

ENTREVISTAS

“La educación no tiene margen para más ensayo y error”

ENTREVISTA A CORINA LUSQUIÑOS

Jueves, 19 de mayo de 2022



Corina Lusquiños

Misceláneas Educativas entrevistó a la Dra. Corina Lusquiños, investigadora invitada del Centro de Investigación Aplicada y Desarrollo de la Educación (CIADE-ED) de la Universidad Blas Pascal. Corina Lusquiños es Doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Madrid, Magíster en Educación por la Universidad de San Andrés y Lic. en Educación por la Universidad Nacional de Córdoba. Es fundadora y directora de la Asociación Civil Estrategias Educativas. Se desempeñó como consultora en UNICEF, UNESCO y Ministerio de Educación de la Nación, entre otras instituciones. También fue docente de la cátedra de Metodología de la Investigación y Estadística Aplicada en la Escuela de Educación de la Universidad Nacional de Córdoba.



Su principal línea de trabajo e investigación es *el liderazgo escolar y su relación con el aprendizaje de los estudiantes*. En ella, ha desarrollado el programa Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA) con el respaldo de UNICEF Argentina y también ha elaborado su tesis doctoral. En esta última, posiciona al liderazgo como uno de los principales factores de incidencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de escuelas primarias. A la vez, propone que, si bien es un tema sobre el que mucho se ha escrito, es válido continuar estudiándolo. Esto no sólo por su importancia estratégica, sino por la contingencia y dinámica de los hallazgos, los aspectos pendientes de definición, y, en Latinoamérica, el escaso desarrollo de la investigación sobre el tema, especialmente desde una perspectiva cuantitativa.

A continuación, compartimos la entrevista mantenida con la experta, en la cual ofrece un panorama acerca del estado del tema a partir de su vasta experiencia en este campo.

Ud. ha venido trabajando e investigando el tema del liderazgo educativo desde hace muchos años y remarca la importancia de seguir haciéndolo. ¿Cómo define el liderazgo? ¿En qué radica esta importancia?

Es muy cierto, el liderazgo educativo es un área de conocimiento que lleva más de cinco décadas de estudio y desarrollo teórico, sin embargo, lejos de agotarse, se renueva. Como afirma Peter Gronn, profesor emérito de la Universidad de Cambridge, se han producido muchos cambios en los entornos en los que se toman las decisiones; en el nivel de complejidad con el que hay que luchar; en la escala de las operaciones que conlleva; en la diversidad y extensión de los recursos; y en la magnitud de las consecuencias que derivan de llegar a decisiones o soluciones incorrectas. Esto ha hecho que lo que se concebía como liderazgo haya ido evolucionando y siga haciéndolo, por eso requiere de que sea revisado, tanto en términos de práctica como de conceptos, y evaluada la validez de los hallazgos en términos generales y en relación a las características del contexto en el que se produce.

De hecho, y muy sintéticamente, el liderazgo puede definirse con dos términos: influencia y dirección. Quien ejerce el liderazgo logra influir en las personas para que estas adhieran y orienten sus acciones al logro de objetivos comunes de la organización. Originalmente, se consideraba que esto lo lograba el director que poseía un conjunto de rasgos y atributos personales específicos, entonces era quien tomaba las decisiones y distribuía las consignas de trabajo al equipo. Hoy, el liderazgo se concibe como un proceso de influencia distribuido entre los miembros de la comunidad educativa, teniendo en cuenta su capacidad de aporte al equipo, para hacer que las acciones de todos se orienten al logro de estos objetivos organizacionales, pero teniendo siempre como foco y referencia para la toma de decisiones el logro y mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes, que es la razón de ser de la escuela.

¿Por qué este cambio de concepción? Porque es impensable que una sola persona, aunque ocupe el cargo de director, pueda tener el conocimiento sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en la extensa, compleja y diversa realidad de la escuela, en épocas en las que la aceleración de los cambios hace que las referencias para la toma de decisiones no sean claras. Distribuir contribuye a aumentar las fuentes de influencia teniendo en cuenta y capitalizando las capacidades y conocimientos de todos y cada uno de los miembros del equipo. Un ejemplo muy simple, un profesor de matemática puede liderar un proyecto de mejora de su especialidad y un preceptor el de mejora de la asistencia, y esto derivarse del consenso del equipo docente que, a partir de información concreta, considera que son las dos líneas prioritarias en las que es necesario que la escuela mejore.

¿Qué rol tiene entonces el director? Pues es el coordinador u 'orquestador' de las fuentes del liderazgo y es garante de su distribución. Es más, como expresa Alma Harris, pensar en distribuir el liderazgo, sin un director que promueva y resguarde su implementación puede resultar ingenuo y llevar a situaciones de verdadero desorden, antagónicas a los propios objetivos que se quieren lograr.

¿Por qué reviste tanta importancia el liderazgo escolar y educativo? Pues porque es el segundo factor intraescolar de influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes, luego del desempeño docente. También porque es un factor estratégico para el cambio y la mejora, por un lado, por su efecto “catalizador” o acelerador para liberar las capacidades potenciales que ya existen en la organización y, por otro, por su propia potencialidad de resultar más efectivo donde más se lo necesita, que son las escuelas en contextos desafiantes.

Kenneth Letihwood, experto en el tema, afirma que no hay un solo caso documentado de una escuela que logre revertir de manera efectiva la tendencia de débiles resultados escolares, si no existe un liderazgo talentoso. Y a la vez remarca que un liderazgo deficiente lleva a disminuir el aprendizaje de los estudiantes, haciendo retroceder a la escuela en la calidad de la educación que ofrece.

En su tesis doctoral abordó justamente este vínculo entre el liderazgo del director y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. ¿A qué aproximaciones arribó?

En mi tesis puse a prueba un conjunto de conocimientos, elaborados y probados en otros países, y corroboré la mayor parte de ellos. Pero para hacer referencia al contenido concreto de estas conclusiones, es necesario que antes mencione en forma muy sintética los conceptos puestos en juego. Estos conceptos corresponden al modelo elaborado por un grupo de investigadores coordinados por Leithwood, entre 2004 y 2010, a petición de la Fundación Wallace; y que siguieron trabajándolo en estudios subsiguientes.

Ellos plantean que un conjunto de prácticas críticas de liderazgo directivo incide indirectamente en el desempeño de los estudiantes de escuelas primarias a través de la mediación del desempeño docente. Este modelo no hace referencia a todas las prácticas del director, sino a un conjunto crítico que son las que influyen en el aprendizaje, que se organizan sin un orden especial en cuatro subgrupos, y están destinadas a definir una dirección de trabajo y mejora; a contribuir al desarrollo profesional docente; a adaptar la organización escolar al logro de los objetivos y a coordinar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas prácticas directivas de liderazgo influyen en la capacidad profesional docente, en su motivación y en la percepción de sus condiciones de trabajo, que son los factores que determinan su desempeño.

Así planteado el tema, mi objetivo de investigación fue el de determinar si estas relaciones también eran observables en un conjunto de escuelas de nuestro país. Y entonces, luego de tener en cuenta todos los requerimientos metodológicos, arribé a dos conclusiones centrales:

La primera, es que, de estos tres factores del desempeño docente, el que muestra una influencia concreta en el aprendizaje de los estudiantes, es específicamente el de la capacidad profesional. Pero lo hace cuando esta capacidad no es sólo un atributo individual, sino propia del conjunto de los docentes de la escuela, y se constituye en un fenómeno organizacional, con competencias técnicas, criterios y actitudes ordenados por el compromiso para concretar los logros de aprendizaje planificados, tanto como para atender a las diferencias individuales de los estudiantes.

La segunda conclusión da respuesta a cómo influyen entonces las prácticas de liderazgo del director en el desempeño de los estudiantes. Pues, lo hacen a través de alimentar y proteger esta capacidad profesional docente conjunta. Esto lo logra mediante las prácticas de liderazgo mencionadas, y muy especialmente a través del apoyo individual a los docentes, tanto en cuestiones personales como profesionales (que corresponde al subconjunto de contribuir al desarrollo profesional de los docentes); también a través de la generación de condiciones organizacionales para distribuir el liderazgo y favorecer el trabajo colaborativo (que corresponde al subconjunto de adaptar la organización escolar al logro de los objetivos); y por el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje (que corresponde al último subconjunto de prácticas) a través del diálogo sostenido con los docentes, en un acto más cercano a la gestión de conocimiento que al monitoreo del cumplimiento de lo consignado.

Si bien obtuve otros hallazgos significativos, estas serían las principales conclusiones respecto del objetivo general de la tesis.

Hemos visto que hay una deuda pendiente en cuanto al “diálogo” entre los resultados de la investigación y la práctica educativa, ¿cuál sería el desafío para los próximos años?

Es así, es una brecha muy amplia la que existe entre la investigación y la práctica, por no decir que hablan idiomas distintos. Los académicos afirman que los docentes no se interiorizan sobre los avances de la investigación y los docentes declaran que los investigadores no se ocupan de temas que al docente le resulten útiles en el aula o en la escuela.

Entonces, circula mucho material escrito elaborado por algunos autores más conocidos y leídos por los docentes que otros, pero la mayor parte no es producto de investigaciones, especialmente desde una perspectiva cuantitativa de abordaje.

La gran deuda de la investigación con la práctica es la integración del conocimiento alcanzado, definiendo prioridades y poniendo en relación procesos, condiciones y efectos que llevan a distintos niveles de logro, que los anulan o que se constituyen en verdaderas barreras para alcanzarlos. Aunque a veces esto se ha logrado, la práctica no lo toma. Sólo por mencionar un ejemplo muy simple y en el marco de la temática de la que venimos hablando, una de estas condiciones para el logro tiene que ver con cómo se realiza el cambio de gestión de los directivos en las escuelas. Se ha demostrado que un cambio de director o vicedirector sin un traspaso planificado e informado incide negativamente en la enseñanza y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Implementar un traspaso ordenado en tiempo real no es una práctica difícil, sin embargo, en buena parte de las escuelas se sigue tratando como un mero acto administrativo de nombramiento, ascenso o cese de funciones, que tienen que ver con la carrera docente y sus derechos laborales, sin evaluar en cuánto un cambio así realizado afecta a la escuela.

Volviendo a la pregunta sobre cuáles serían los desafíos para los próximos años en esta línea, diría que ir avanzando en los aspectos pendientes que se fueron acumulando. En

primer lugar, superar la vaguedad y ambigüedad conceptual tanto en la investigación como en la práctica; y, en segundo lugar, contar con sistemas de información sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, que resultaría clave, no sólo para llevar adelante investigaciones sustantivas y realistas, sino para su uso previo en la toma de decisiones en la escuela.

También resultaría estratégico que la formación inicial docente incorpore conocimiento alcanzado a través de la investigación en una mayor proporción de lo que lo hace actualmente y su lectura y análisis se transforme en un hábito común. Desde el ejercicio de la profesión, para que este hábito continúe es necesario que la administración educativa deje lugar al conocimiento, no sólo respecto de la terminología que se usa en las escuelas, sino en tiempo real de dedicación. Los docentes hacen mayor referencia a la normativa que a conocimiento y las demandas administrativas le llevan buena parte de su tiempo a los directores. Se hace necesario ordenar los procedimientos administrativos, reducirlos y automatizar sus registros, dando un mayor espacio de autonomía a las escuelas, para que puedan disponerlo para la gestión de conocimiento de calidad.

Y, por último, sería muy productivo que la investigación dejara de tomar como objeto de conocimiento sólo lo que no funciona de la educación e hiciera aportes reales y probados a su progresión. Podría mencionar muchos más, pero creo que estos están entre los de más peso.

Los años de pandemia que aún transcurrimos no han pasado inadvertidos y han marcado rumbos en distintas facetas de la vida. ¿De qué modo impactó en la tarea de investigar y, en su opinión, en la educación en general?

Fue una etapa en la que se produjo una experiencia inigualable para la investigación, especialmente para estudiar la modalidad organizacional que sostiene a la educación obligatoria que es la vinculación presencial entre los actores en la escuela.

Respecto de ello, un primer foco de estudio y evidencia tuvo que ver con el reconocimiento y la valorización de la escuela como organización para la socialización de niños y adolescentes, así como para dar respuesta a demandas sociales y de seguridad de los estudiantes, e incluso legales y de salud en los lugares más alejados. Esto puso en evidencia la importancia de la escuela en su capacidad de dar respuesta a muchos más aspectos del que le corresponde que es el pedagógico.

Un segundo foco fue el del vuelco a la enseñanza a distancia, en línea o por telefonía celular, de donde emergieron datos sobre la carencia de recursos, así como la falta de formación y hábito en el uso de estas modalidades. A partir de estas indagaciones se conoció cómo estas diferencias profundizaron la segregación por nivel socioeconómico, aunque todos los sectores reconocieron haber perdido calidad en la formación frente a la educación presencial. Diría que un tercer foco fue el del estudio de la efectividad con que los gobiernos abordaron estas circunstancias, hallándose los mejores resultados en los sistemas que permitieron una mayor autonomía a los distritos y las escuelas. En general, la disrupción por pandemia

dejó una sensación ambigua de considerar que la escuela es imprescindible, pero no como estaba funcionando ni con los logros que estaba alcanzando.

Las nuevas tendencias educativas apuntan hacia escuelas híbridas en las que la inclusión de la tecnología y la gestión del conocimiento y de la información por parte de su comunidad profesional, juegan un rol central. A la vez, se espera que logren ambientes y situaciones de aprendizaje más precisos y propicios, con mejor uso del tiempo y logros concretos por todos y cada uno de los estudiantes. Esto como modo de comenzar a dar respuesta a entornos de cambio acelerado, cada vez más inciertos y exigentes en términos de capacidades y resultados para las actuales y futuras generaciones.

En esta imagen de futuro cercano, las concepciones y estructuras conocidas requieren revisión. Es muy posible que nociones como materia y curso, evaluación y calificación de tareas, repitencia, promoción anual grado a grado, entre otras muchas, comiencen a ser cambiadas o reemplazadas por otras que tengan más que ver con el aprendizaje logrado que con la actividad de enseñanza ejecutada. Sin embargo, el concepto de escuela, como unidad responsable de la concreción de la escolarización, de su cambio y mejora, en convivencia con otros y atendiendo a las características y condiciones del contexto y la comunidad, permanecerá. Con ella, también lo hará la figura del director, sus prácticas de liderazgo y de coordinación de liderazgos, que resultarán más necesarias y se volverán más complejas.

En este marco, la investigación resultará cada vez más necesaria. La educación no tiene margen para más ensayo y error, para innovaciones no probadas o para discursos voluntaristas y prioridades ideológicas. Formar a niños y adolescentes capaces y autónomos para incorporarse a la sociedad como adultos protagonistas y responsables es el mandato insoslayable que enfrenta.