

## ¿Cómo el liderazgo directivo puede fortalecer las practicas docentes?

María Cristina Chandía Irribarra.  
Profesora de Educación General Básica.  
Magíster en Gestión, Liderazgo y Política Educativa.

En la actualidad los temas educacionales se encuentran inmersos en lluvias de opiniones y críticas sobre su desmedrado sistema y los resultados obtenidos. Este artículo no tiene por objeto seguir criticando el mal sistema, ni menos dar soluciones a las problemáticas existentes, sino más bien a profundizar en una temática medular que influye en los resultados de aprendizajes de los estudiantes, como lo es el liderazgo y sus prácticas efectivas.

Pero ¿por qué el liderazgo es importante en la educación chilena? Leithwood (2009) señala que para mejorar los resultados en educación, Chile requiere dar un impulso y fortalecer el trabajo directivo, ya que estos potencian y cuantifican la labor que desempeña el docente en el aula. Para ello es necesario que dichos líderes establezca mejores condiciones laborales a los docentes, focalizando su labor hacia un abordaje pedagógico, dejando atrás el rol de líder burocrático.

Desde esta perspectiva se puede entender el concepto de liderazgo como lo plantea Bolívar (2010) definiéndolo como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas. Así también lo manifiesta Anderson (2010), considerándolo como un “*catalizador*”, ya que no sólo estimula el cambio sostenido, sino que además produce efectos sobre el comportamiento de los demás para lograr objetivos propuestos con anterioridad. Estas apreciaciones son muy similares a la presentada por Lithwood (2009), definiendo al líder escolar como una labor que moviliza e influencia a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.

De esta manera se aúnan criterios y se conceptualiza la significación de liderazgo escolar como un elemento de influencia para la consecución de ciertos objetivos, donde en términos educacionales, el objetivo del líder escolar se traduce a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Pero ¿cómo el líder directivo pude influir en mejorar los

resultados de aprendizajes de los estudiantes, si el profesional que se desempeña en el aula es el profesor?

Siempre se va considerar al docente como la influencia directa en los aprendizajes de los estudiantes, ya que es él, quien se encuentra en relación directa en el proceso de enseñanza aprendizaje. El líder directivo nunca va a reemplazar el trabajo docente, pero como se manifestó anteriormente, ejerce una influencia indirecta en el trabajo de dicho profesional. ¿Cómo se logra esto? A continuación la figura N° 1 da a conocer la senda indirecta de los directores en los aprendizajes de los estudiantes:

**Figura 1: Senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.**

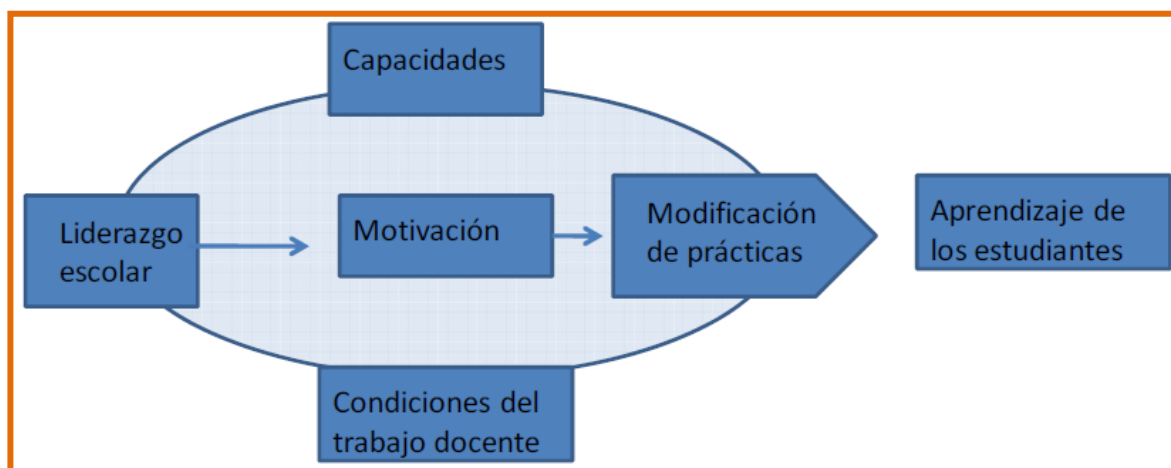


Figura N° 1. Fuente: Anderson, S. (2010).

De acuerdo a este esquema la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento consiste en comprometerse en ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de las motivaciones de los profesores, promoviendo además sus capacidades y habilidades y condiciones de trabajo, ya que cuando estas son significativamente mejores, los docentes se desempeñarán con un mayor compromiso y dedicación.

Para lograr dicha influencia en los docentes, y que estos se desempeñen con un abordaje pedagógico más comprometedor y entusiasta, existen ciertas prácticas claves que el líder directivo debe promover con mayor ahínco: Establecer direcciones, Desarrollar personas, Rediseñar la organización y Gestionar la instrucción (Anderson, 2010).

La primera, influye directamente en la motivación de los docentes, haciendo referencia a que todos los profesionales que son parte de la institución educativa se desempeñen con la convicción de que trabajan bajo ciertos objetivos compartidos. Por lo tanto, el Director debe identificar y articular una visión, fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas y crear altas expectativas, para configurar un sentido de compromiso común.

En cambio la práctica para Desarrollar personas, influenciando directamente las capacidades docentes, alude a potenciar habilidades de los miembros de la comunidad escolar para movilizar la realización de metas comunes. Para ello el líder directivo debe brindar apoyo individual y estimulación intelectual a los docentes, buscando una integración entre el desarrollo individual y grupal. A partir de esta visión común, existe más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con necesidades para el cumplimiento de las metas institucionales.

La tercera práctica, Rediseñar la organización que afecta en las condiciones de trabajo de los docentes, busca establecer, por parte del líder directivo, condiciones que permita a los profesionales desarrollar de la mejor manera sus motivaciones y capacidades. Para ello debe fortalecer la cultura profesional, fructificando el apoyo externo y potenciar vínculo familia-escuela.

Y por último, la práctica de Gestionar la instrucción, que al igual que la anterior, influye en las condiciones de trabajo de los docentes, promueve al director a realizar acciones de selección de docente, proveerles de apoyo técnico y material y además de acompañarlos en su labor. Es importante que pueda influir en las acciones de los docentes en función de seguir y dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En fin, todas estas prácticas no son fáciles de transferir a la realidad, sobre todo en el sistema educacional en el que hoy estamos insertos. Primero se debe generar un cambio paradigmático de cómo los líderes directivos piensan su labor, cambiar el rumbo desde una actitud burocrática hacia una transformacional. Por lo tanto, para producir este cambio, las

políticas educacionales deben ir orientadas hacia este enfoque, desarrollando mejores líderes y con mayor autonomía.

Todas estas prácticas no son una receta que al llevarlas a cabo van a producir automáticamente mejores resultados. Antes éstas, quedan desafíos inminentes ¿cómo desarrollar, en un contexto específico, un plan estratégico que permita mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, considerando las variables anteriormente mencionadas? Es una pregunta compleja de responder, que requiere de un trabajo sistemático, con capacidad de análisis que permita evaluar el real impacto de las prácticas, ya que puede que no sean acciones transferibles, es decir, si en un lugar funcionó, no se asegura su eficacia en otro contexto. Por lo tanto, cada líder educativo debe poseer las pericias adecuadas para analizar las situaciones contextuales en las que se encuentra inserto y evaluar cuáles serán las mejores prácticas efectivas en su realidad.

#### Bibliografía:

- Anderson, S. (2010) Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas Vol. 9, Nº 2, pp. 34-52.
- Bolívar, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas Vol. 9, Nº 2, pp. 9-33.
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.