



Influencia en enseñanza y aprendizajes

Paulo Volante,
Académico de la
Facultad de Educación
UC, MBA y Doctor en
Psicología UC.



En el contexto escolar, el liderazgo que importa es aquel que ejerce real influencia en la enseñanza de los profesores y en el aprendizaje de los estudiantes. Esto es un valor que trasciende la contingencia y contribuye al desarrollo de los individuos, las organizaciones y el sistema escolar. Este es el norte y, más allá de los cambios en el entorno, las capacidades de gestión se juegan en cuanto pueden o no explicar su impacto en la experiencia y en los resultados educativos.

Por ello, un constante cuestionamiento de quienes nos sentimos responsables del sistema escolar es ¿cómo sabemos que lo estamos haciendo bien? y ¿cuáles de nuestros esfuerzos son efectivos en mejorar las oportunidades y logros educativos? Esta evaluación sobre la contribución y el aporte que hacemos desde distintos niveles de responsabilidad e influencia, es una forma de empoderar y alinear a los involucrados, pero también de incentivar espacios de gestión a nivel organizacional (colegios), local (corporaciones) y nacional (sistema).

Sabemos que este proceso de influencia no es fácil y que existen muy buenas razones para que autoridades, directivos y profesores no se concentren en ello, sin embargo, hay quienes son capaces de mantener el rumbo y guiar en esta dirección. En este sentido, el liderazgo instruccional opera como una estrategia organizacional que requiere prioridades, inversión y una visión compartida expresada en prácticas más que en discursos. De este modo, un colegio o escuela enfocada en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje provee un ambiente que hace a los individuos

más capaces, más optimistas y más confiados en la posibilidad de alcanzar metas y de colaborar en aspiraciones comunes. En síntesis, participar de establecimientos que les va bien, les hace muy bien a los estudiantes y a los profesores.

Una herramienta clave a la hora de evaluar si lo estamos haciendo bien, son las metas que orientan las principales acciones y esfuerzos. Las cuales, en la medida que sean pocas, simples, desafiantes y atractivas, se constituyen en palancas poderosas para movilizar en la dirección deseada. Saber formular metas es, sin duda, parte esencial del arte de dirigir, y saber comunicar e involucrar a los individuos es un rasgo clave de los líderes. De este modo, se aplicaría la sentencia "dime cuáles son las metas de tu organización, y conoceremos a quienes la lideran".

En términos más específicos, los líderes del sistema escolar gestionan Aprendizaje Evidentes, esto es, se aseguran de crear ambientes en los que existan metas de aprendizaje claramente establecidas y conocidas, estándares de aprendizaje evaluables a un determinado nivel, con los cuales tanto profesores como estudiantes comprueban sus progresos y avances en el desarrollo de conocimientos y habilidades. Esto supone, como en muchas culturas u organizaciones interesadas en la innovación, que se promuevan constantemente oportunidades de ejercitación, de ensayar y equivocarse, además de entregar y recibir feedback oportuno, especializado y permanente.

Pero desde el punto de vista de la efectividad, no sólo importa preguntarnos qué es lo que funciona o no en términos de efectos sobre el aprendizaje evidente, sino más bien se trata de saber y predecir qué es lo que funcionará mejor y de manera más precisa.

Para algunos expertos e investigadores, esto tiene fuertes implicancias en la práctica, pues resulta im-

portante identificar cuáles son aquellos factores o elementos que tienen un mayor grado de influencia en la calidad de la experiencia y los logros educativos. De este modo, sería oportuno poder focalizar los esfuerzos con mucha mayor precisión y efectividad en el impacto esperado. Entre ellos, John Hattie (2009) propone algunos criterios que permitirán ponderar la influencia que tienen ciertos factores conocidos de mejora escolar (ver figura). En este análisis, se espera que el efecto de la instrucción formal sea entre un 0,15 y 0,4 de una desviación estándar en el promedio de establecimientos comparables. Una influencia menor sería más bien atribuible a condiciones de los propios estudiantes, como su entorno familiar, características individuales o madurez. Por otra parte, un

factor determinante que hace la diferencia y muestra el poder de la instrucción, es lo que hacen los profesores en las salas de clases, y cuya magnitud de efecto oscilaría en valores cercanos a 0,4 unidades de desviación estándar.

De esta manera, un foco claro de influencia de parte de los líderes educativos será detectar oportunidades, formular metas e indicadores, y facilitar la adquisición de nuevos conocimientos, y habilidades en sus profesores. Por ello, el primer entrenador de los profesores son los mismos directivos, que modelan y favorecen el desarrollo profesional docente en sus establecimientos. Es muy relevante que desde una mirada organizacional se generen los espacios y ambientes adecuados para desarrollar el conocimiento, las habilidades y con-

cretar en capacidades de enseñanza. En este punto, adquiere importancia la capacitación docente, pero no de cualquier tipo, sino aquella que intenciona el desarrollo de aprendizaje curricular en los estudiantes, promueven procesos de micro-enseñanza entre profesores, y que motiven a los profesores a crear una cultura consistente con un claro foco de aprendizaje.

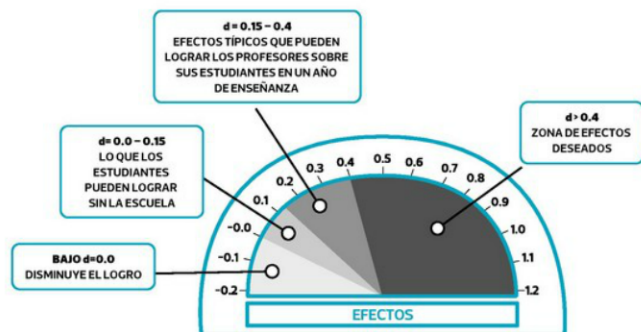
Esto último representa un gran desafío para las organizaciones y comunidades educativas, en tanto implica la construcción de una mirada común sobre qué significa el buen aprendizaje escolar y qué significa la buena enseñanza, respetando las diferentes perspectivas de los agentes involucrados. Es aquí donde el liderazgo juega un rol clave en el logro de este objetivo, permitiendo convocar voluntades, movilizar grupos y equipos de trabajo, e influir en que finalmente todos realicen su contribución para conseguir mejoras sustantivas en los aprendizajes de los estudiantes.

En la implementación cotidiana de prácticas de liderazgo instruccional, un constante desafío para directivos y profesores será descartar demandas y posibilidades que alteran la agenda escolar y desvían capacidades hacia otras prioridades e intereses.



BARÓMETRO DE INFLUENCIA

Traducido desde Hattie, J. (2009). Visible Learning



Por ejemplo:
Si el promedio nacional de una prueba estandarizada de aprendizajes fuera de 250 puntos, con una desviación estándar de 50 puntos, un efecto equivalente a la de buenos profesores sería de 20 puntos (50 x 0,4).
Por otra parte, bajo los mismos parámetros, un efecto de 7,5 puntos (0,15 x 50) sería un nivel de influencia menor al esperado por la influencia de la instrucción escolar.

Comentarios y consultas sobre esta página en:
<http://www.educacioncontinua.uc.cl>
f DiplomadosUC
@DiplomadosUC