



Desarrollo de Capacidades en Instituciones formadoras en las Regiones

Sebastián Donoso Díaz
noviembre, 2017

1. Estamos en un momento de reflexión importante en el Proyecto

Nuestro objetivo inicial, que por cierto sigue vigente

- Es desarrollar mayores capacidades de formación de liderazgo escolar a través de la transferencia de modelos de formación de punta, de centros internacionales hacia universidades del Centro y de capacidades formativas en liderazgo escolar a universidades del país que no han desarrollado una oferta adecuada de programas formativos.

1. Estamos en un momento de reflexión importante en el Proyecto

Nuestra reflexión se centra en el contraste entre los propósitos iniciales y el interés de los grupos de trabajo de las instituciones socias.

- Esta "asociación" expresa la clave del proceso que estamos impulsando. Por una parte, se confirma la hipótesis inicial de trabajo, respecto de las situaciones "sistémicas" que explican los diversos estadios de desarrollo.

1. Estamos en un momento de reflexión importante en el Proyecto

- En segundo lugar, se confirma también la complejidad contextual de impulsar estas iniciativas en equipos que deben atender múltiples exigencias, usualmente con pocos recursos de todo tipo.
- Por lo mismo, la labor del CEDLE ha sido de compromiso con los equipos en el apoyo/desarrollo del conjunto de tareas vinculantes, a las cuales se nos invita y les invitamos. Es decir el apoyo recíproco va más allá de la tarea puntual,

2. Entramos así en la óptica de los procesos de mejoramiento continuo

Los aprendizajes previos ratifican que

- son graduales y demandan tiempo,
- son procesos complejos que demandan más tiempo del que tenemos, lo que afecta la calidad de la tarea, de no estar bien diseñados/seguidos
- Los procesos de mejoramiento son multidimensionales, combinan cambios en muchos aspectos, produciendo avances “desbalanceados” entre dichas dimensiones.
- Soluciones de corto plazo y efectividad sostenida no son reales.

2. Entramos así en la óptica de los procesos de mejoramiento continuo

- El componente endógeno es determinante, es desde las propias prácticas y convicciones (historias e identidades), que se explica el mejoramiento.
- El segundo aspecto en esta perspectiva es que no son autónomos del contexto ...
- Por ende, el paso de “oportunidad- desafío se asocia esta relación desarrollo endógeno – contexto”.
- No obstante el contexto impone limitaciones a los procesos de mejoramiento, cuando no hay reglas claras, competencia simétrica, mucha exigencia, se puede pero implican mayor esfuerzo.

3. La forma en que la institución se ordena tras el mejoramiento es otra lección importante

- Las experiencias de mejoramiento de mayor sostenibilidad se asocian a equipos con mayor presencia en la tarea.
- El punto central es asumir el mejoramiento como un desafío permanente, no como una acción puntual: es una visión del desarrollo profesional.
- Los procesos de mejoramiento tienen una dimensión subjetiva que es imprescindible considerar.

3. La forma en que la institución se ordena tras el mejoramiento es otra lección importante

- Las unidades que muestran mejoramiento sostenido comparten un tipo de experiencia subjetiva: fuerte cultura e identidad.
- La estrategia ha sido potenciar un "equipo que aprende", respetando los tiempos, intereses y posibilidades.
- La clave operacional está en el seguimiento de estos procesos y su retroalimentación.

4. Mejoramiento, innovación, desarrollo de capacidades

- La mejora innovadora es más compleja por las restricciones culturales de la academia en ámbitos como el que proponemos, que no forma parte de su ethos y no lo forme en la dimensión convencional,
- por ende, la academia ha de desplazar su centro, lo que implica un proceso lento ...
- El aprendizaje es lento y debe movilizar creencias muy arriesgadas que suelen ser "desistidoras" de los esfuerzos, hay poca creencia en las capacidades, porque se copia más que se innova.

4. Mejoramiento, innovación, desarrollo de capacidades

- Vivimos de una cultura centralista, donde el centro no tiene conciencia de sus defectos y los descentralizados saben poco de sus capacidades, de allí la no-innovación.
- Pasar de las respuestas puntuales a la construcción de capacidades, demanda complejas estrategias de mejoramiento, que puedan resolver en la práctica, -no desde la teoría- las tensiones entre educar y formar.
- Aún sabemos muy poco sobre la secuencia en las trayectorias de mejoramiento ...

Muchas Gracias

Sebastián Donoso Díaz
Universidad de Talca
sdonoso@utalca.cl