

## LIDERAZGO Y MEJORA EDUCATIVA

Bienvenidos a la nueva edición de Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. En este, el segundo número del volumen 9, inauguramos otra manera de organizar los contenidos de los artículos que publicamos, estableciendo dos secciones por número. La primera, una sección temática que agrupa artículos en torno a la discusión de un ámbito contingente y relevante en el campo de la Psicología y las Ciencias Sociales. La segunda sección será un espacio abierto a artículos de diversa índole; teóricos, de investigación, y de sistematización de experiencias profesionales.

La sección temática de este número contiene una relevante discusión respecto del Liderazgo Educativo y su relación con el mejoramiento de la educación. La preocupación respecto de la calidad del sistema educativo está instalada en la agenda pública internacional, con especial énfasis en la mejora de los indicadores de aprendizajes y disminución de las significativas diferencias de estos resultados entre estudiantes. En América Latina, donde persisten resultados inequitativos asociados a indicadores socioeconómicos, esta preocupación cobra carácter de urgente.

La identificación a nivel internacional del liderazgo educativo como una de las principales variables que inciden en el desempeño del sistema, y la constatación de que en Chile esa asociación es también significativa, ha generado la conformación de varios grupos de investigación. En el contexto nacional de una Reforma que, tras veinte años de implementación, no ha logrado cumplir el sueño de una educación de calidad para todos, la opción por desarrollar una agenda de investigación en liderazgo educativo es válida y debe ser apoyada. Sin embargo, este apoyo implica que el liderar no se oriente exclusivamente a instalar una visión estrecha de efectividad escolar, que convierta a las escuelas en “centros de preparación para los exámenes”, constituyendo un obstáculo para la conformación de sistemas educativos más inclusivos. Otros posibles riesgos lo constituyen instalar como objetivos de la gestión la competencia por recursos y/o matrículas entre establecimientos y profesionales.

Por ende, la investigación y la formación en liderazgo educativo deben considerar las complejidades de nuestro sistema educativo. Estas ya fueron esbozadas en el informe de la OECD (2004) respecto de la educación chilena escolar. Hace seis años, la comisión encargada de este Informe concluyó que, en Chile, “el sistema educacional está

conscientemente estructurado por clases" (p. 277), y que la progresiva privatización de la educación se contraponía a los propósitos de equidad. Un foco excesivo en la selección por parte de las escuelas particulares ha producido una segmentación socioeconómica que se vuelve extrema en los quintiles más altos y más bajos. Dado que los resultados de la prueba SIMCE indican, año tras años, resultados de aprendizaje mejores para los quintiles superiores; y puesto que el enfoque neoliberal que promueve la competencia permite a las escuelas particulares seleccionar a sus estudiantes, éstas buscan los estudiantes menos costosos de educar. Es decir, aquellos cuyas familias aportan mayor capital cultural; o, en términos económicos, frente a los cuales la escuela puede aportar menor "valor agregado".

Esto desvirtúa lo que entendemos por "resultados de aprendizaje" o "logro educativo", en tanto, como señala la OECD (2004), tras los resultados en pruebas estandarizadas se enmascaran los efectos de la selección y las prácticas de exclusión y segregación de los estudiantes:

Las escuelas municipales -con la excepción de las pocas prestigiosas que tienen gran demanda - están obligadas a aceptar a todos los estudiantes que piden acceso a ellas. En estas circunstancias, se puede esperar que los resultados difieran a favor de las escuelas privadas subvencionadas. Que no sea así, excepto en el caso de las escuelas privadas subvencionadas de elite, más selectivas, es una indicación de la calidad (valor agregado) potencial de las escuelas municipales en todos los niveles. Desde el punto de vista del equipo de revisión, son buenas escuelas las que pueden enseñar a todos los estudiantes, en vez de seleccionar a quienes necesitan poca ayuda (pp. 277-278)

Entonces, ¿qué entendemos por mejora educativa? Hoy, las escuelas municipales tienen que dar el "salto más largo", en circunstancias en que las condiciones del juego son desiguales (OECD, 2004). La nueva Ley General de Educación (LGE, 2009) llama a los directores y a sus equipos directivos a liderar este salto. Sin embargo, liderar el cambio educativo en un escenario complejo como el que hemos descrito, y tras décadas de trabajo dedicadas casi exclusivamente a tareas de administración educativa, dentro de una la cultura del trabajo escolar que ha separado lo "técnico-pedagógico" de lo "administrativo", no es tarea fácil.

Es allí donde las Ciencias Sociales tienen mucho decir. Su aporte a los debates en educación es importante y requiere comunicarse. Como señala el mismo informe de la OECD, la política educativa de las últimas décadas no ha valorizado suficientemente el aporte de los investigadores en educación, cuya calidad es reconocida a nivel internacional.

Una línea de investigación, con muchísimas proyecciones para el diseño de políticas macro y microlocales, guarda relación con los nuevos enfoques acerca del liderazgo educativo, y la relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar.

Como vimos en el número temático anterior, “Aportes de las Ciencias Sociales al Nuevo Management” (Volumen 9, número 1), en muchos equipos y programas de investigación se observa un progresivo abandono de una perspectiva objetivista y esencialista del liderazgo. Estos nuevos enfoques de liderazgo se alejan de la descripción del perfil y características del líder, y trascienden la discusión acerca de si el líder “nace o se hace”, pues entienden el liderazgo como un proceso de producción social; en el cual participan tanto los líderes como sus seguidores, y en el que el liderazgo se ejerce de una manera distribuida. Entonces, lo relevante no es “el líder”, sino el liderazgo, es decir, la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio.

Los artículos que a continuación presentamos, agrupados bajo la Sección Temática “Liderazgo y Mejora Educativa”, dialogan con estas nuevas tendencias y, en conjunto, se aproximan al fenómeno del liderazgo educativo y su relación con cambio educativo de una manera detallada, reflexiva y propositiva. No se trata de cualquier mirada hacia el liderazgo educativo, sino de aquel que ocurre en Chile y en nuestro contexto educativo.

Así, los dos primeros artículos ofrecen una reflexión pormenorizada desde la visión de investigadores de España y Canadá que han trabajado junto a investigadores chilenos en este tema. Antonio Bolívar, desde la Universidad de Granada, realiza una revisión del estado actual de la investigación sobre el liderazgo de las organizaciones escolares en las prácticas pedagógicas de los establecimientos en España y en Chile. Comienza a surgir, ya en el primer artículo, un llamado hacia el “liderazgo pedagógico”, es decir, aquel capaz de influir en los procesos pedagógicos del aula. Este liderazgo pedagógico requiere e involucra, obviamente, a los docentes; de allí, que las tradicionales dicotomías profesores/director y pedagógico/administrativo comienzan a desdibujarse, a nutrirse mutuamente, a compartir espacios.

Bolívar argumenta que el liderazgo de los directivos juega un papel clave en el mejoramiento de los aprendizajes, pues aún cuando actúa de manera indirecta, su capacidad de mejorar las condiciones de trabajo, la motivación y el compromiso de los profesores y las capacidades profesionales se traducen en cambios de prácticas que re-

dundan en mejores resultados. Sin embargo, el autor es también crítico de las actuales posibilidades de transformación pedagógica de las direcciones escolares actuales, en tanto portadoras de un saber basado en el liderazgo administrativo e insertas en una cultura escolar donde los docentes acostumbran trabajar “a puertas cerradas”.

Stephen Anderson, desde el Centro Internacional para el Cambio Educativo de la Universidad de Toronto, agrega a la discusión otra dicotomía de nuestro sistema administrativo: el Jefe de UTP y las tensiones propias de ejercer funciones con atribuciones formales en el ámbito técnico-pedagógico pero, muchas veces, con poca influencia para ejercer cambios. A partir del trabajo desarrollado durante años junto a Kenneth Leithwood en varios países, este autor identifica cuatro prácticas propias de un liderazgo efectivo -mostrar dirección de futuro; desarrollar personas; rediseñar la organización; y gestionar la enseñanza y el aprendizaje- y discute cómo, a nivel internacional y también en Chile, estas prácticas plantean el desafío de internalizar un tipo de liderazgo que es distribuido. Pero, ojo: ¡el liderazgo distribuido no es equivalente a la división de tareas y funciones entre el director y el Jefe de UTP! Eso sería mal entender el liderazgo distribuido, pues, y como señala Anderson, se trata de un *equipo* de liderazgo directivo, y de cómo éstos son capaces de trabajar *juntos*.

Como vemos, estos nuevos conceptos de *liderazgo pedagógico* y *liderazgo distribuido* desafían fuertemente nuestra institucionalidad y nuestra cultura escolar. Muy contrario al dicho popular, “donde manda capitán no manda marinero”, estas conceptualizaciones exigen mayor horizontalidad en las relaciones entre los profesionales de la escuela y, por tanto, mayor diálogo y coordinación de acciones.

A la base de estos desafíos se encuentran grandes transformaciones sociales, propias de la globalización, que penetran en el campo de la educación. Desde un prisma histórico, Iván Núñez, José Weinstein y Gonzalo Muñoz, investigadores chilenos de reconocida trayectoria, analizan la evolución de la dirección escolar en Chile, durante los últimos 80 años desde el punto de vista de la legislación pertinente. Los autores concluyen que los directores de escuela han pasado, de ser concebidos y exigidos como “operadores” del nivel central, invisibles en el espacio escolar salvo por sus funciones administrativas, a ser los depositarios de las expectativas de cambio, en tanto se espera que se conviertan en los “transformadores” de la educación. Esta nueva visión de los directores queda explicitada en la nueva Ley General de Educación (Ley N° 20.370) del año 2009, la que establece que, incluso, los *equipos directivos* deberán realizar *supervisión pedagógica en aula*. ¡Grandes desafíos!

La fotografía que acompaña este número fue tomada en una escuela básica de Viña del Mar. Se trata de la antigua campana de la escuela. "Antigua", ya que al lado se encuentra la campana moderna, eléctrica, la que suena todos los recreos. Salvo, eso sí, cuando se corta la luz. En realidad, la luz se corta casi todos los días por períodos cortos, debido a problemas del cableado eléctrico, que en su momento fue mal instalado y que la escuela no ha logrado aún cambiar. Entonces, cada vez que se corta la luz, el Inspector recurre a la antigua campana, que nunca falla pero que no se escucha muy bien. Ahora bien, la campana eléctrica tampoco suena fuerte, y de hecho no se escucha desde las oficinas de la dirección. La directora es nueva en esta escuela. Junto con conocer a sus compañeros de trabajo y enfrentar el desafío de crear un equipo directivo que lleve a cabo un liderazgo pedagógico, está viendo qué puede hacer, cómo lo puede hacer para que ella logre escuchar la campana cuando toca a recreo. ¿Habrá que comprar otra campana?

Ésta es una metáfora de cambio educativo. La campana es un símbolo del llamado, de la convocatoria. Los equipos directivos están siendo llamados a liderar el cambio educativo. Pero, ¿se tratará de un cambio educativo "a la chilena"? Hacer como si, pero recurrir a la antigua campana -o nunca botarla- por si acaso. ¿De qué manera estas nuevas formas de subjetivación de los equipos directivos los apelan? ¿Cuán confiados están en sus posibilidades de cambio?

Los siguientes artículos corresponden a reportes que ofrecen conocimientos basados en evidencias empíricas, resultantes del esfuerzo de equipos de investigación situados en centros de investigación en Chile. Andrea Horn y Javiera Marfán informan el trabajo de una extensa y cuidadosa revisión bibliográfica de las investigaciones realizadas durante la última década en Chile respecto de la relación entre liderazgo educativo y resultados escolares. Se trata de 14 estudios que recogen, de distintas maneras, evidencias de que el liderazgo escolar en Chile sí tiene efectos sobre los aprendizajes. Desde otro ángulo, César González comparte los resultados de un estudio sobre violencia escolar, el cual muestra que la gestión de los equipos directivos incide en la percepción de la violencia en las escuelas.

En conjunto, estos dos artículos muestran que las prácticas de gestión de los equipos directivos en Chile inciden no solamente los resultados de aprendizaje en pruebas estandarizadas, sino también en la percepción del desempeño escolar y en el clima social escolar. Por tanto, sus contribuciones son múltiples y operan en distintos nive-

les. Bien que así sea pues, como hemos dicho, la calidad de la educación es un fenómeno complejo que no admite respuestas simples ni lineales.

El último artículo de esta sección temática abre el debate hacia otro campo de acción, cual es la formación de los cargos intermedios. La pregunta central es, ¿cómo podemos formar a los profesionales de la educación para que se creen capaces en equipo para mejorar los resultados de aprendizaje? Valeria Pinto, Sergio Galdames y Simón Rodríguez sistematizan la experiencia de formación de profesores para ejercer cargos de dirección, y resaltan la importancia de diseñar metodologías que potencien el desarrollo de habilidades y capacidades de influencia a nivel individual y grupal, así como de coordinarse con sostenedores y directores durante la formación.

Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad está orgullosa de presentar a los lectores estos trabajos, que sin duda constituirán una referencia para los debates actuales sobre el liderazgo educativo en Chile. Como equipo editorial, insistimos en la necesidad de que estas discusiones consideren las complejidades de nuestro sistema educativo. De lo contrario, el riesgo es que sean asumidas pasivamente como “otra campana más”.

Queremos agradecer a Simón Rodríguez y al Programa CRECE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso su iniciativa y entusiasmo por incorporar esta sección temática en nuestra Revista. El Programa CRECE entrega asesoramiento integral a escuelas para la mejora del desempeño del sistema educativo, y realiza capacitación e investigación orientadas a fortalecer el liderazgo de los equipos directivos. Simón Rodríguez, Coordinador del Área Liderazgo y Gestión Escolar del Programa CRECE, fue el gestor de esta sección temática y participó activamente en la convocatoria. Nuestros agradecimientos se extienden también a la Fundación Chile, por la gestión y traducción del artículo de Stephen Anderson.

La sección de Artículos Libres está compuesta por seis artículos que abordan temáticas propias de las Ciencias Sociales en los ámbitos del trabajo, de la educación y de la salud.

Los artículos de Eduardo Ibarra Colado y de Diego Szlechter retoman una discusión iniciada en el último número, acerca del aporte de las Ciencias Sociales al nuevo management. Eduardo Ibarra Colado sitúa el debate de la globalización como aquel que hereda la insignia de la Modernidad y su ética de mercado, y arguye que la única opción de futuro, tras la derrota del proyecto de la Modernidad, es la ética basada en el

respeto a la diversidad y en la negociación de acuerdos básicos. Coincidiendo con la crítica hacia el proyecto de la Modernidad y la manera en que prescribe la empresa y, específicamente, la gerencia y los managers, Diego Szlechter abre una agenda de investigación para los cargos gerenciales desde una perspectiva teórica constructivista, que tome en cuenta la agencia humana en la construcción de significados colectivos, y que supere la tradicional dicotomía entre las teorías de empowerment y control managerial.

Con el mismo ánimo de mirar hacia la diversidad e investigarla, los artículos siguientes abordan la situación de personas con autismo, desde un punto de vista psicológico y educativo. Megan Foley-Nicpon y Sussan Assouline estudian una situación en que los niños y jóvenes presentan excepcionalidades dobles, a saber, cuando co-ocurren talentos académicos con autismo de alto funcionamiento. Este fenómeno de doble excepcionalidad, que a muchos pareciera extraño y, a otros, imposible, forma parte de las actuales discusiones respecto de las necesidades educativas especiales, y animó a las investigadores a aportar sus conocimientos, basados en la investigación y en la práctica profesional del Centro Belin-Blank, acerca de las estrategias clínicas y psicoeducativas recomendadas para estos niños. Por su parte, José Benavides y Pablo Orrego comparten los resultados de un estudio que utilizó una metodología novedosa -el estudio de caso único desde el enfoque cuantitativo- para indagar los efectos de prácticas musicales basadas en la musicoterapia, sobre las habilidades de referencia conjunta de un niño con autismo.

Los últimos dos artículos se sitúan desde el campo de la salud, y presentan los resultados de prácticas no tradicionales para el tratamiento de enfermedades difíciles y dolorosas. Gonzalo Brito describe la práctica de Yoga para el tratamiento de adicciones en el Centro Takiwasi de Perú, y comparte resultados de sus efectos sobre el bienestar de las personas. Leonardo Álvarez, Zayda Rueda, Lina González y Lizeth Acevedo reportan desde Colombia los resultados de un programa de afrontamiento basado en el modelo biopsicosocial, para pacientes con diabetes mellitus y de la hipertensión arterial. Los resultados de ambas experiencias son alentadores para el trabajo de psicólogos y científicos sociales que buscan ampliar sus marcos de referencia de una manera profesional.

Al despedirnos, quisiéramos agradecer la valiosa contribución de los autores nacionales e internacionales de este número, a los evaluadores de los artículos y a nuestros

lectores, que cada día nos impulsan a mantener y mejorar nuestras prácticas editoriales.

Fue con este ánimo que la Escuela de Psicología de la PUCV organizó en junio de este año el primer Taller para Editores, una actividad enmarcada dentro las líneas estratégicas de la recientemente creada Asociación Chilena de Revistas Científicas de Psicología. Esta es una organización que agrupa a un conjunto de Revistas de Psicología de Chile, para compartir y mejorar nuestros procesos de gestión editorial, y así elevar la calidad de la producción científica en Psicología desde nuestras revistas. Psicoperspectivas está comprometida en esta misión, y seguirá apoyando los esfuerzos por comunicar las buenas ideas y experiencias.



**Verónica López Leiva**  
Editora