias en el desarrollo profesional.

Por último, parece relevante destacar una cuarta línea de aprendizajes que debieran tener implicancias en el desarrollo profesional, respecto de los procesos de liderazgo. Varios de los capítulos del libro explicitan el vínculo que establece la institución -a través de sus líderes- con el sistema educativo, ya sea “hacia arriba”, es decir, con los niveles intermedio o central, y “hacia los lados”, o sea con otros establecimientos educacionales. David Hopkins insiste en su artículo en que la mejora escolar requiere de un alineamiento en función de una narrativa, o propósito moral, que congregue a la institución y al sistema. Dado que la responsabilidad de la mejora es sistémica, desde el liderazgo deben desarrollarse los conocimientos y habilidades que aporten al logro de ese alineamiento.

Por su parte, Christopher Chapman menciona que la generación de asociaciones entre establecimientos puede ser un componente fundamental para la mejora sistémica, pero que, para ello, se necesita, entre otros atributos, que se mantengan enfocados en reducir las brechas de aprendizaje de los estudiantes, se adapten a contextos específicos, utilicen significativamente los datos y ofrezcan oportunidades estructuradas de colaboración.

Un aspecto relevante de las líneas recién destacadas, es que no necesariamente tienen un rol central en los procesos de desarrollo profesional de los líderes educativos. A la luz de los hallazgos de las investigaciones presentadas en este libro (algunas de las cuales ya tienen algunos años de historia), se vuelve indispensable repensar qué focos, prioridades y objetivos son los más relevantes de propiciar en el desarrollo profesional, por ejemplo, a través de los procesos de formación, de trabajo pedagógico al interior de los establecimientos, o de políticas locales y centrales. Es momento de transitar hacia visiones menos románticas o casuísticas sobre lo que podría aportar el liderazgo distribuido, las comunidades de aprendizaje o las redes de establecimientos, para vislumbrarlas como lo que realmente son, un aporte real a la mejora escolar.