



► El liderazgo educativo es una herramienta clave para impactar positivamente en los resultados de los estudiantes.

# Por qué cada vez menos profesores quieren dirigir un colegio

**Para responder eso**, Ellen Goldring, experta en formación educacional estuvo presente en el seminario internacional “Liderazgo Educativo: Estrategias Globales para la Efectividad y el Impacto”, organizado por el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED) y encabezado por la Universidad del Desarrollo.

**Francisco Corvalán**

¿Qué ocurre dentro de las aulas hoy? La educación pasa por un punto de inflexión y una serie de cambios que son afectados por un escenario donde es más difícil encontrar gente dispuesta a liderar colegios, donde es más complejo crear y promover que profesores se pongan la gorra de capitán y comanden un buque que lucha por no quedar a la deriva en un mar de incertidumbre.

El liderazgo educativo es una herramienta clave para impactar positivamente los resultados estudiantiles, o al menos así lo entiende, Ellen Goldring, vicedecana de Peabody College de la Universidad de Vanderbilt, quien recientemente explicó cómo una buena administración, con gente capacitada y comprometida, puede ser la pieza clave para tener buenos resultados educativos: con más transparencia, coherencia y equidad en las vías de liderazgo.

**Cada vez hay menos gente dispuesta a dirigir un colegio: ¿Cómo enfrentar el nuevo contexto de la educación?**

Recientemente estuvo presente en el seminario internacional “Liderazgo Educativo: Estrategias Globales para la Efectividad y el Impacto”, organizado por el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED), encabezado por la Universidad del Desarrollo, y en alianza con el Ministerio de Educación, Inacap, la Fundación Chile Dual, la Universidad de Tarapacá y el Instituto Tecnológico de Monterrey.

En este contexto, la académica destacó que el encargado de administrar la educación representa un papel fundamental, porque debe tener una visión sólida de todo el sistema, con objetivos claros para mejorar el desarrollo del liderazgo.

¿Cómo debe ser la nueva forma de administrar una institución educacional? En entrevista con Qué Pasa, Ellen Goldring cuenta cómo emplear el sistema que desarrolló

con éxito en 84 distritos de Estados Unidos y ha demostrado ser efectivo en áreas con altas tasas de diversidad estudiantil y desigualdad socioeconómica.

**¿Cuál fue su principal diagnóstico sobre el liderazgo educativo en Chile durante su última visita?**

No creo que pueda tener un diagnóstico, ya que solo estuve allí por unos días. Probablemente no sería muy justo.

**¿Pero habría algo que pudo concluir a partir de la conferencia que dio en nuestro país?**

Claro. A partir de la conferencia, de las preguntas y del compromiso, queda muy claro que el liderazgo educativo es un tema de gran importancia y gran interés. Y algunos podrían decir que de gran preocupación. De modo que las preguntas eran muy perspicaces y muy diversas. Y así, como en muchos países, existen múltiples perspectivas, enfoques y opiniones sobre cómo abordar los desafíos del liderazgo escolar en Chile.

**¿Y cuáles consideras que son los mayores retos del liderazgo educativo en la actualidad?**

Uno de los grandes desafíos es la escasez de líderes escolares, la escasez de interés en aquellos que ingresan a la profesión de la educación. Lo vemos de varias maneras en todo Estados Unidos. El problema número uno es la disminución de la matrícula en los programas de formación docente y en las escuelas de educación. Y, por supuesto, la mayoría de los líderes provienen de la profesión docente.

El trabajo se ha vuelto muy complicado. Y por lo tanto, se necesita una persona motivada especial y única para querer hacer esa tarea. Y esto genera rotación de personal y, en algunos casos, puestos difíciles de cubrir.

Entonces, cuando hablamos con los líderes del distrito, a menudo dicen que en el pasado teníamos un grupo muy grande de

personas para entrevistar y ver si había una buena opción para nuestra escuela en particular. Pero ahora, a menudo es una cuestión de si tenemos una persona a la que podamos contratar para hacer el trabajo de un director porque tenemos muy pocas personas o tenemos varias vacantes en un distrito o área determinada.

**¿Cómo pueden los líderes escolares promover un entorno de aprendizaje inclusivo o equitativo?**

Esa es exactamente la experiencia de lo que los líderes escolares necesitan ser entrenados y aprender a saber y ser capaces de hacer. Y aquellos que pueden hacer eso son muy exitosos y sus escuelas muestran grandes resultados. Por lo tanto, la forma en que los líderes escolares hacen eso es la base de muchas investigaciones en todo el mundo. Y es interesante hasta qué punto hay acuerdo entre las culturas sobre lo que los líderes escolares necesitan saber y ser capaces de hacer para crear entornos equitativos e inclusivos en los que todos los estudiantes puedan tener éxito.

Fundamentalmente, se ha puesto mucho trabajo bajo el paraguas de lo que llamamos liderazgo instruccional, que es trabajar con los maestros, trabajar con las comunidades y desarrollar las estructuras y enfoques dentro de las escuelas para que los maestros tengan tiempo para enseñar, que puedan sentirse apoyados y tengan los recursos y la capacitación que necesitan para enseñar, y que las comunidades se desarrollen para apoyar la enseñanza y el aprendizaje en la escuela.

**¿Y qué papel juegan las familias y las comunidades en la mejora de las escuelas?**

Un papel muy importante. La investigación es muy clara en cuanto a que cuando los padres se involucran en la educación de sus hijos, los resultados son más fuertes. Y la pregunta es ¿qué tipo de compromiso? Y por eso pensamos en la participación de los padres de varias maneras. Hay una participación de los padres en casa para apoyar y reforzar la experiencia escolar del estudiante, ya sea en lectura, ya sea ayudando con la tarea, ya sea reforzando la importancia de llegar a tiempo, ayudando con la asistencia, comunicándose con los profesores cuando notan desafíos.

A veces se trata de ayudar con la jardinería exterior para asegurarse de que la escuela se vea bien, pero cuando el niño ve que



► Ellen Goldring, vicedecana de Peabody College de la Universidad de Vanderbilt.

los padres están comprometidos con la escuela, entonces ven que el padre también tiene una buena relación con los profesores y los directores.

**¿Cómo ve el futuro de la educación en términos de tecnología y educación a distancia, que es un tema que se mantiene después de la pandemia?**

También ahora tenemos IA. ¿verdad? En general, creo que la tecnología es una herramienta increíble, especialmente para los estudiantes que aprenden de manera diferente y necesitan que la tecnología ayude a apoyar a su aprendizaje. Tengo un hijo que ahora es un adulto joven, pero tenía dificultades de aprendizaje, incluida la dislexia. Y recuerdo cuando fue a la escuela primaria no había computadoras, no había audiolibros, apenas había procesamiento de textos para ayudar a corregir la ortografía.

Todo acababa de empezar. Y todas esas intervenciones e innovaciones eran muy nuevas. Había que encontrarlos y obtener

permiso y correr para ver cómo un niño podía tener una computadora portátil. Imagínese hoy en día todas esas tecnologías disponibles para un estudiante que tiene dificultades en la lectura y son buenos aprendices auditivos, aún pueden aprender todo el contenido y participar en el aula. Así que en realidad soy muy optimista sobre el papel de la tecnología cuando pienso en las diversas necesidades de los estudiantes, que incluye el aprendizaje a distancia.

**¿Qué características crees que son esenciales en un líder educativo efectivo?**

Creo que hay varios. Así que creo que me gusta pensar en ello en términos de conocimientos, habilidades y disposiciones, como la persona. Así que comencemos con las disposiciones. Lo más importante es que creo que una persona tiene que querer hacer ese trabajo en ese rol. Tienen que amarlo y tienen que querer hacerlo. No puede ser, yo tengo un trabajo, pero ellos tienen que querer hacer ese trabajo. Así que eso es

compromiso, eso es compasión, y eso es motivación, y eso es innovación.

También creo que en el lado de la disposición, hay habilidades de liderazgo como ser empático, ser un buen oyente, ser capaz de comunicarse, un buen comunicador, y también ser un defensor de los estudiantes, los padres y las comunidades, y tener un fuerte sentido de visión y dirección para poder abogar y crear las condiciones de éxito para los demás. Así que esa es una segunda disposición. Se trata de los demás, no se trata de ti. Es un cliché cuando decimos liderazgo de servicio, como si estuvieras liderando para estar al servicio de los demás, pero realmente creo que eso es importante en un director de escuela. Luego tenemos habilidades, como, ¿sabes cómo analizar datos? ¿Puedes leer la investigación? ¿Se puede observar un aula y se puede analizar una buena enseñanza? ¿Sabes cómo dar feedback? Y luego está el conocimiento. ¿Cuál es el plan de estudios para un estudiante de cuarto grado? ¿Cómo se escriben buenos exámenes, ya sabes, para ayudar a los profesores a evaluar a los estudiantes, etc.? Entonces, las habilidades de disposición, el conocimiento y cada una de esas áreas tiene un conjunto de actividades y un conjunto de experiencias.

**¿Y cómo se pueden hacer más efectivos los programas de desarrollo profesional para docentes, hoy en día?**

Pensamos en el aprendizaje activo y aplicado. Así que sabemos, y la investigación es muy clara sobre lo que es un desarrollo profesional efectivo y lo que no lo es. Lo que no es un desarrollo profesional efectivo es ir a un curso, sentarse y escuchar sobre algo, y eso es todo. Lo que es efectivo es el desarrollo profesional, es decir, lo llamamos job embedded. Es parte de tu trabajo continuo donde puedes aprender algo, puedes probarlo de una manera segura en tu salón de clases o en tu escuela.

Estás aprendiendo en comunidad con otros maestros y lo que estás aprendiendo está exacta y específicamente alineado con tu trabajo en las escuelas, en lugar de ser teórico y no estar relacionado con lo que estás haciendo. Por lo tanto, el trabajo integrado, continuo en la comunidad y relacionado con los objetivos de lo que está tratando de lograr en su lugar de trabajo son algunos de los sellos distintivos del desarrollo profesional de alta calidad. ●