

Medio	El Mercurio
Fecha	02-12-2018
Mención	El rol del líder escolar es más que eliminar ítems en una lista de tareas. Mención a Facultad de Educación de la U. Alberto Hurtado.

Seminario abordó las características y la formación de directores efectivos:

El rol del líder escolar es más que eliminar ítems en una lista de tareas



Un buen director no se esconde entre cuatro paredes, concuerdan los especialistas. "Los atributos personales de los directivos para poder gestionar la complejidad incluyen diferentes dimensiones, no reduciéndose a lo cognitivo, sino incluyendo aspectos psicológicos, sociales y éticos", dice José Weinstein.

■ EN CIFRAS ■

45

programas de magister enfocados en la formación de directores existen en Chile. Solo cinco de ellos están acreditados.

- Los mejores resultados los tienen quienes dedican su tiempo a apoyar el desarrollo profesional de los profesores y se esfuerzan por generar comunidades que creen y apunten hacia una misma meta. Directores personalistas y sin capacidad de delegar son poco eficientes.



Las pasantías, una especie de práctica profesional para futuros directores, son claves en su formación, cree la académica neoyorquina Terry Orr.

M. CORDANO

Solo en una mañana, al director de un colegio le puede tocar resolver la inasistencia inesperada de un profesor, el accidente de un niño, el reclamo de un apoderado o una pelea entre compañeros. Poco después, es probable que tenga que dedicar tiempo a llenar formularios o que deba correr para reunirse con los representantes de la municipalidad, que lo están esperando. A su vuelta, no es raro que el encargado de la Unidad Técnico Pedagógica le pregunte algo o que la dupla psicosocial le pida una reunión para discutir un caso.

“Los directivos escolares que logran efectivamente liderar y no solo administrar las escuelas en las que se desempeñan pueden ser vistos como expertos en gestionar la complejidad”, explica José Weinstein, director del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (Cedle).

Para liderar en esta complejidad, es fundamental que los directores

tengan una visión clara del proyecto educativo de su establecimiento y puedan comunicarla para alinear a la comunidad en esa dirección, agrega Weinstein. “Sin una visión estratégica, no lograrán escapar de la trampa del inmediatismo”.

Para que un colegio logre avanzar hacia sus metas, Carmen Montecinos, directora ejecutiva de Líderes Educativos, cree que es fundamental que los directores también sepan delegar tareas. “Que tengan la capacidad para distribuir el liderazgo”,

indicó durante un seminario organizado por el centro que dirige y el Cedle. El encuentro se enfocó en los nuevos desafíos para la formación de líderes del sistema escolar.

“La diversidad de tareas dentro de la escuela obliga a crear equipos afiatados, que promuevan prácticas colaborativas y que puedan actuar de manera articulada y coherente entre sí. Directores personalistas, sin capacidad de delegación y centrados en el *micromanagement* no podrán atender debidamente esta demanda de distribución de liderazgo”, explica Weinstein.

Labores administrativas

Ante la multiplicidad de tareas, muchos directores caen en el error de hacer muchas cosas, pero en períodos cortos, lo que los vuelve poco efectivos. “Esto es más que eliminar ítems en una lista de tareas”, indicó durante su presentación Terry Orr, académica de la Escuela de Educación de la Universidad de Fordham en Nueva York. La investigadora explicó que los directores con mejores resultados lo que hacen es usar su tiempo para fomentar el desarrollo profesional de los docentes, para trabajar con ellos y para así cambiar los métodos de enseñanza que no dan buenos resultados. Además, se preocupan de usar los datos para monitorear el progreso de su escue-

la, logrando identificar problemas y proponiendo soluciones.

En Chile, los líderes educativos destinan más del 40% de su tiempo a labores administrativas. “El ámbito que tiene mayor peso en la mejora educativa, que es el apoyo al desarrollo profesional de los docentes y la constitución de auténticas comunidades de aprendizaje profesional, suele quedar relegado a segundo plano”, dice Weinstein.

Cuando a los profesores se les pregunta qué es lo que más les interesa que hagan sus directores, la mayoría responde que “entre las cosas que más importan está la entrega de apoyo. Porque si lo que se busca es incentivar la colaboración, se tiene que ser capaz de fomentarla”, indica Orr, quien plantea que otro punto clave es saber comunicar respeto a los distintos equipos de trabajo.

Más práctica

Orr cree que para llegar a ser un buen director no solo se necesita teoría, sino que también práctica. Por eso las prácticas profesionales se han vuelto parte fundamental de

los programas de formación en EE.UU.

“El desarrollo de competencias y habilidades en la práctica o en el lugar de trabajo es algo que en Chile estamos iniciando”, dice Andrea Horn, de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado. Porque aunque se fomentan durante la formación de profesores, no parecen ser algo demasiado común en el caso de los líderes escolares.

“En el caso de nuestro país, la mayor parte de la formación es continua; cursos más bien de diplomas, de tres o cuatro meses”, comenta Juan Pablo Valenzuela, de la Universidad de Chile.

Para formar a los mejores profesionales, Terry Orr cree que la selección de líderes es fundamental. “Las escuelas de formación deben preguntarse si quienes entran a capacitarse, efectivamente, quieren volverse líderes. En EE.UU., muchos distritos dieron aumentos de sueldo a quienes tenían más estudios de posgrado, por lo que muchos eligieron programas de liderazgo pensando que sería algo agradable, conveniente. No necesariamente porque tenían aspiraciones de convertirse en directores”, dice.