

# citse

Centro de Investigación para la  
Transformación SocioEducativa

## LIDERAZGO ESCOLAR EN CONTEXTOS DESAFIANTES: PROBLEMAS PERVERSOS Y MIRADAS COMPLEJAS

Álvaro González Torres

Coordinador línea “Liderazgo y colaboración para la mejora educativa”



Universidad  
Católica

**Silva  
Henríquez**

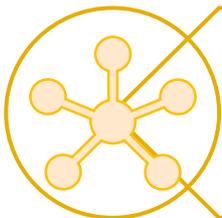
# Centros escolares en contextos desafiantes

Un número considerable de estudios sobre liderazgo, cambio y mejoramiento educativo se enfocan en centros escolares considerados “efectivos” o “exitosos”, cuya evidencia ofrece sustento a políticas educativas de aseguramiento de la calidad.

Por el contrario, un número limitado de estudios ha abordado estos factores y procesos en centros escolares considerados como de bajo desempeño o “inefectivos”, usualmente ubicados en contextos de desventaja educativa y social que resultan altamente desafiantes.

Las escuelas en contextos desafiantes se caracterizan por situaciones como: altos niveles de segregación social; problemas de salud mental y física; estudiantes con trayectorias escolares difíciles; alta rotación de docentes y directivos; los efectos de la pobreza, la violencia y la delincuencia, entre otros.

# Problemas perversos (*wicked problems*)



“Los problemas perversos son aquellos que desafían las soluciones rutinarias, mutan con el tiempo y resurgen después de que pensamos que los hemos solucionado” (Leithwood, Harris y Strauss, 2010, p.5).



La crisis provocada por el COVID 19 ha visibilizado una serie de problemas perversos que hacen evidente la interdependencia entre el contexto social, las políticas educativas y las prácticas escolares, especialmente en centros escolares en condiciones desafiantes.



Estos centros se encuentran en la encrucijada de alcanzar metas estandarizadas de calidad, usualmente arriesgando condiciones de equidad y justicia social, para evitar consecuencias de los sistemas de rendición de cuentas.



Ante ello, los directivos han debido buscar soluciones adaptativas frente a la pandemia, en un ambiente de constante incertidumbre, alto control vertical y baja autonomía local.

# Impacto de la pandemia en centros escolares en contextos desafiantes

Estudio  
Fondecyt  
N°11191092  
(2019-2022)  
sobre  
mejoramiento  
de escuelas de  
bajo  
desempeño  
en Chile

Bajos niveles de conectividad, acceso a tecnología y condiciones para aprender en el hogar (hacinamiento, apoyo familiar, etc.)

Alta dependencia familiar de apoyos no educativos (alimentación, acceso a servicios sociales, protección, etc.)

Aumento del riesgo de ausentismo crónico o deserción por situaciones familiares (desempleo, cambio de domicilio, enfermedad o muerte).

Aumento de las brechas de aprendizaje entre estudiantes, particularmente aquellos con necesidades educativas especiales.

Aumento de agobio y problemas de salud entre docentes y directivos, afectando sus condiciones de bienestar.

Infraestructura y recursos inadecuados para sostener enseñanza remota o híbrida.

# Liderazgo escolar en contextos desafiantes durante la pandemia

Estudio  
Fondecyt  
N°11191092  
(2019-2022)  
sobre  
mejoramiento  
de escuelas de  
bajo  
desempeño  
en Chile

Creación de ambientes de trabajo seguros y con foco en el cuidado de las personas por sobre el logro de resultados

Planificaciones y protocolos flexibles con resguardos de participación de distintos actores para realizar y comunicar ajustes rápidamente

Gestión pedagógica centrada en priorización curricular, monitoreo de la enseñanza y evaluación formativa para detectar dificultades y actuar

Instancias regulares intercambio y colaboración entre pares para sostener la enseñanza remota

Monitoreo permanente de la situación de los estudiantes y sus familias para actuar oportunamente

# Miradas complejas para la escuela post COVID

Una mirada compleja reconoce que los problemas perversos presentan múltiples causas, usualmente externas a los centros, son inherentemente ambiguos, específicos a sus contextos, interdependientes y anidados (Yurkofsky, 2020). Requiere que los líderes puedan pensar más allá del presente de sus contextos e imaginar futuros posibles de transformación socioeducativa.

Los directivos de centros escolares en contextos desafiantes necesitan emplear una mirada compleja para priorizar los problemas más urgentes de su contexto frente a la pandemia diseñar e implementar soluciones adaptativas, y responder a las demandas de la política educativa al tiempo que avanzan hacia oportunidades equitativas de aprendizaje para sus estudiantes

A través del enfoque de mejora escolar basada en el diseño (Mintrop, 2016), los líderes escolares pueden identificar algunos problemas perversos y sus causas fundamentales antes de probar soluciones iterativamente durante varios ciclos de planificación cortos, flexibles y ágiles para responder de forma adaptativa a los cambios del contexto (Meyers y VanGroningen, 2019).

# citse

Centro de Investigación para la  
Transformación SocioEducativa

¡Sigamos esta conversación!

Web: <http://citse.ucsh.cl>

Email: [agonzalez@ucsh.cl](mailto:agonzalez@ucsh.cl)

Twitter: [@alvarogonzalez](https://twitter.com/alvarogonzalez)

Podcast: [www.planetaeducativo.cl](http://www.planetaeducativo.cl)



Universidad  
Católica

**Silva  
Henríquez**