

Voces desde el Territorio Liderazgo educativo

Fabián Araya Palacios

Liderar con foco en los aprendizajes:
sentido, colaboración y territorio



Para Fabián Araya, el liderazgo pedagógico comienza cuando toda la comunidad educativa comparte un propósito claro: que todos los estudiantes aprendan más y mejor. A partir de su experiencia en formación docente y vinculación entre universidades, escuelas y territorios, reflexiona sobre la importancia de orientar la gestión escolar hacia los aprendizajes, promover experiencias educativas conectadas con la realidad de los estudiantes y construir comunidades donde la colaboración, la confianza y el aprendizaje profesional sean parte del trabajo cotidiano. Asimismo, destaca el valor del liderazgo distribuido, las metas compartidas y el acompañamiento a docentes y escuelas como condiciones esenciales para sostener procesos de mejora y generar mayores oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

Un rumbo compartido con foco en los aprendizajes

Para Fabián Araya, el liderazgo pedagógico comienza con una pregunta sencilla: ¿hacia dónde quiere avanzar una comunidad educativa? A su juicio, una de las principales responsabilidades de quienes lideran una escuela es ayudar a que la comunidad tenga un rumbo claro y que las decisiones respondan a un mismo horizonte.

“Cuando tú trabajas sin priorizar, las personas desarrollan una suerte de rutina cotidiana, pero sin un objetivo mayor”. Cuando ese horizonte no existe, es fácil que cada persona concentre sus

Fabián Araya Palacios

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Empresariales y Jurídicas de la Universidad de La Serena. Su trabajo se ha centrado en la formación docente y en el desarrollo de iniciativas que fortalecen el vínculo entre la universidad, las escuelas y los territorios, promoviendo aprendizajes conectados con la realidad de las comunidades educativas.

Universidad de la Serena

Universidad estatal con una amplia trayectoria en formación inicial docente, ofreciendo diez carreras de Pedagogía, además de programas de desarrollo profesional e investigación educativa. A través de su trabajo colaborativo con escuelas y territorios, contribuye al fortalecimiento de la enseñanza, el liderazgo educativo y la mejora de los aprendizajes de estudiantes de todo el país. Es parte de las instituciones que conforman el Centro Lidera Innovar.

esfuerzos en las tareas del día a día, sin lograr conectar su trabajo con un objetivo común. En cambio, cuando el aprendizaje se transforma en el foco que orienta a toda la comunidad, las decisiones comienzan a cobrar sentido y resulta más fácil avanzar en una misma dirección. “Cuando tú pones el liderazgo al servicio del fortalecimiento de los aprendizajes, ya tienes un foco claro”.

Para Fabián, ese cambio representa uno de los avances más importantes que ha experimentado el sistema educativo chileno durante los últimos años. El liderazgo ha dejado de entenderse únicamente como una función administrativa para convertirse, cada vez con mayor fuerza, en una función al servicio del aprendizaje. Por eso valora que esta conversación haya comenzado a instalarse no solo en las escuelas, sino también en las universidades y en las distintas instituciones que participan en la formación y el acompañamiento de los equipos educativos.

Porque, antes de pensar en estrategias, metodologías o resultados, una comunidad educativa necesita saber hacia dónde quiere llegar, y con eso claro es que puede empezar a generar las otras conversaciones.

“Cuando el aprendizaje se transforma en el foco que orienta a toda la comunidad, las decisiones comienzan a cobrar sentido y resulta más fácil avanzar en una misma dirección.

Aprender con sentido implica considerar el territorio

Si una comunidad educativa tiene claro hacia dónde quiere avanzar, la siguiente pregunta es igual de importante: ¿cómo lograr que los estudiantes quieran recorrer ese camino? Para Fabián una parte de la respuesta está en construir aprendizajes que dialoguen con

la realidad de quienes aprenden. No se trata únicamente de enseñar contenidos, sino de ayudar a que los estudiantes descubran por qué aquello que ocurre en la sala de clases tiene relación con el mundo que los rodea.

Durante la conversación ejemplifica con diferentes iniciativas de las que ha participado, y que buscan acercar la enseñanza a problemas concretos de los territorios. Una de ellas surgió a partir de un trabajo sobre los efectos del cambio climático en las costas de las regiones de Coquimbo, Valparaíso y O'Higgins. La misma lógica inspiró otras experiencias desarrolladas junto a docentes y estudiantes de pedagogía, como Geocronos, un juego de mesa creado para fortalecer el pensamiento histórico y geográfico. Más allá del recurso en sí, lo que más valora de ese proyecto es el trabajo conjunto que permitió construirlo y la posibilidad de acercar el aprendizaje a experiencias significativas para los estudiantes.

“Cuando los estudiantes trabajan con temas reales de su territorio, el aprendizaje empieza a tener más sentido”. Y ahí considera que está uno de los grandes desafíos del liderazgo pedagógico: promover una didáctica situada y pertinente, capaz de dialogar con las preguntas, experiencias y características de las comunidades donde se inserta cada escuela. Cuando los aprendizajes logran conectar con esa realidad, sostiene, tienen mayores posibilidades de hacer sentido para los estudiantes.

Quizás por eso, cada vez que vuelve a Paihuano, la comuna del Valle del Elqui donde creció, vuelve también una preocupación que ha acompañado buena parte de su trayectoria profesional: cómo lograr que las escuelas de esos lugares tengan más oportunidades. “Siempre cuando vuelvo a mi comuna tiendo a sensibilizarme con el tema de ayudar a que esas escuelas tengan oportunidades y posibilidades más concretas”. Más que una experiencia personal, esa reflexión expresa una convicción que atraviesa toda la conversación: los aprendizajes tienen mayores posibilidades de transformar vidas cuando logran conectarse con las personas y los lugares donde ocurren. De acá que los líderes escolares tienen la responsabilidad de construir puentes entre la escuela y su territorio, generando oportunidades de aprendizaje que respondan a los desafíos, recursos y potencialidades de cada comunidad.

“Ahí considera que está uno de los grandes desafíos del liderazgo pedagógico: promover una didáctica situada y pertinente, capaz de dialogar con las preguntas, experiencias y características de las comunidades donde se inserta cada escuela.

La clave son las buenas relaciones

Otra reflexión relevante al momento de pensar sobre liderazgo pedagógico, es que los aprendizajes no dependen únicamente de los contenidos, las metodologías o los recursos disponibles. También son el resultado de la manera en que las personas se relacionan dentro de una comunidad educativa. “Puedes tener muy buenas ideas, pero si no hay cohesión entre las personas, no se produce el aprendizaje”. A lo largo de su trayectoria ha observado que las escuelas que logran avanzar

de manera sostenida no necesariamente son aquellas que enfrentan menos dificultades. Lo que suelen compartir es otra característica: personas que trabajan juntas, confían unas en otras y entienden que los desafíos educativos no pueden resolverse de manera individual.

Por eso, cuando habla de liderazgo, insiste en que junto con definir un rumbo, también es necesario construir las condiciones para que ese horizonte pueda recorrerse en colaboración con otros. Y hay una imagen que resume bien esa idea: una comunidad organizada en distintos “anillos”, con un núcleo más cercano al equipo directivo y otros grupos que, poco a poco, comienzan a sentirse parte del proyecto. Cuando las personas perciben que existe una dirección clara, que el trabajo tiene sentido, y que cada uno tiene roles y formas concretas para aportar, ese compromiso empieza a expandirse hacia toda la comunidad.

Destaca también cómo estos procesos exigen tiempo y liderazgo, pero además relaciones capaces de sostener el trabajo colectivo. Por eso observa con preocupación el aumento del individualismo y las dificultades que muchas comunidades enfrentan para construir vínculos de confianza. A su juicio, fortalecer esas relaciones también implica hacerse cargo de algunos de los principales desafíos que enfrentan hoy las escuelas, como la convivencia y la salud mental de sus miembros. Sin espacios de respeto y bienestar, explica, resulta mucho más difícil que los aprendizajes puedan desarrollarse.

En definitiva se trata de comunidades donde las personas pueden colaborar, compartir responsabilidades y aprender unas de otras. Porque al final, los aprendizajes no solo ocurren dentro de la sala de clases, también se construyen desde la manera en que una comunidad decide trabajar junta.

“Las escuelas que logran avanzar de manera sostenida no necesariamente son aquellas que enfrentan menos dificultades. Lo que suelen compartir es otra característica: personas que trabajan juntas, confían unas en otras y entienden que los desafíos educativos no pueden resolverse de manera individual.

Trabajo en equipo y metas claras

Después de años trabajando con escuelas y formando profesores, Fabián ha llegado a una conclusión: las comunidades educativas que logran mejorar de manera sostenida no dependen únicamente del liderazgo de una persona. Dependen de la capacidad de ese liderazgo para convocar a otros. Cuando se le pregunta qué tienen en común los directores y equipos directivos que consiguen fortalecer los aprendizajes, su respuesta parte por algo muy concreto. “Tienen en común el trabajo en equipo y la focalización de su trabajo en metas claras y realistas.”

A su juicio, esas metas permiten que las personas comprendan qué esperan construir juntas y cómo cada una puede aportar a ese desafío. Pero, sobre todo, ayudan a que los esfuerzos cotidianos no se diluyan entre las múltiples demandas que enfrenta una escuela. Por ejemplo, si la prioridad es fortalecer la comprensión lectora, esa meta orienta las decisiones pedagógicas, el acompañamiento a los docentes, el desarrollo profesional y el uso de los recursos, evitando que distintas iniciativas avancen por caminos distintos.

Mantener el foco en lo pedagógico también implica tomar decisiones sobre dónde poner la energía de los equipos. Para Fabian, uno de los desafíos actuales del liderazgo consiste en evitar que las exigencias administrativas terminen desplazando el trabajo pedagógico. El tiempo y el esfuerzo de los docentes deben concentrarse allí donde generan mayor impacto: en los aprendizajes de los estudiantes.

Por eso insiste en la importancia del liderazgo distribuido. Las comunidades que logran sostener procesos de mejora son aquellas donde las responsabilidades se comparten y donde distintas personas asumen un papel activo en el desarrollo de los aprendizajes. Esto implica que docentes, equipos directivos y otros líderes de la escuela participen en la definición de metas, el análisis de evidencias, la búsqueda de soluciones y el seguimiento de los avances, en lugar de concentrar estas decisiones en una sola persona. “Los esfuerzos deben orientarse hacia metas conocidas por todos y todas y que tengan sentido para la comunidad educativa”. Cuando las personas comprenden hacia dónde se quiere avanzar y reconocen cómo su trabajo contribuye a ese propósito, aumenta el compromiso colectivo y la capacidad de sostener las mejoras en el tiempo.

“Mantener el foco en lo pedagógico también implica tomar decisiones sobre dónde poner la energía de los equipos (...) El tiempo y el esfuerzo de los docentes deben concentrarse allí donde generan mayor impacto: en los aprendizajes de los estudiantes.

El aprendizaje de los estudiantes requiere de comunidades que aprenden juntas

Hay una idea que Fabián ha ido confirmando a lo largo de su trayectoria: las personas aprenden mejor cuando saben que no tendrán que enfrentar solas los desafíos que aparecen en el camino. Esa convicción se fortaleció durante un postdoctorado realizado en Brasil, donde conoció experiencias de formación docente que ponían el acompañamiento en el centro del proceso. “No era solamente un profesor que hacía clases y después los dejaba solos. Era un acompañamiento permanente”.

Más que clases o capacitaciones puntuales, recuerda espacios donde futuros profesores compartían dudas, analizaban lo ocurrido en las aulas y encontraban apoyo para enfrentar las dificultades que iban apareciendo durante sus prácticas. Con el tiempo, esa experiencia reforzó una convicción que hoy también aplica al trabajo de las escuelas: los procesos de mejora requieren de líderes que garanticen el tiempo y los espacios necesarios para reflexionar sobre la práctica, así como generar ambientes de confianza donde las personas estén dispuestas a aprender unas de otras.

Por eso valora especialmente las iniciativas que reúnen a docentes, estudiantes de pedagogía, equipos directivos y universidades para construir conocimiento de manera conjunta. Más que entregar respuestas desde fuera, buscan generar instancias donde las propias comunidades puedan compartir experiencias, poner a prueba nuevas ideas y aprender colectivamente.

“Los procesos de mejora requieren de líderes que garanticen el tiempo y los espacios necesarios para reflexionar sobre la práctica, así como generar ambientes de confianza donde las personas estén dispuestas a aprender unas de otras.”

El rol del nivel intermedio

A su juicio, esa misma lógica también debiera orientar el trabajo del nivel intermedio. Más que supervisar o entregar orientaciones generales, su principal aporte consiste en ejercer un liderazgo que acompañe a las escuelas en sus procesos de mejora, fortalezca las capacidades de sus equipos y genere las condiciones para que puedan tomar mejores decisiones pedagógicas. Esto implica reconocer y potenciar las iniciativas e innovaciones que ya existen en los establecimientos, promover el aprendizaje entre escuelas y construir respuestas junto a quienes conocen de cerca sus desafíos. Cuando ese acompañamiento nace del conocimiento de las escuelas y de sus territorios, resulta mucho más pertinente y efectivo para fortalecer la enseñanza y los aprendizajes. En definitiva, el rol del liderazgo intermedio no es indicar el camino desde fuera, sino ayudar a que cada comunidad educativa desarrolle las capacidades necesarias para mejorar de manera sostenida los aprendizajes y la formación de sus estudiantes.

Liderar con foco en lo pedagógico requiere convicción y altas expectativas

Si bien las metas claras son fundamentales, éstas por sí solas no movilizan a las personas. También se necesita convicción. Al final de la conversación resume esa idea con una

recomendación dirigida a quienes hoy lideran escuelas: “Mi recomendación sería que tuvieran un sueño, que debe traducirse en una meta, muy clara a la cual desean llegar. Luego deben tener convicción y seguridad para seguir ese sueño-meta”.

Porque el liderazgo pedagógico no consiste solo en definir objetivos, sino en lograr que toda la comunidad educativa los haga propios y crea genuinamente en que todos los estudiantes pueden aprender y desarrollar al máximo su potencial. Cuando ese sueño se traduce en un propósito compartido, por ejemplo, que todos los estudiantes aprendan más y mejor, las decisiones pedagógicas comienzan a alinearse, los equipos encuentran sentido a su trabajo cotidiano y los esfuerzos de mejora logran sostenerse en el tiempo. Al final, el liderazgo pedagógico consiste precisamente en eso: movilizar a las personas en torno a un propósito común que hagan posible mejores oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

“Porque el liderazgo pedagógico no consiste solo en definir objetivos, sino en lograr que toda la comunidad educativa los haga propios y crea genuinamente en que todos los estudiantes pueden aprender y desarrollar al máximo su potencial.

* Este proyecto es financiado por el Ministerio de Educación, mediante el Concurso de Proyectos para la creación de tres Centros de Liderazgo Educativo.

Voces desde el Territorio: Liderazgo Directivo

Fabián Araya Palacios,
Liderar con foco en los aprendizajes:
sentido, colaboración y territorio

Centro Lidera Innovar
<https://liderainnovar.udd.cl/>

Año: 2026

Directora de Recursos Educativos:
Alejandra Moreno Chaux

Comunicaciones:
Magdalena Frontaura

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz / cemuma.cl