

## **Características del liderazgo directivo en escuelas rurales efectivas**

Mejorar la calidad y la equidad en la educación se constituye hoy en día como el principal desafío que tenemos como país en materia educativa. Durante las últimas décadas, reconocidas investigaciones internacionales realizadas por Vivianne Robinson y por Kenneth Leithwood (Weinstein & Muñoz, 2012), confirman el importante papel que juegan los equipos directivos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Los resultados concluyen una y otra vez que los directores de escuelas efectivas ayudan a establecer una visión compartida de la escuela, a organizar sus estructuras y recursos, y sobre todo, ayudan a que los profesores colaboren de manera focalizada para mejorar sus prácticas de enseñanza.

La educación rural se caracteriza por atender a poblaciones de bajos niveles socioeconómicos y en condición de vulnerabilidad. Se desarrolla en un contexto sociocultural distinto a las zonas urbanas, muchas veces se ubica en localidades aisladas y de difícil acceso, y varios establecimientos cuentan con modalidades de enseñanza de multigrado, puesto que atienden a un número de estudiantes considerablemente menor. Estas características de la educación rural configuran un escenario con desafíos para los equipos directivos en cuanto a la gestión y administración de los establecimientos.

Para conocer e identificar buenas prácticas de liderazgo escolar en establecimientos rurales, la Agencia de Calidad de la Educación pone a disposición el presente estudio, el cual presenta la experiencia de cuatro directores de establecimientos rurales que han logrado mantener buenos resultados educativos en las mediciones de calidad.

Fueron visitados cuatro establecimientos educacionales de Chile clasificados por la Agencia de Calidad de la Educación como establecimientos rurales efectivos, es decir, establecimientos que han mostrado una trayectoria destacada en sus resultados pese a funcionar en contextos socioeconómicos desaventajados.

### **Principales resultados:**

Los directores de las escuelas estudiadas han logrado legitimar su rol como conductores del proyecto educativo del establecimiento, y su función goza del respaldo y la validación de la comunidad escolar y local.

Los directores destacan la importancia de administrar, observar y supervisar que todo en el establecimiento funcione, tanto en el ámbito administrativo como pedagógico. Se caracterizan por prestar especial atención a la gestión pedagógica, enfatizando en la responsabilidad de que los estudiantes aprendan. Por este motivo, parte de sus quehaceres en el establecimiento es organizar la escuela para que todas las clases de desarrollen de manera correcta, considerando observación y apoyo en clases, retroalimentando continua y oportunamente las prácticas pedagógicas de los docentes, haciendo seguimiento de las planificaciones, mostrando preocupación y apoyo, facilitando de esta manera que los docentes puedan ejercer su labor pedagógica de manera satisfactoria.

Los directores han sabido transmitir a la comunidad escolar un sentido al trabajo desarrollado. Se observa un auténtico compromiso por parte de los directores y los docentes con el aprendizaje de los estudiantes. La motivación de los profesionales adquiere un profundo sentido social y los directores han sido capaces de transmitir esta perspectiva a toda la comunidad escolar.

Los directores asignan horas semanales a los docentes para el trabajo colaborativo, donde se abordan asuntos pedagógicos de manera colectiva con el equipo directivo y, en algunos casos, con otros profesionales de apoyo. La frecuencia y la modalidad de estas instancias varían de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

El clima escolar se caracteriza por la fuerte presencia del cariño y el afecto hacia los estudiantes, en un ambiente definido por los mismos actores como familiar. Los establecimientos comparten la preferencia del buen trato, por sobre las acciones punitivas, como herramienta para manejar la disciplina, acompañados con reglamentos y encargados de

convivencia escolar, que facilitan la gestión de esta materia.

Respecto a la relación con los sostenedores municipales, las comunas visitadas presentan dos realidades diferentes sobre el apoyo técnico-pedagógico. En una comuna, el sostenedor municipal contribuye con apoyos para capacitar a los docentes y entrega flexibilidad y autonomía para la toma de decisiones, realiza un acompañamiento a las escuelas y asesora en temas pedagógicos.

Diferente es la situación de la segunda comuna visitada, donde en los establecimientos se percibe ausencia de apoyo del sostenedor. No obstante, al verse huérfanos del sostenedor municipal, buscaron y encontraron apoyo por cuenta propia con bastante éxito, recibiendo donaciones e incluso financiamiento de parte de privados.

Los equipos directivos han sido capaces de identificar sus necesidades y administrar los recursos provenientes de la subvención escolar preferencial en base a la elaboración colaborativa del Plan de Mejoramiento Escolar, realizando diagnósticos adecuados y proyectando metas al mediano y corto plazo.

## **Recomendaciones**

Cada establecimiento es una realidad compleja y dinámica que posee necesidades particulares y, por lo tanto, las estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes deben ser acorde a sus características.

Como primera conclusión, es fundamental que las acciones directivas tengan como principal foco mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Para ello los equipos directivos deberán generar las condiciones propicias y escenarios favorables para que los docentes puedan desarrollar las acciones pedagógicas necesarias para lograr que todos estudiantes puedan avanzar. Los equipos directivos deben liderar los procesos pedagógicos, retroalimentando las prácticas docentes para propender al mejoramiento, realizando seguimiento continuo de las planificaciones y evaluando sistemáticamente los aprendizajes en un contexto de confianza.

Destaca en este estudio la importante presencia de los recursos provenientes de la subvención escolar preferencial en el mejoramiento de los establecimientos. En este sentido, los equipos directores deben encontrar las estrategias para formular participativamente el Plan de Mejoramiento Escolar, incorporando perspectivas de distintos actores de la comunidad escolar, liderando la definición de las prioridades y conduciendo estratégicamente las acciones en mediano y largo plazo.

El apoyo proporcionado por el sostenedor municipal puede contribuir positivamente en el mejoramiento escolar. La flexibilidad y la autonomía en la toma de decisiones son clave en este sentido. O bien, desarrollar iniciativa y proactividad de los equipos directivos que tienen menor cercanía con su respectivo sostenedor, para la creación de alianzas que generen acceso a recursos.

Trabajar y gestionar una adecuada convivencia escolar no puede estar ausente a la hora de planificar el mejoramiento de los aprendizajes. Los directores deben ser capaces de inspirar a los docentes, estudiantes y padres desde el proyecto educativo del establecimiento.

En síntesis, los directores de escuelas rurales estudiados que han logrado mantener buenos resultados han liderado los procesos de mejoramiento aprovechando el Plan de Mejoramiento Escolar. Este ha posibilitado acceder a recursos adicionales que utilizados estratégicamente permitieron dar respuestas a las necesidades propias del establecimiento, en un contexto colaborativo y de confianza, donde se los directores logran convocar a la comunidad escolar en el propósito común de llevar adelante un proyecto pertinente para el desarrollo integral de sus estudiantes.