



MEJORAMIENTO COLABORATIVO COMO FACTOR CLAVE PARA HACER FRENTE A LA ACTUAL CRISIS DEL SISTEMA EDUCATIVO

Durante este año, los sistemas escolares de todo el mundo han debido enfrentar uno de los momentos más complejos de las últimas décadas (Banco Mundial, 2020; BID, 2020; CEPAL-UNESCO, 2020; OECD, 2020). De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (2020) una serie de factores (como el empobrecimiento de las familias y el incremento sostenido de las brechas educativas) demandará a los gobiernos aumentar la inversión en becas estudiantiles, alimentación escolar, útiles, y libros de texto, entre otras ayudas, principalmente para las familias más vulnerables. La OECD (2020), en tanto, ha declarado que la actual crisis ha traído consigo dos grandes aprendizajes. Por una parte, la existencia de grandes asimetrías en el acceso a la tecnología, a la conectividad y a las habilidades en el uso de la tecnología. Y por otra, que el acceso a la tecnología por parte de los profesores, y la disposición de éstos a participar en múltiples modalidades de colaboración y desarrollo profesional haciendo uso de dicha tecnología, también varía. Por su parte, en un informe publicado por CEPAL-UNESCO (2020) se menciona que “a mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe”. Nuestro país también ha sido golpeado con fuerza. Y frente a ello, las escuelas y liceos del país han debido hacer frente a estas dificultades explotando al máximo sus capacidades. Al respecto, el Banco Mundial (2020) por encargo del Ministerio de Educación, elaboró un informe en el cual se da cuenta del Impacto del COVID-19 en los resultados de aprendizaje y en la escolaridad en el país. En este informe se evidencia -entre otras cosas- cuán grande son las brechas educativas en el país. Esto se traduce en el hecho de que en el quintil más rico existe en promedio un 89% de *cobertura en la provisión de educación a distancia*, mientras que en el quintil más pobre, existe en promedio solo un 27%. Dado lo anterior, los líderes escolares han debido poner a disposición todas sus capacidades para hacer frente a estos desafíos. Al respecto, la literatura sobre *liderazgo* (Hopkins et al, 1999; Fullan, 2005; Stoll, 2006) señala que una importante característica de las escuelas efectivas es la capacidad de adaptarse a un escenario externo en permanente cambio. En cuanto al rol de los directivos, la investigación sugiere que los líderes efectivos son capaces de interpretar las iniciativas de política, en vez de simplemente aceptarlas, para poder adaptarse a las necesidades específicas de sus estudiantes y de su comunidad (Bush, 2018). Ahora bien, a propósito de esto último, cabe preguntarse ¿Cómo desde la política educativa se puede intencionar la *mejora escolar* en un contexto tan complejo como el que estamos viviendo? Dos reflexiones para intentar responder a esta pregunta. En primer término, David Hopkins (2018) habla del *liderazgo sistémico* como principal estrategia de mejora y propone al respecto un conjunto de prácticas innovadoras entre las que destacan: (1) Directores que desarrollan y lideran asociaciones para la mejora educativa exitosa entre varias escuelas, (2) Directores que se asocian con otra escuela que enfrenta circunstancias difíciles para mejorarla y (3) Directores que adoptan el papel de líder comunitario para establecer redes o relaciones más amplias entre comunidades locales. En segundo término, estudios recientes (Rincon-Gallardo y Fullan, 2016; Díaz-Gibson, 2017; González, Ehren y Montecinos, 2020; Pino y Ahumada, 2020) muestran la relación que existiría entre la formación de *redes de establecimientos* y la mejora escolar. Estos dos elementos reseñados, muestran la importancia de intencionar prácticas de colaboración y de intercambio de experiencias que permitan a los equipos directivos retroalimentarse del trabajo de otras



comunidades. Finalmente, y como se puede desprender de todo lo anterior, el *mejoramiento colaborativo* parece ser el factor clave que permitiría a las escuelas y liceos del país hacer frente a esta enorme crisis.

Armando Rojas
Asesor Educativo en Educación 360.