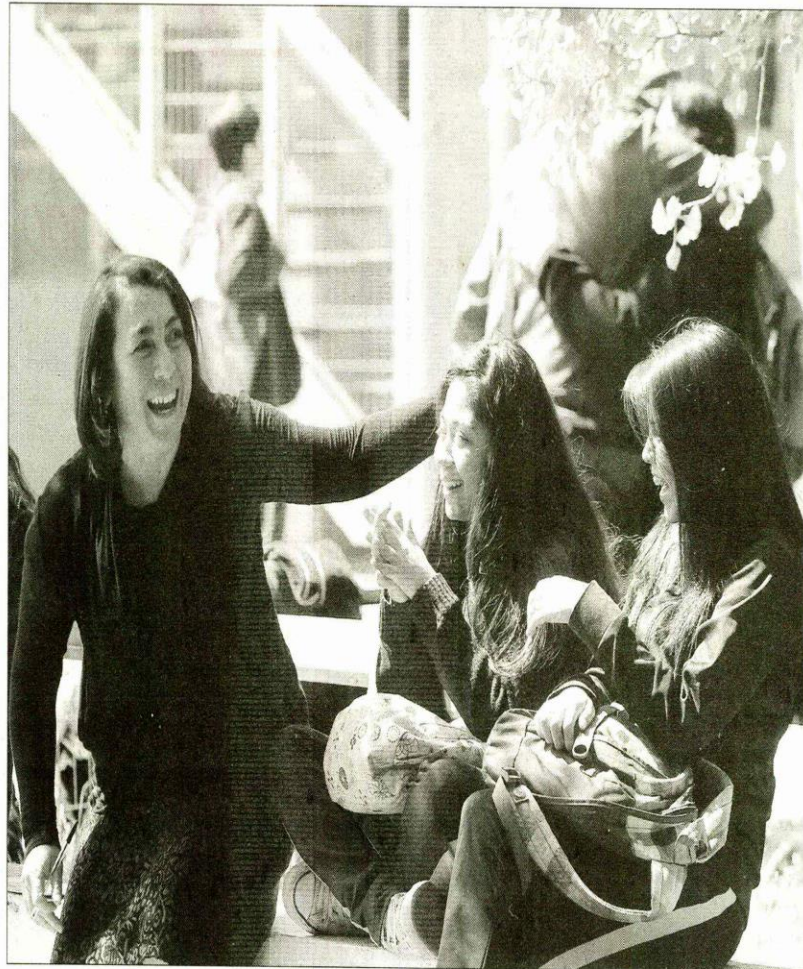


<b>Medio</b>	El Mercurio
<b>Fecha</b>	27-10-2013
<b>Mención</b>	La gestión entre cuatro paredes no es la tónica de los buenos directores del país. Mención a estudio de la UAH.

Consolidar equipos de trabajo es fundamental en su labor:

# La gestión entre cuatro paredes no es la tónica de los buenos directores del país

- Se entiende que deben ser la cara visible de una escuela, pero muchas veces las tareas de escritorio los consumen y dejan de pasearse por las salas de clases, los pasillos y patios. Preguntamos a cinco directores destacados cómo lograr el equilibrio.



No es raro ver a Emelina Carrasco compartiendo con sus alumnos en el patio. Es ahí donde puede preguntarles por su opinión respecto a lo que están aprendiendo y las políticas que lleva a cabo su colegio, el Cardenal Carlos Oviedo de Maipú.

CHRISTIAN ZÚÑIGA

A medida que recorre las instalaciones del colegio Cardenal Carlos Oviedo Cavada de Maipú, Emelina Carrasco va nombrando las situaciones que se desarrollan a su alrededor: están limpiando los baños, el 2° medio está en clases de Artes Visuales y los niños que corretean a su alrededor están en su hora de gimnasia. A la entrada del establecimiento, cinco apoderados se reúnen a conversar sobre la situación académica y conductual de sus hijos. Emelina —ella misma lo dice— es una directora a la que le gusta tener los ojos en todas partes.

“Si tengo como misión la gestión del aprendizaje de los alumnos, entonces tengo que ver cómo se está dando ese aprendizaje. Eso no solo implica saber qué está pasando con las cuentas o qué se enseña en el aula, sino también asegurarme de que el resto de las cosas estén funcionando de forma correcta. Porque por muy buena que sea una clase, nadie va a querer estudiar en un colegio que está siempre sucio”, comenta. Mientras lo hace, en sus manos sostiene un cuaderno donde anota aquello a lo que hay que prestarle atención.

Por las mismas ganas de involucrarse es que en sus siete años al mando del establecimiento, Emelina ha ido entremezclando su labor administrativa con tareas pedagógicas. Estas incluyen hacer clases de Historia los días martes y jueves, además de ser la profesora jefa de apoyo en un 7° básico. Esta tarea la tiene de mediadora entre los apoderados y el profesor a cargo de sus hijos, luego que surgieran conflictos que no supieron solucionar entre ellos.

Junto al equipo de coordinadores con el que se reúne todos los lunes, Emelina también cuenta con un jefe administrativo que se encarga, entre otras cosas, de pagar los sueldos de todos los funcionarios. Su presencia es parte de la política que imparten los colegios de la red Belén

Educa (a la que el colegio pertenece) y que busca alivianar la carga de papeleo de sus directores, privilegiando que puedan levantarse de su escritorio y salir a conversar con la comunidad escolar.

### Saber derivar

Según datos de una investigación desarrollada por académicos de las universidades Alberto Hurtado y Autónoma de Madrid y dada a conocer a fines de agosto, la labor pedagógica representa menos de un tercio de los quehaceres de los directores de las escuelas chilenas.

“Muchos se quedan pegados con temas como el Simce o la PSU, dedicando todo su tiempo a analizar resultados y números, sin ver que hay otras situaciones ocurriendo en el colegio”, cree Mónica Mera, directora del colegio Polivalente Raúl de Puente Alto y parte de la primera generación de beneficiados con el Plan de Formación de Directores de Excelencia del Mineduc. Se trata de una iniciativa que “entrega becas para que directivos o profesores que son o aspiran a ser directores puedan realizar estudios de magíster, pasantías en el extranjero, diplomados o cursos. En tres años se han entregado 2.312”, explica la ministra de Educación, Carolina Schmidt.

Mónica participó en 2011 en una pasantía que incluyó clases en la Fundación Chile y en la Universidad de Toronto (Canadá). En ambos

casos pudo recorrer colegios y apreciar distintas realidades. “Conociendo tanto te das cuenta de que en muchos casos olvidamos que estamos formando personas, no solo técnicos o profesionales que deben rendir en las pruebas. Es importante conocer todas las necesidades de tus alumnos y sus familias”, dice.

Además de tomar algunas horas aula y pasear por los patios cada vez que puede, Mónica sumó un programa electrónico que permite enviar mensajes al celular de los apoderados de sus estudiantes. Como la mayoría trabaja hasta tarde, el sistema es una forma moderna y efectiva de comunicarse sin mayores trabas.

Paula Pinedo, directora del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación, cree que esta es una idea inte-

ligente, ya que “incorporar el uso de Tics en el trabajo diario hace más eficientes los procesos y registros de información”. Asimismo, recomienda que “el director conozca su organización, los procedimientos y el equipo humano con que cuenta, para poder delegar tareas y de este modo contar con más tiempo para dedicar a lo pedagógico. También en esta línea, una buena planificación estratégica es fundamental, con tareas bien definidas, responsables y tiempos para ello”.

Edio García, director de escuelas desde hace 20 años y hoy a cargo del colegio Yungay de Educación Especial de Ovalle, trabaja con niños con déficit intelectual. Junto a la planta docente, su equipo del día a día está compuesto por otros profesionales, como psicólogos, fonoaudiólogos y kinesiólogos.

“Por lo mismo, el trabajo administrativo nunca es poco. Pero también es cierto que hay algunos aspectos que se pueden ir derivando, precisamente para que el director pueda orientar su trabajo a conocer más de lo que están aprendiendo sus alumnos. El año pasado nosotros incorporamos el acompañamiento al aula, algo que en las escuelas especiales no se había implementado. Junto a un equipo de profesores hemos estado yendo a trabajar con los docentes directamente a sus salas. Hoy para nadie es sorpresa que entremos: lo saben los niños y quienes están a su cargo; es parte de la cultura escolar”, comenta García, quien antes de llegar a su puesto actual fue profesor, integrante de gabinete técnico y jefe de ese mismo equipo. En 2012 —años después de especializarse en niños con necesidades educativas diferenciales—, Edio García fue becado para participar del programa “Potenciar el Liderazgo Directivo con Foco en la Gestión Pedagógica”, curso que dictó Aptus Chile en Coquimbo.

## Referentes

“Implementar cambios en educación nunca es fácil. Por eso es tan importante que el director sepa comunicar eso que se quiere hacer. Si quieres un cambio a nivel de padres o profesores, es fundamental decirles por qué ese cambio y qué cosas se esperan con él. Una persona informada es una persona que te acompaña”, cree Nuvia Ramírez, directora desde 2008 del colegio Rafael Sanhueza Lizardi, en Recoleta.

Antes ocupó el cargo de subdirectora y directora en otros colegios

que, al igual que el de ahora, están ligados a la red de escuelas SIP.

“Parte de las cosas esenciales que he aprendido es que el cargo de director es importante, pero que eso no significa que debas olvidar el respeto. Su valor en la educación es esencial para todo cambio que uno quiera realizar en una comunidad escolar. Entonces tú puedes hacerle un llamado de atención a un profesor marcando autoridad, pero no autoritarismo”, reflexiona.

Emelina Carrasco y Edio García concuerdan: mientras que ella destaca que “el director, más que un jefe, es un referente”, el segundo cree que el liderazgo debe orientarse a “formar nexos necesarios para que las cosas puedan hacerse entre todos y porque les sirve a todos, no porque uno no más lo quiere”.

Desde San Carlos (provincia de Ñuble), Óscar Cid cuenta que esa misma política de apertura ha sido la que le ha permitido mantenerse en el cargo de director de la escuela Cachapoal, a la que llegó tras postular a través de la Alta Dirección Pública. “Les digo a mis colegas profesores que el éxito de la escuela no depende exclusivamente del director, sino de la escuela en general. Les recuerdo, además, que todo esto va en beneficio de los niños, y que mi tarea es la de ser un facilitador. Ser alguien cercano a ellos que les ayude a formar a quienes pueden ser los líderes del mañana”.

A sus 63 años, rememora que antes de ser director, él mismo se vio bajo el mandato de algunas personas que no siempre supieron ocupar bien el cargo. “Muchos creen que la labor es solo retar y fiscalizar, nunca felicitar. ¡No! El director también tiene que rescatar los logros”.

“

Para fortalecer el liderazgo y las capacidades de gestión de los directores chilenos, como ministerio hemos implementado diversas iniciativas, como transparentar y hacer público el proceso mediante el cual se eligen los directores, cargo que desde 2011 se determina mediante el Sistema de Alta Dirección Pública. Los directores seleccionados por esta vía cuentan con más atribuciones, mayores responsabilidades, pero también mejores sueldos”.

Carolina Schmidt,  
ministra de Educación.

”

“ La motivación es fundamental en un director. Hay que tener ganas de orientar y guiar a otros, para que estos, a su vez,



ayuden también a otros”.

EDIO GARCÍA,  
COLEGIO YUNGAY DE  
EDUCACIÓN ESPECIAL  
DE OVALLE.

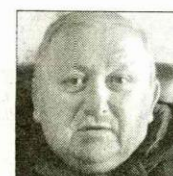
“ Un director no puede dirigir un colegio por sí solo. Hay miles de articulaciones que revisar, y los profesores son una parte



de esencial de esto”.

NUVIA RAMÍREZ,  
COLEGIO RAFAEL  
SANHUEZA LIZARDI  
DE RECOLETA.

“ Es tiempo de salir de la oficina calentita. Hoy hay que estar en el patio, tomar un café con los colegas, conversar con



los apoderados”.

ÓSCAR CID,  
ESCUELA  
CACHAPOAL DE  
SAN CARLOS.



MARÍA JOSÉ VÁSQUEZ

Mónica Mera, del colegio Polivalente Raúl de Puente Alto, cree que los números no deben ser lo único que un director tenga fijo en su mente.

# Capacitaciones: ¿qué se está enseñando?

No solo profesores participan del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales. "En esta última versión tenemos 36 personas inscritas, hombres y mujeres que promedian 45 años de edad. De ese total, cerca del 40% son profesores, otro 40% tiene algún cargo directivo y el 20% restante pertenece a profesiones afines: son psicólogos educacionales, ingenieros comerciales que administran redes de colegios y gente que trabaja como consultores educacionales", cuenta Viola Espínola, directora del Magíster que hoy es parte de los cursos para los que el Plan de Formación de Directores de Excelencia del Mineduc entrega becas. La lista completa de instituciones ligadas a esta iniciativa incluye otras universidades, además de fundaciones y corporaciones educativas.

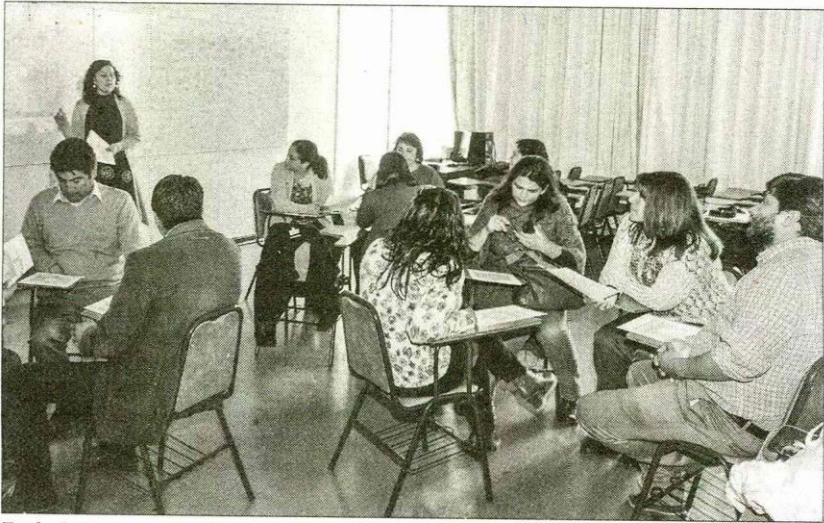
"El magíster dura 12 meses. En ese tiempo se van intercalando cursos lectivos, seminarios de profundización y talleres de desarrollo de competencias —como negociación interpersonal y de conflictos— con la práctica en colegios. Los estudiantes tienen un mentor, que suele ser un ex director con mucha experiencia, capacitado por nosotros para acompañarlos y darles asesoría en esa

instancia", indica Espínola.

Entre las principales trabas que ha visto que presentan quienes asumen cargos directivos en Chile se encuentra el hecho de que "fueron formados exclusivamente como profesores de aula. Y, claro, de repente reciben la responsabilidad de gestionar una organización educativa sin tener las competencias necesarias".

Para Nelson Vásquez, vicerrector académico de la Universidad Católica de Valparaíso —casa de estudios que desde la implementación de los Planes de Formación participa a través de magíster y diplomados—, a muchos directores les falta "relacionarse más con literatura internacional centrada en la materia y trabajar con sistemas de monitoreo que permitan llevar cuenta de los aprendizajes de los estudiantes". Asimismo, cree que "es necesario que los directores puedan entrar a una sala de clases y al final del día logren hacer un ejercicio de *coaching* y reforzamiento al profesor de esa aula. Hay que saber retroalimentar de manera correcta".

De ahí que ambos especialistas expliquen que su foco es desarrollar, ante todo, el liderazgo pedagógico de quienes quieren transformarse en directores efectivos.



**En la imagen, estudiantes del Magíster en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Educativas de la PUCV, durante su clase del pasado viernes.**