

BEST PRACTICES FOR SCHOOL LEADERS: IMPLEMENTATION OF A PROFESSIONAL COMPETENCE MODEL FOR SCHOOL MANAGEMENT IN CHILE

Gómez Gajardo, Francisca; De los Ríos, Ignacio

Universidad Politécnica de Madrid

In Chile, during the last three decades there has been a strong decentralization process whose main objective has been to improve the management of schools through the transfer of responsibilities and resources of education and thus improve the outcome of learning, reducing equity gaps between schools and territories.

This is how, there has been an evolution of school principals' professional profile from an administrative to a management approach, in which principals have become project managers of educational projects.

From a competence model for school leaders, based on IPMA guidelines, the present article presents an analysis of best practices for school management, allowing to generate a link between competencies and school management, from the perspective of project management. Results showed that the different competence elements, have relative weights according to the different practice fields, and that this analysis can be considered as a strategic element in educational project planning and development.

Keywords: *Project Management; Competences; Best Practices*

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR: APLICACIÓN EN CHILE DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

En Chile, durante las últimas tres décadas se han desarrollado y consolidado procesos de descentralización cuyo principal objetivo ha sido mejorar la gestión de los centros escolares a través del traspaso de responsabilidades y recursos de la educación y, así, mejorar el resultado de los aprendizajes, reduciendo la brechas de equidad entre escuelas y territorios. Es así como, se ha generado una evolución de la dirección escolar desde un concepto de dirección administrativa hacia la gestión escolar, en el cual los directores pasan a ser gestores de proyectos educativos.

A partir de un modelo de competencias profesionales para directivos escolares, propuesto a partir de los lineamientos de IPMA, el presente artículo presenta un análisis de buenas prácticas para la dirección escolar desde la perspectiva de las competencias, permitiendo generar un cruce entre competencias y la gestión de las escuelas desde la perspectiva de la ingeniería de proyectos. Los resultados evidencian que los diferentes elementos de competencia, tienen pesos relativos de acuerdo al ámbito de gestión directiva y su análisis puede ser considerado un elemento estratégico en la planificación y desarrollo del proyecto educativo.

Palabras clave: *Dirección de Proyectos; Competencias; Buenas Prácticas*

Correspondencia: fgomezgajardo@gmail.com

1. Introducción

En Chile, durante las últimas tres décadas se han desarrollado y consolidado procesos de descentralización cuyo principal objetivo ha sido mejorar la gestión de los centros escolares a través del traspaso de responsabilidades y recursos de la educación y, de este modo, incidir en la mejoría de los aprendizajes, mejorar los resultados de los alumnos en las pruebas de conocimientos y reducir la brechas de equidad entre localidades y entre escuelas (Martinic & Elacqua, 2010; Winkler & Gersberg, 2000).

A partir de éstos procesos, directores y equipos directivos han adquirido una mayor relevancia al identificarse, en esta figura, la influencia directa e indirecta sobre la eficacia escolar y la mejora de los resultados del aprendizaje de los niños (Washstrom, Seashore, Leithwood, & Anderson, 2010; The Wallace Foundation, 2009; Pont, Nuscha, & Moorman, 2008). Este enfoque es concordante, con tendencias y corrientes de pensamiento y acción contemporánea donde se asiste a una evolución de concepto y prácticas de liderazgo y gestión escolar, en el cual los directores y sus equipos son gestores, motor de cambio y mejora continua en los procesos educativos.

En este contexto, el concepto de competencias para el liderazgo escolar ha adquirido una importancia creciente en el debate sobre la calidad de la educación y la enseñanza. Su definición y acotación, muestra diferentes facetas e identifica los efectos, directos e indirectos, que puede tener la adquisición de estas habilidades directivas sobre el desempeño de sus actores y en los resultados de los aprendizajes en la escuela

Sobre este campo, y prácticas más adecuadas para potenciarlo, se centra este artículo, en el que se define el concepto de buenas prácticas directivas, identificando los criterios que permiten identificarlas y las competencias profesionales involucradas en cada una de ellas, visualizando la movilización de éstos elementos a través de las buenas prácticas.

La principal contribución de este artículo está en definición de buena práctica directiva como un concepto a partir del cual se puede identificar y replicar las estrategias asociadas a buenos resultados innovadores en el ámbito educativo chileno, además de utilizarlo para la mejora de la gestión escolar y la construcción de perfiles de desempeño.

Los resultados obtenidos a través de este ejercicio, evidencia que este tipo de análisis, podría constituir una herramienta estratégica de planificación en la que se articulan los requerimientos de las prácticas y las competencias profesionales asociadas a ellas, permitiendo a los gestores de proyectos educativos asignar y utilizar de mejor manera sus recursos para el logro de los objetivos del aprendizaje.

2. Mejoramiento de gestión de la organización escolar. ¿qué son y qué aportan las buenas prácticas directivas?

A partir de los procesos de traspaso de responsabilidades y recursos (descentralización), que se han llevado a cabo en los últimos 30 años en Chile, tanto el director como el equipo directivo han adquirido una mayor relevancia en el proceso educativo al identificarse su influencia directa e indirecta sobre la eficacia escolar y en la mejora de los resultados de desempeño, evolucionando desde un concepto de gestión administrativa hacia el de liderazgo escolar, en el cual los directores son gestores, motores de cambio y de mejora continua del proceso educativo.

Es el liderazgo escolar, entendido en términos generales, como la capacidad de movilizar y guiar los procesos y estrategias vinculadas a los objetivos educativos, en el que se involucra a los docentes, alumnos y padres, en la literatura se encuentran diferentes matices. Es así como la OCDE (2009) propone un concepto de liderazgo escolar en el que se combina la

conducción, administración y gestión eficaces como tres elementos entrelazados para lograr los objetivos del proyecto educativo.

Leithwood y Reihl (2009), por su parte, proponen una definición de liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (pp. 20), poniendo en evidencia la necesidad de abordar aspectos administrativos y pedagógicos, asegurando una administración local que cuente con lineamientos claros de acción y con la disponibilidad de recursos (movilización) que permita gestionar escuelas de calidad y responder de manera autónoma a los intereses de las familias, a la realidad local y necesidades educativas de su comunidad (influencia). Proponen, asimismo, que el concepto debería comprenderse considerando las siguientes características: a) el liderazgo se desarrolla en el marco de relaciones sociales y su fin se vincula a estas relaciones; b) Implica un propósito y una dirección; c) es un proceso de influencia; d) es una función; e) es contextual y contingente.

Es así como, la preocupación por expandir las capacidades de la escuela con el fin de lograr aprendizajes significativos en todos los estudiantes, ha puesto en el debate la necesidad de concretizar el liderazgo educativo a la definición y difusión de “buenas prácticas” directivas que permitan asegurar, no sólo procesos educativos con foco en los aprendizajes, sino la construcción de entornos facilitadores de la transferencia y adaptación de ellas a otros contextos.

Es desde este enfoque que se aproxima el concepto de buenas prácticas al ámbito educativo. Aun cuando en la literatura académica no es posible encontrar una definición universal de “Buenas Prácticas”, éstas son utilizadas en diversos ámbitos como estrategias para promover mejora del desempeño, de desarrollo de procesos y de resultados principalmente en ámbitos de administración y gestión financiera.

Desde un enfoque genérico, las **buenas prácticas** son comportamientos modelados en procesos replicables, y aplicables en otros contextos, cuyo principal objetivo es mejorar el desempeño y consecuentemente los resultados esperados. El concepto tiene sus orígenes en el ámbito empresarial e industrial, pero hoy se encuentran difundidas en otros ámbitos como una forma de generar conocimiento, difundirlo y promover su réplica.

Crouch (2008) distingue dos tipos de buenas prácticas: a) **Con Marca**: establecidos a través del desarrollo teórico, organismos internacionales que buscan marcar tendencia; y b) **Sin Marca**: o rutinaria, que surgen de la observación in situ de casos que demuestran buenos resultados argumentando para identificar una buena práctica se debe seguir una evaluación de objetivos que permita disponer de una pluralidad de métodos con metas estándares, siendo muy importante la sistematización detallada que cubra la información más relevante para la misma.

En la literatura ligada a las buenas prácticas en el ámbito educativo, se sostiene este concepto de buenas prácticas debe ser trabajado desde un enfoque flexible, y bajo las premisas de complejidad y contexto en el que se desarrollan los proyectos educativos. Tanto Glatter & Kydd (2003) como Simkins (2005) argumentan que las buenas prácticas en este ámbitos son complejas de identificar, ya que la réplica de las mismas puede verse limitada por los diferentes contextos, con lo cual proponen que estos instrumentos sean más bien fuentes de conocimiento que puedan ser adaptados y modelados de acuerdo a los contextos.

Es a partir de estos antecedentes que se propone una conceptualización de “buena práctica directiva” como una metodología, proceso o actividad de los cuales se dispone de evidencia de tener resultados efectivos sobre el desempeño escolar, implicando la movilización de capacidades y recursos con el fin de alcanzar el aprendizaje de todos los estudiantes,

objetivo esencial de la escuela, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa,

Estas **buenas prácticas directiva** son soluciones probadas, evaluadas y con evidencia empírica de sus resultados en el desempeño efectivo y en los procesos de aprendizaje; historias de éxito o lecciones aprendidas con un sentido pedagógico y de respeto a los niños y niñas, acompañándolos en su proceso de formación y de integración a la sociedad que estimulen su réplica a través de la sistematización de la información necesaria para ello.

Siguiendo esta línea de pensamiento, una **“buena práctica directiva” se caracteriza por movilizar capacidades y recursos con el fin de alcanzar los objetivos de la escuela, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa.**

La combinación de estos elementos, con especial énfasis en conocimiento en práctica y de la práctica, han sido considerados como enfoques para la identificación de las buenas prácticas directivas que se analizan en este artículo, ya que permitiría que sean implementadas en diferentes condiciones y contextos, para luego enriquecerse a partir de las réplicas.

Las buenas prácticas identificadas para esta investigación son aquellas que cumplen con los requisitos siguientes:

1. Tener objetivos específicos dentro de las funciones y responsabilidades de los equipos directivos.

La práctica seleccionada tendrá objetivos que se enmarcan dentro de las funciones y responsabilidades de los directivos, entendiendo que dentro del equipo se distinguen cuatro actores que pueden liderar e interactuar en el marco de una práctica; director, inspector general, jefe de unidad técnico pedagógica y orientador.

2. Ser reconocidas y validadas, nacional e internacionalmente.

La práctica deberá encontrarse establecida en la literatura, nacional o internacional, ya sea desde el análisis experto como empírico. En cada una de las prácticas se hace referencia a alguna experiencia ya realizada y evaluada que permita sostener el carácter de buena práctica.

3. Ser sistemáticas en su implementación.

Las prácticas seleccionadas no son acciones únicas e irrepetibles, sino que son sistemáticas en su implementación, posibilitando, a través de su réplica, generar cambios sostenidos en la actividad directiva escolar (cambio educativo).

Así mismo, se consideran tres ámbitos de acción directiva (asociados a los procesos de gestión) y que permitieran la sistematización de las buenas prácticas:

Prácticas Del Ámbito De Acompañamiento A Profesores En Las Estrategias Y Procesos Pedagógicos

Las prácticas identificadas en este ámbito se relacionan con el acercamiento de los equipos directivos a las prácticas del aula, y al desarrollo de un trabajo conjunto para mejorar las estrategias y procesos pedagógicos. Para fines de organización de las prácticas identificadas, éstas se organizan en los siguientes sub ámbitos:

- **Orientación a la instrucción:** En la literatura internacional, así como en la evidencia empírica, se demuestra que el trabajo en equipo, con un enfoque constructivo permite identificar y replicar prácticas en aula que obtienen buenos resultados. Así mismo, este enfoque permite la creación de sinergias positivas de desarrollo y mejora, en el día a día, ya que los docentes aprenden de sus pares (aprendiendo a enseñar), desarrollando sus conocimientos y habilidades a través de la práctica.

- **Construcción de Comunidades de Aprendizaje:** Se definen como grupos de personas pertenecientes a una organización educativa, que tienen un interés y un objetivo común de aprendizaje. Su principal objetivo es establecer procesos de aprendizaje *a largo plazo* enfocados en la innovación, desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre sus miembros. La promoción y consolidación de estas comunidades permite que los cambios y resultados se puedan sostener en el tiempo.
- **Desarrollo de Capacidades Profesionales Docentes:** Se vincula directamente con las acciones orientadas a fortalecer el cuerpo docente, promoviendo sistemas continuos de desarrollo y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades en el que entre docentes (con mayor y menor experiencia) puedan aplicar el aprender de la experiencia (aprender haciendo). Así mismo, en esta categoría se proponen prácticas vinculadas a las condiciones de trabajo de los docentes, que son parte importante en el desempeño que puedan tener.
- **Integración de competencias para la empleabilidad en los procesos de aprendizaje:** Busca identificar las competencias que son demandadas en el mercado laboral. Estas prácticas implican la adaptación de los objetivos y las estrategias de aprendizaje desde los docentes, y la participación activa de los alumnos. El principal objetivo es que los egresados, tanto de la formación científico-humanista como técnico profesional cuenten con estas herramientas para continuar su formación o ingresar al mercado de trabajo.

Prácticas En El Ámbito De La Coordinación Y Cohesión De Equipos Directivos Y Docentes

En el ámbito de la coordinación y cohesión, los principales objetivos son la calidad y mejora continua. En este, visión y misión, deben coordinarse coherentemente la planificación, ejecución, verificación y mejoramiento. Este enfoque conjuga un conjunto de acciones que permiten que la organización y equipo incrementen gradualmente su capacidad para generar valor añadido, satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Para fines de organización de las prácticas identificadas se organizan en los siguientes sub ámbitos:

- **Planificación y coordinación de acciones:** Se entiende como el sentido de pertenencia a un espacio u organización común que se sustenta en la coherencia, consenso y compromiso sus participantes. Mientras mayor sea la coherencia y el consenso en los planes y estrategias, mayor será el compromiso y la interacción entre las partes, fortaleciendo la cohesión. Busca conectar esfuerzos y gestionar las interdependencias que se dan dentro de la escuela. En este aspecto, el rol directivo se puede focalizar en la supervisión y reorganización de los actores.
- **Comunicación efectiva:** Tiene como principal objetivo el fortalecer la cohesión y la coordinación entre directivos, docentes y comunidad, permitiendo la generación de información y conocimientos adecuados para poder orientar, ajustar o rediseñar los planes y estrategias que se desarrollan en la escuela para la mejora del desempeño educativo. Se sustenta sobre la transparencia y el trabajo en equipo, como elementos claves para su buen desarrollo.

Prácticas en el ámbito de cuidado y promoción de un adecuado clima de participación y convivencia.

La promoción de un clima de participación y convivencia que sea adecuado para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, considera dos grandes espacios de acción. Por una parte las interacciones en el aula, en la organización escolar; y por otro lado la

participación de las familias y la comunidad en la que se inserta la escuela. La alineación e interacción constructiva de estos espacios son elementos que favorecen el ambiente donde se desarrollan los aprendizajes. Para fines de organización y análisis, las prácticas identificadas se organizan en los siguientes sub ámbitos:

- **Clima de aprendizaje:** Considera variables intra-escuela, es decir, la convivencia al interior del aula y del establecimiento educativo.
- **Clima de participación:** Desde la perspectiva de las familias y la comunidad en la que se inserta la escuela, que permite que estos agentes se involucren en los procesos de aprendizaje y se comprometan con los objetivos de desempeño.
- **Mediación y resolución de conflictos de Convivencia:** Estas prácticas tienen por objetivo establecer el marco normativo de las relaciones que se dan entre directivos, docentes y alumnos buscando crear un ambiente positivo, seguro e integrador para aprender. Entre las prácticas identificadas en este ámbito destacan:

El detalle de las 45 prácticas identificadas y caracterizadas de acuerdo a las competencias movilizadas, puede ser solicitado por requerimiento a los autores de este artículo.

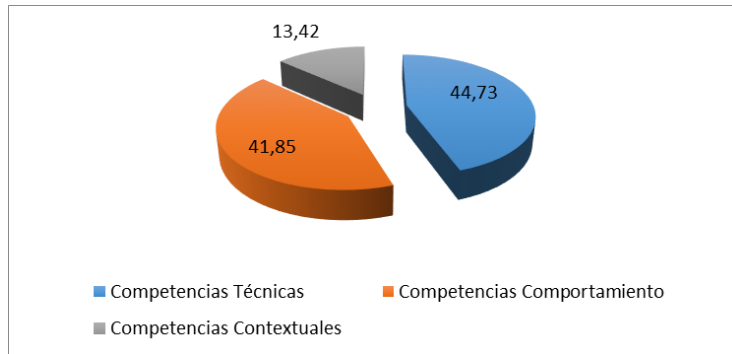
A continuación se analizan las buenas prácticas directivas desde la perspectiva de las competencias movilizadas en cada una de ellas. Se entiende que la “buena práctica directiva”, para los fines de este trabajo, se caracteriza por movilizar capacidades y recursos con el fin de alcanzar los objetivos de la escuela, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa y que, para su implementación y resultados positivos, éstas deben ir acompañadas de las habilidades y competencias necesarias para cada una de ellas.

3. Competencias profesionales movilizadas en las prácticas directivas

A partir del modelo de competencias profesionales para directivos escolares propuesto por a partir del enfoque de competencias para la dirección de proyectos IPMA (Gómez-Gajardo, F.; De los Ríos Carmenado, I., 2012), se realiza un análisis de las buenas prácticas seleccionadas, desde las competencias movilizadas, con el objetivo de determinar la asociatividad de éstos elementos. Para ello, se ha establecido la presencia o ausencia de cada uno de los elementos de competencia en cada una de las 45 prácticas identificadas.

En términos globales, los resultados obtenidos demuestran **los ámbitos de competencia con mayor peso** en las buenas prácticas seleccionadas, **son los elementos técnicos y de comportamiento**. Estos representan un 44,73% y 41,85% respectivamente, mientras que el ámbito contextual solo alcanza el 13,42%. Esto se explica por la fuerte labor administrativa interna que desarrollan los equipos directivos, cuya conexión con su entorno y *stakeholders* se encuentran actualmente determinados por normativas y legislaciones nacionales y locales (ver gráfico n° 1)

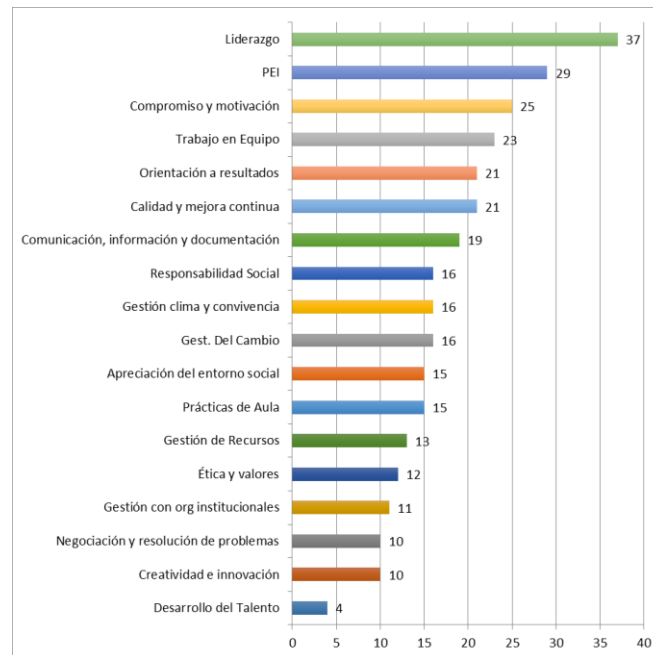
Gráfico 1. Distribución de competencias movilizadas en las buenas prácticas directivas



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Al desglosar los resultados por elementos de competencias, queda en evidencia que **el liderazgo es una competencia transversal a todos los ámbitos de acción directiva** seguida, con una diferencia amplia, por el Proyecto Educativo Institucional el cual define las directrices y objetiva del proyecto escolar (Ver gráfico n° 2). Por otro lado, creatividad e innovación y desarrollo del talento, son los elementos menos presentes en las buenas prácticas con casi 7 puntos de diferencia con el promedio de presencia a nivel general (17, 38).

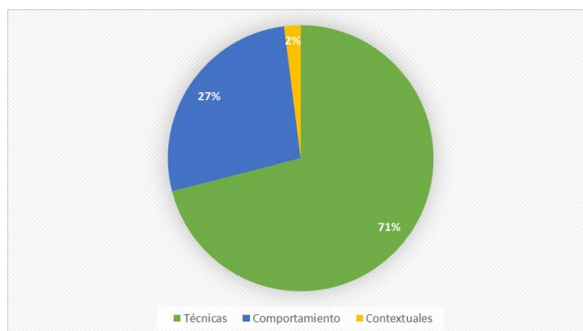
Gráfico 2. Presencia De Elementos De Competencia En Las Buenas Prácticas.



Fuente: Elaboración Propia, 2014

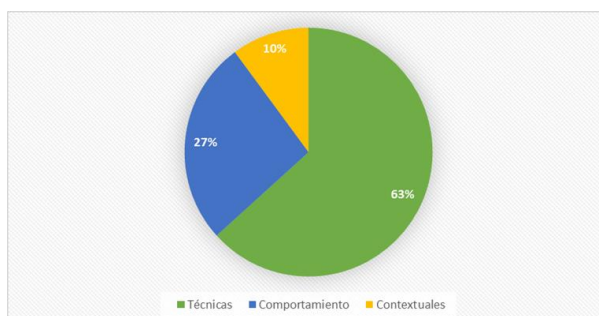
Al analizar el detalle según ámbitos de acción definidos para las prácticas, esta distribución varía de acuerdo a los objetivos estratégicos de las mismas. En el caso del **Acompañamiento a Profesores en Estrategias y Procesos Pedagógicos**, priman los elementos técnicos, mientras que en la **Coordinación y Cohesión de Equipos Directivos y en el Cuidado y Promoción de Clima de Participación y Convivencia**, los pesos de las competencias técnicas están compensados por los elementos de los otros dos ámbitos, equilibrándose en el último de ellos (Gráfico 3, 4 y 5).

Gráfico 3. Presencia de Competencias en el Ámbito de Acompañamiento a Profesores en Estrategias y Procesos Pedagógicos



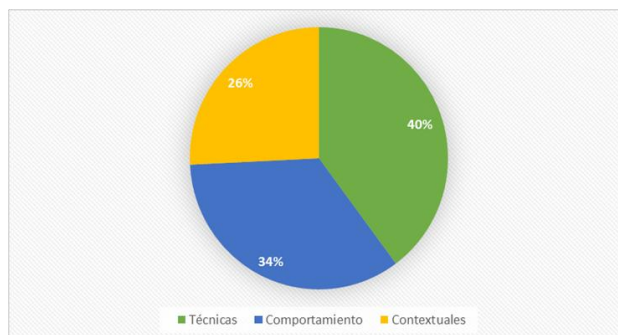
Fuente: *Elaboración Propia, 2014*

Gráfico 4. Presencia de Competencias en el Ámbito de Coordinación y Cohesión de Equipos Directivos



Fuente: *Elaboración Propia, 2014*

Gráfico 5. Presencia de Competencias en el Ámbito de Cuidado y Promoción de Clima de participación y Convivencia



Fuente: *Elaboración Propia, 2014*

Es interesante observar que **el ámbito que menos varía es el de las competencias de comportamiento**. Una explicación a este hecho puede relacionarse con que la labor de los equipos directivos involucra la articulación de múltiples niveles de actores con necesidades y capacidades diferentes, lo cual evidencia un alto grado de transversalidad de estos elementos de competencia al momento de ponerlas en práctica.

A continuación, se analizan cada uno de los ámbitos de prácticas, desglosando así los resultados de este análisis.

Acompañamiento a profesores en estrategias y procesos pedagógicos

Las prácticas identificadas en este ámbito se centran, principalmente, en mejorar el núcleo pedagógico desde la perspectiva de las técnicas y materiales de aprendizaje así como

fortalecer las capacidades docentes y la integración de las competencias de empleabilidad en los procesos de aprendizaje.

Todos estos ejes requieren un nivel de manejo y capacidades técnicas adecuado para poder permitir una interlocución válida en los procesos de implementación de las prácticas. Los equipos directivos cuyas competencias técnicas están ausentes, o escasamente desarrolladas, impiden que movilicen los recursos necesarios para lograr los objetivos esperados.

Tabla 1. Relación Prácticas y Competencias Movilizadas en Acompañamiento a Profesores en Estrategias y Procesos Pedagógicos

	Liderazgo	PEI	Gest. Del Cambio	Prácticas de Aula	Trabajo en Equipo	Gestión de Recursos	Comunicación, información y documentación	Calidad y mejora continua	Desarrollo del Talento	Compromiso y motivación	Creatividad e innovación	Orientación a resultados	Gestión clima y convivencia	Negociación y resolución de problemas	Ética y valores	Responsabilidad Social	Gestión con org. institucionales	Apreciación del entorno social
Orientación a la instrucción																		
Planificación de la enseñanza	x	x		x	x	x	x											
Producción colaborativa de materiales de enseñanza			x	x	x	x	x			x		x						
Transferencia de técnicas de enseñanza			x	x	x	x	x		x	x								
Aprendizaje respetando las diferencias individuales de los alumnos		x	x	x	x				x	x	x							
TICs en la planificación del proceso de aprendizaje			x	x	x		x			x								
Evaluación y seguimiento de la práctica docente	x		x	x	x		x											
Círculos de estudio			x	x	x		x		x	x	x							
Construcción colectiva de estándares de calificación	x	x	x	x	x		x		x	x	x							
Compartir prácticas y resultados para la mejora educativa	x	x		x	x		x		x	x	x							
lecciones aprendidas para la mejora técnica continua	x		x	x			x		x									
Desarrollo de capacidades																		
Sistema de crecimiento profesional continuo	x	x	x			x		x	x	x	x							
Procesos de coaching personalizados	x		x		x			x	x	x								
Plan de incentivo de desarrollo profesional			x				x	x	x	x					x	x		
Marco de relaciones profesionales	x	x					x	x	x	x			x	x	x	x		
Integración de competencias para la empleabilidad																		
Integración de competencias para la empleabilidad (creatividad)		x		x			x			x	x							
Integración de competencias para la empleabilidad (ABP)		x		x			x			x	x							
Integración de competencias para la empleabilidad (Trabajo en equipo)		x		x			x			x	x							

Fuente: Elaboración Propia, 2014

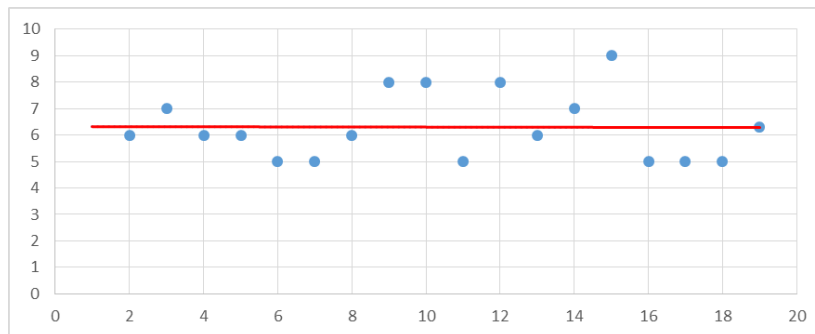
Entre las competencias técnicas con mayor presencia en este ámbito de prácticas, se encuentran “Prácticas de Aula” y “Calidad y Mejora Continua” (Tabla 1). Estas se posicionan como elementos dinamizadores de las prácticas identificadas, lo que se explica en función de su ubicación como un conjunto de prácticas que busca modificar elementos del núcleo pedagógico.

Asimismo, en cuanto a las competencias de comportamiento, aun cuando tienen un menor peso que las técnicas, destacan “Compromiso y Motivación” y la “Orientación a Resultados” como los elementos con mayor presencia. Estas prácticas conllevan el flexibilizar técnicas y procesos pedagógicos, así como construir sobre la base de procesos colaborativos con un objetivo común, debido a que se deben movilizar diferentes actores y recursos dentro del proyecto escolar y estos, deben encontrarse alineados con los objetivos y resultados esperados resultando complejo de movilizar si no se cuenta con estos componentes.

Específicamente, **las prácticas que movilizan la mayor cantidad de competencias son la producción colaborativa de material pedagógico y construcción de estándares de calificación; siendo las que conllevan un mayor número de actores que deben ser coordinados.**

Al analizar la relación entre elementos de competencias y las prácticas, los resultados evidencian que, en este ámbito de prácticas directivas, el grado de correlación entre estos elementos se mantiene en la mayoría de las prácticas cercana a la tendencia lineal. Sólo la práctica de “Marco de Relaciones Profesionales” demanda un mayor número de competencias asociadas. Principalmente porque en ella se deben articular y alinear no solo los objetivos de aprendizaje sino, también, las necesidades de los docentes en su ámbito laboral (Gráfico 6).

Gráfico 6. Relación Competencias y Prácticas Movilizadas en el Acompañamiento a Profesores en Estrategias y Procesos Pedagógicos



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Coordinación y cohesión de equipos directivos y docentes

En cuanto a las prácticas identificadas en este ámbito, constituyen actualmente uno de los principales desafíos actuales de los equipos directivos. Aun cuando las teorías sobre efectividad escolar, reconocen que la coordinación y cohesión son elementos claves para un buen desempeño, en la práctica estos componentes tienden a ser superados por el individualismo de las responsabilidades y la escasa articulación de los equipos.

En este ámbito de prácticas, los elementos de comportamiento tienen un mayor peso en comparación con otros grupos de prácticas, donde nuevamente los elementos de “Compromiso y Motivación” y la “Orientación a Resultados” se posicionan como ejes dinamizantes. Complementariamente, “Creatividad e Innovación” así como “Gestión de Clima y Convivencia” se articulan como elementos diferenciadores para el desarrollo de las prácticas, siendo necesario potenciarlos de manera permanente para generar procesos de mejora continua.

Resulta interesante observar cómo se posicionan las competencias contextuales en este conjunto de prácticas evidenciando que la labor de los equipos directivos, no es endogámica sino que debe conectarse con todas las partes involucradas en el proyecto educativo, así como con las organizaciones permanentes con las que se relaciona (Tabla 2).

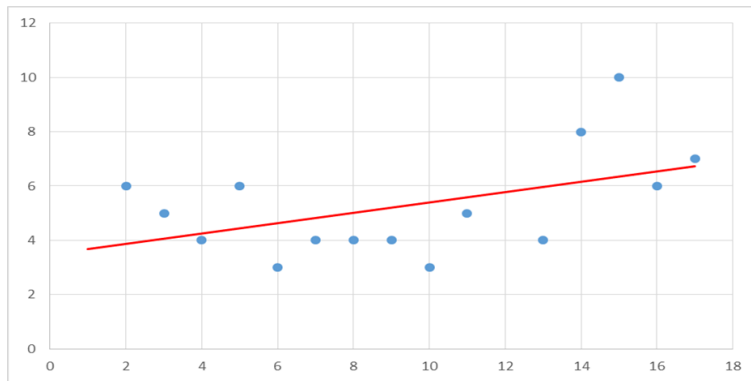
Tabla 2. Relación Prácticas y Competencias Movilizadas en Coordinación y Cohesión de Equipos Directivos y Docentes

	Liderazgo	PEI	Gest. Del Cambio	Prácticas de Aula	Trabajo en Equipo	Gestión de Recursos	Comunicación, información y de	Calidad y mejora continua	Desarrollo del Talento	Compromiso y motivación	Creatividad e innovación	Orientación a resultados	Gestión clima y convivencia	Negociación y resolución de pro	Ética y valores	Responsabilidad Social	Gestión con org institucionales	Apreciación del entorno social
Coordinación y cohesión de equipos directivos																		
Planificación y coordinación de acciones																		
Conducir la construcción de una visión común	x	x			x				x		x					x		
Definir objetivos de acuerdo a la visión común	x	x			x				x		x							
Diseñar y definir la estructura organizacional	x	x				x					x							
Promover liderazgo multi escala	x	x			x				x				x	x				
Sistema para la detección y solución de problemas	x		x										x					
Sistema de mejora organizacional continua	x	x						x		x								
Sistema de contratación de docentes y directivos	x	x						x				x						
Procesos de supervisión de la actividad directiva	x	x						x				x						
Mecanismos de reestructuración para la coordinación	x	x						x				x						
Sistema de información (system learn)	x	x	x		x			x			x							
Comunicación efectiva																		
Plan de documentación y comunicación	x	x				x	x											
Sistema de rendición de cuentas a docentes	x	x	x		x		x			x						x	x	
Sistema de rendición de cuentas a padres y familias	x	x	x		x		x			x						x	x	x
Estrategias para interactuar y vincular la escuela con la institucionalidad	x						x			x						x	x	x
Sistema de refuerzo positivo	x					x	x		x		x	x	x					

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Las prácticas que movilizan el mayor número de competencias, corresponden a lo relacionado con accountability (o rendición de cuentas), seguidos por las estrategias para promover el liderazgo multi escala y con la creación y fortalecimiento de vínculos con la institucionalidad escolar¹.

Gráfico 7. Relación Competencias y Prácticas Movilizadas en la Coordinación y Cohesión de Equipos Directivos



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Como se puede ver en el gráfico anterior, en este conjunto de prácticas se evidencia una mayor dispersión en la correlación de elementos, alejándose la mayor parte de la tendencia lineal (Gráfico 7). Esta variabilidad en la correlación, se puede explicar por la diferencia de naturaleza y complejidad de las prácticas, las cuales abarcan los elementos técnicos conjugados con el componente de relaciones interpersonales (i.e. Directivos, docentes, alumnos y familias).

¹ Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación Escolar, Agencia de la Calidad de la Educación, Administración Municipales, entre otros

Cuidado y promoción de clima de participación y convivencia

Considerada una de las variables claves para un buen desempeño escolar, este ámbito de práctica determina las condiciones de ambiente en el que se desarrolla el aprendizaje. Su promoción, constituye una herramienta estratégica dentro de la gestión de los proyectos educativos, ya que al contar con clima de buena convivencia y participación activa de los actores del proyecto educativo construyen condiciones favorables para desarrollar e implementar estrategias para mejorar los procesos de aprendizaje.

Sobre las competencias movilizadas en este conjunto de prácticas, existe un mayor equilibrio entre los ámbitos técnicos, de comportamiento y contextual. De hecho, las competencias más movilizadas en este conjunto de prácticas corresponden a “Gestión de Clima y Convivencia” (comportamiento); “Responsabilidad Social” (contextual); “Apreciación del Entorno Social” (contextual); “Trabajo en Equipo” (técnica) y “Gestión con Organizaciones Institucionales” (contextual) (Tabla 3).

Destaca el que aquellas prácticas que demandan una mayor movilización de competencias se relacionan con los temas de integración entre los diferentes agentes (i.e. padres, familias, estudiantes con necesidades especiales, entre otros); así como la seguridad y bienestar de las escuelas (seguridad interna y externa, mediación de conflictos).

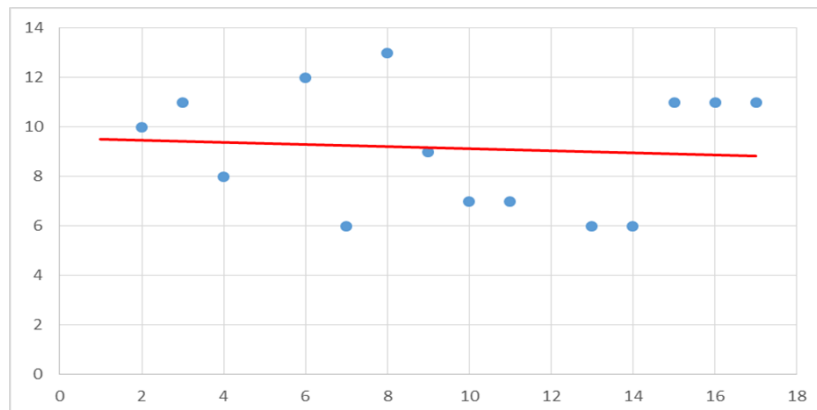
Tabla 3. Relación Prácticas y Competencias Movilizadas en el Cuidado y Promoción de Clima de Participación y Convivencia

	Liderazgo	PEI	Gest. Del Cambio	Prácticas de Aula	Trabajo en Equipo	Gestión de Recursos	Comunicación, información y documentación	Calidad y mejora continua	Desarrollo del Talento	Compromiso y motivación	Creatividad e innovación	Orientación a resultados	Gestión clima y convivencia	Negociación y resolución de problemas	Ética y valores	Responsabilidad Social	Gestión con org. institucionales	Apreciación del entorno social
Clima de aprendizaje																		
Plan integral de convivencia escolar	x	x	x		x				x		x	x	x	x	x	x		
Integración diferencial	x	x		x	x				x	x	x	x	x	x	x	x		x
Sistema de monitoreo de alumnos vulnerables	x		x					x					x	x	x	x		x
Clima de participación																		
Mecanismos para la creación de lazos familia-escuela	x	x	x		x		x		x		x	x	x			x	x	x
Mecanismos para la promoción de hábitos de estudio en casa	x	x		x							x						x	x
Sistema de integración de los padres y familias a las actividades de la escuela	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x				x	x	x
Establecer procedimientos de acogida y bienvenida	x					x	x	x	x			x				x	x	x
Promover la responsabilidad social como parte de cultura escolar	x	x							x			x				x	x	x
Conexiones entre escuela y tejido empresarial de su contexto	x				x		x		x							x	x	x
Mediación y resolución de conflictos																		
Sistema de prevención de bullying	x				x								x	x	x			x
Seguridad en la sala de clases	x				x								x	x	x			x
Procedimientos de seguridad en la escuela	x	x			x		x		x			x	x	x	x	x	x	x
Procedimientos de seguridad fuera de la escuela	x	x			x		x		x			x	x	x	x	x	x	x
Estándares de bienestar y sistema de mediación de conflictos	x	x	x				x					x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Como puede observarse en el siguiente gráfico, y considerando lo explicado previamente, en este conjunto de prácticas se evidencia una mayor dispersión en la correlación de elementos, alejándose la mayor parte de la tendencia lineal (Gráfico 8). Similar a la situación del ámbito de coordinación y cohesión de equipos directivos, la variabilidad en la correlación, se puede explicar por la diferencia de naturaleza y complejidad de las prácticas, en las cuales tiene un fuerte componente de relaciones interpersonales entre los diferentes agentes del proyecto educativo (i.e. Directivos, docentes, alumnos y familias).

Gráfico 8. Relación Competencias y Prácticas Movilizadas en el Cuidado y Promoción de Clima de Participación y Convivencia



Fuente: Elaboración Propia, 2014

4. Conclusiones

Desde un enfoque genérico las buenas prácticas son comportamientos modelados en procesos que son replicables y aplicables en otros contextos, cuyo principal objetivo es mejorar el desempeño y consecuentemente los resultados esperados. Aun cuando en la literatura académica no es posible encontrar una definición universal de “Buenas Prácticas”, éstas son utilizadas en diversos ámbitos como “lineamientos estratégicos” para promover la mejora del desempeño, de desarrollo de procesos y de resultados. Esta perspectiva no es ajena al ámbito de la educación, donde la preocupación por fortalecer las capacidades de la escuela, e innovar, con el fin de lograr aprendizajes pertinentes y efectivos - que se reflejen en buenos resultados académicos de todos y todas - ha puesto urgencia a la definición y difusión de “buenas prácticas” directivas que permitan asegurar, no sólo procesos educativos con foco en los aprendizajes, sino la construcción de entornos facilitadores de la transferencia y adaptación de ellas a otros contextos.

El **concepto de buena práctica directiva** propuesto, se define como una metodología, proceso o actividad de los cuales se dispone de evidencia de tener resultados efectivos sobre el desempeño escolar, implicando la movilización de capacidades y recursos con el fin de alcanzar el aprendizaje de todos los estudiantes, objetivo esencial de la escuela, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa, **se caracteriza por movilizar capacidades y recursos con el fin de alcanzar los objetivos de la escuela, y del aprendizaje, de acuerdo al contexto propio y particular de cada unidad educativa.** Su caracterización y sistematización, buscan permitir la adaptación y réplica de estas prácticas. Para ello se definieron tres ámbitos de acción que abarcan tres ejes estratégicos de la gestión escolar: i) acompañamiento docente y prácticas colaborativas; ii) coordinación y cohesión del equipo directivo y docente; y iii) el clima de participación y convivencia escolar. Este ejercicio permite pasar de los lineamientos a la acción, asociando los elementos de competencia a acciones y objetivos concretos para mejorar la gestión de los proyectos educativos y sus resultados.

Al analizar las prácticas desde la perspectiva del desarrollo o perfeccionamiento de competencias, los resultados evidencian que **los pesos de los elementos de competencia varían de acuerdo a la naturaleza y complejidad de las prácticas.** Se entiende que la complejidad está determinada por la cantidad de agentes involucrados en el proceso, y la articulación de los mismos para el logro de los objetivos propuestos.

El resultado final de este proceso de análisis, se puede considerar como una **herramienta de planificación para la gestión de proyectos educativos** permitiendo a los directores y sus equipos poder articular las capacidades de los recursos humanos con los objetivos y resultados esperados, según se lo detalla en el anexo 1 donde se detallan las fichas de las buenas prácticas.

5. Referencias

- Crouch, L. (Octubre de 2008). Deconstruir y reconstruir las buenas prácticas: De la moda a la gestión efectiva.
- Glatter, R., & Kydd, L. (2003). "Best Practice" in Educational Leadership and Management: Can we identify it and learn from it? *Educational Management & Administration*, 31(3), 231-243.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela*. Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). What do we already know about educational leadership? In Á. E. Chile, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Martinic, S., & Elacqua, G. (2010). *¿Fin de Ciclo? Cambios en la Gobernanza del Sistema Educativo*. Santiago, Chile: Andes Impresores.
- Moureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4(4e), 1-10.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Vol. 1: Política y Práctica*. Paris: OCDE.
- Ontario's Principals Council. (2005). *The Quick Reference Handbook for School Leaders: A practical guide for principals*. EEUU: Corwin Press.
- Pont, B., Nuscha, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice in OCDE Countries*. Paris: ODCE.
- Simkins, T. (2005). Leadership in Education: What works or What makes sense. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 9-26.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating School Leadership Practice: A distributed Perspective. *American Educational Research Association*, 30(3), 23-28.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School* The Wallace Foundation. (2009). *Assesing the effectiveness of School Leaders: New directions and new processes*. New York, EEUU: The Wallace Foundation.
- Washhstrom, K., Seashore, L., Leithwood, K., & Anderson, S. (2010). *Learning from leadership project: Investigating the links to improved student learning*. New York, EEUU: The Wallace Foundation.
- Winkler, D., & Gersberg, A. (2000). *Los efectos de la descentralización del sistema educacional sobre la calidad de la educación en América Latina*. Washington, EEUU: PREAL.