

“Los buenos directores empoderan a sus profesores y a sus alumnos”

Paulo Volante Beach, de la Universidad Católica de Chile, asegura que el “liderazgo instruccional”, centrado en la enseñanza y el aprendizaje distribuido, permite que todos participen y logren mejores resultados. Estuvo de visita en la UCC.

Paulo Volante Beach asegura que el fenómeno que está detrás del liderazgo es la influencia. Si bien se tiende a pensar en un único líder, que podría ser el director de la escuela, Volante plantea una perspectiva diferente: el liderazgo instruccional.

Se trata de un concepto utilizado en distintas partes del mundo y que se basa en la distribución del liderazgo a los equipos directivos, a los profesores y a los mismos estudiantes.

Volante Beach es licenciado en Filosofía y doctor en Psicología. Investiga sobre temas de gestión escolar, liderazgo instruccional y gestión de proyectos de

mejoramiento educacional, que aborda desde la perspectiva estratégica y de psicología organizacional. Además, participa del Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC) donde ha realizado investigaciones conjuntas sobre liderazgo escolar con investigadores de la Fundación Chile, Universidad Alberto Hurtado y Ontario Institute for Studies in Education (OISE). Está vinculado con la red International Congress for School Effectiveness ICSEI, y con Graduate School University of Pennsylvania, especialmente con el Center for Educational Leadership de esta universidad.

Paulo Volante Beach es chileno y estuvo de visita en la UCC, invitado por la Facultad de Educación.

- **¿Qué tipo de liderazgo educativo observa en las escuelas latinoamericanas?**
- Generalmente relacionamos liderazgo con el líder, con el director, rector o decano. Pero cuando hablamos de liderazgo escolar, en particular, estamos hablando de toda nuestra capacidad para influir. El fenómeno que está detrás del liderazgo es la influencia. Dentro de una escuela tienes distintas fuentes de influencia. Está la influencia formal de la estructura, como puede ser la figura de quien ejerce el cargo de

director o directora. Pero también está la influencia entre los pares, entre los profesores, por ejemplo. Muchos trabajos de investigación y de análisis de prácticas consiste en ver cómo los profesores influyen entre ellos. También está la influencia del profesor en sus estudiantes, en la sala de clase. El fenómeno del liderazgo originalmente partió como una pregunta relacionada con qué hacían los directores, atribuyéndole a los directores gran parte de la influencia que lograba en la escuela, cosa que hasta ahora se sigue haciendo y tiene bastante evidencia. Desde nuestra perspectiva este es un fenómeno bastante más distribuido y de hecho el concepto que se usa en el mundo tiene que ver con la influencia en la instrucción en la enseñanza, que parte del director. Pero lo que tratamos de compartir es cómo distribuir este liderazgo institucional, cómo hacer que otros agentes, que son los equipos directivos, los profesores y los mismos estudiantes distribuyan este liderazgo. Cuando uno busca este concepto en la literatura tiene que buscar liderazgo institucional y el concepto de liderazgo

distribuido y nosotros queremos unir estas dos fuentes de influencia.

- **¿Cuál es un buen líder?**
- En la perspectiva nuestra, los líderes escolares (directores, profesores) son aquellos profesionales que están constantemente haciendo más capaces a sus colegas o a sus estudiantes para tener una mejor experiencia de enseñanza y de aprendizaje. Son personas que logran entusiasmar, motivar y contagiar muchas ideas de cómo mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- **¿Cuánto influye el liderazgo compartido en el aprendizaje? ¿Se puede medir?**
- Por supuesto. Una de las tendencias en el mundo se llama la efectividad escolar, la investigación sobre efectividad educativa y una tradición que tiene más de 40 años en el mundo y se trata de separar los efectos. El ambiente sociocultural de la familia de las poblaciones escolares es la fuente de influencia más importante y no siempre esa fuente de influencia está bien distribuida. Esa tendencia que es mundial tratamos de neutralizarla y buscar fuentes de

influencia más fuertes dentro de la escuela. Efectivamente si la escuela tiene una influencia del 30 o 40 por ciento en las diferencias que puede haber en el rendimiento de los estudiantes, el director va a importar, el liderazgo del profesor va a importar y el liderazgo entre pares va a importar. Lo que se hace es mostrar el tamaño del efecto de estos distintos factores. El factor que más influye en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes es la propia motivación y la propia actividad académica de los estudiantes. En el mundo se ha llamado la motivación académica, pero lo que más influye al interior de la sala de clase en el rendimiento de los estudiantes es el desempeño del profesor, que es del orden del 40 por ciento. Y lo que más influye en hacer que el desempeño del profesor sea sostenido en el tiempo, coherente y sostenible. es el liderazgo de los profesores. Lo que se observa. cuantitativamente y cualitativamente, es que existe una cadena de influencias. Los buenos directores y los equipos directivos fuertes lo que hacen es empoderar a sus profesores para que estos empoderen a sus

estudiantes y de esta manera empoderar a la población estudiantil. Esta cadena de influencias es lo que llamamos liderazgo instruccional compartido, muy alineado con la idea de mejorar la experiencia de aprendizaje y los logros de los estudiantes.

- **¿En Chile se trabaja de esta manera?**
- En Chile se trabaja, sobre todo en los últimos 10 años, con un énfasis bastante centrado en la mejora de la enseñanza y los aprendizajes. Muchas de nuestras políticas han ido en esa dirección. Chile dentro de la comparación internacional con los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es el país latinoamericano que está más cerca del promedio de la OCDE. No quiere decir que sea uno de los que tienen mejores logros en el mundo, pero es el que está más cerca del promedio. Luego está Uruguay y México. Estados Unidos está entre el promedio y Uruguay y Chile. Chile ha hecho un movimiento interesante para ir en esta dirección. Chile tiene 12 mil establecimientos escolares, más de 230 mil profesores 5,5 millones de estudiantes. Es más

pequeño que Argentina, pero mayor que otros países de América Latina y el mundo. Esta es una tendencia, no es un estándar. Existen otros énfasis y otras formas de plantear el liderazgo escolar. Nosotros estamos comprometidos con esta idea, un liderazgo instruccional, centrado en la enseñanza y el aprendizaje distribuido, lo que permite que los distintos agentes de la escuela participen y logren una mejor experiencia y mejores resultados.

- **¿Cuál ha sido el motivo de su visita a Córdoba?**
- Recibimos la invitación de la Facultad de Educación y mostramos nuestra investigación. Estamos impulsando una red en América de liderazgo y colaboración entre sistemas, colegios y equipos directivos, donde está la Universidad de Pensilvania, la Universidad Católica de Uruguay, la Universidad Católica de Santiago y ahora la UCC. Firmamos un convenio con los rectores que nos da mucho entusiasmo.