

Líderes para la mejora escolar

Joseph Flessa, Ph.D.

Associate Professor

Educational Leadership and Policy
Ontario Institute for Studies in Education
University of Toronto

Junio 1, 2016

Presentación Ceremonia Lanzamiento Pontificia
Universidad Católica de Valparaíso

Agenda

- Introducción y propósitos
 - 3 preguntas clave a considerar en el lanzamiento del centro
 - ¿Qué es lo que ya sabemos sobre liderazgo para la mejora de la educación?
 - ¿Qué no sabemos?
 - ¿Qué papel puede desempeñar el centro en la mejora de nuestros conocimientos y de nuestras prácticas del liderazgo educativo?
 - 4 áreas de enfoque que ponen de relieve la importancia de la labor del centro
- 

¿Quién soy?

- Ex- profesor de 5º y 6º año en Texas.
- Ex-director de una escuela americana en México
- Doctor en Política Educativa de la Universidad de California, Berkeley
- Profesor de Liderazgo y Política Educativa en OISE/UT
- Investigador en temáticas de liderazgo directivo, escuela e inequidad en Chile, Canada, y EEUU.
- Profesor de clases de gestión escolar en Chile desde el 2010.

Ontario, Canada





Capital of Ontario

La ciudad más grande de Canadá.

Toronto – the world in one city

5.5 millones de personas.

48% de la población nació fuera de Canadá.

Un tercio de los habitantes de Toronto hablan un idioma distinto de Inglés en su hogar.



UNIVERSITY OF
TORONTO



Ejemplo 1: Marcos internacionales, contextos locales

Qué sabemos:

La situación chilena es especial: tanto la historia de competencia basada en el modelo de mercado y el movimiento de reforma actual ponen prioridad sobre el liderazgo como una palanca para la mejora de la escuela.

Sin embargo, gran parte de la conversación entre los investigadores y los políticos sobre la manera de apoyar y mejorar el liderazgo escolar en Chile se ha basado en investigación internacional cuyos orígenes son sistemas no muy similares a la de este país.

Ejemplo 1: Marcos internacionales, contextos locales

Una revisión de 5 revistas internacionales (*Comparative Education Review, Compare, International Journal of Educational Development, School Effectiveness and School Improvement, and Educational Management Administration and Leadership*) entre 2000 y 2012 muestra que de 2286 artículos sólo 97 hace referencia a *América Latina* (Weinstein , 2013).



Ejemplo 1: Marcos internacionales, contextos locales

Una revisión de la bibliografía utilizada para apoyar la investigación y el desarrollo profesional para el liderazgo escolar muestra un puñado de investigadores internacionales, especialmente Leithwood, Harris, Hallinger, Hargreaves, Elmore, Hopkins, y Darling-Hammond.



Ejemplo 1: Marcos internacionales, contextos locales

El centro está entrando en un campo que se encuentra en un momento muy emocionante: cuando hay una base sobre la cual construir, y cuando existe una clara necesidad de un mayor conocimiento y apoyo de liderazgo en los contextos particulares chilenos. La cuestión sobre la mesa es si el centro puede tanto aprender de investigaciones anteriores y crear nuevos marcos con diferentes puntos, tal vez ofreciendo referencias más útiles.

Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

Lo que sabemos:

El liderazgo escolar importa para la mejora escolar; expectativas para los líderes escolares están aumentando; pero el trabajo del día a día de la mayoría de los directores de las escuelas sigue centrado en tareas de gestión administrativa distantes de liderazgo pedagógico.



Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

“No hay sustentabilidad de la efectividad escolar sin equipos directivos sólidos y estables en las escuelas.” (Bellei, Morawietz, Valenzuela, y Vanni, Nadie dijo que era facil, 2015, p. 27)

“El Director escolar... orquesta el proceso colaborativo de la transformación escolar.”

-Bryk. A., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J.Q. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. Chicago: University of Chicago Press.

No hay ejemplos de cambio escolar positivo que no sean, de alguna forma, ejemplos de un fuerte liderazgo.



Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

La evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

- El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
- Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

References: Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: Executive Summary. Minneapolis, MN: University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement, p.3.

Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2

Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

El contexto de liderazgo: expectativas y realidades en la dirección escolar

Un promedio de una semana laboral de 58 a 60 horas, se caracteriza cada vez más por las funciones de gestión empresarial y el aumento de la presentación de informes y documentación

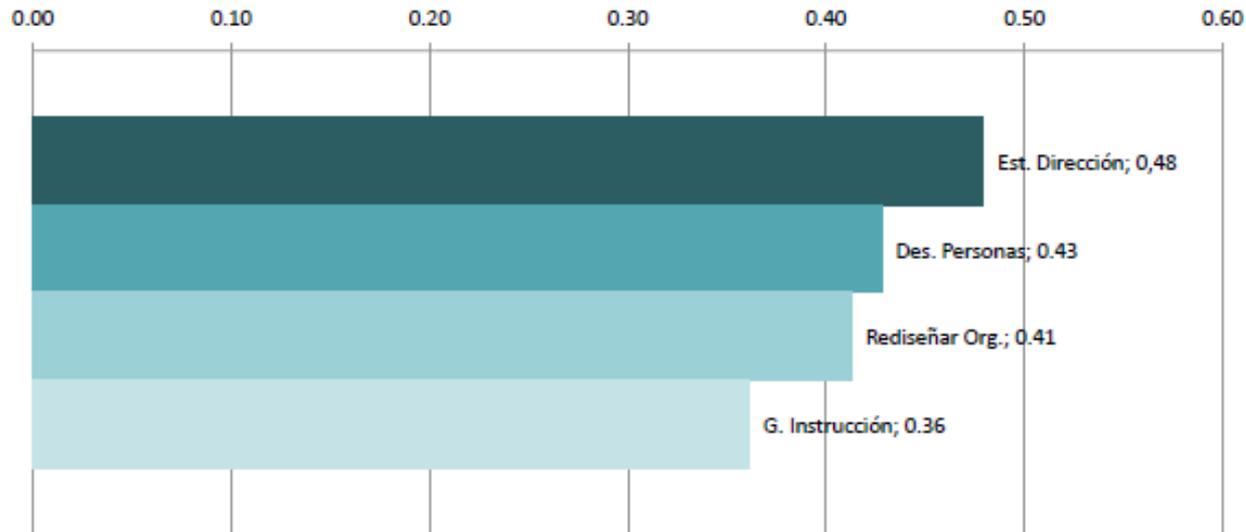
95 por ciento de los directores quieren pasar más tiempo en aula con los profesores pero típicamente sólo pasan 4,7 horas a la semana en actividades de liderazgo pedagógico

From Alberta Teachers' Association (2014). The Future of the Principalship in Canada. 500 principals in focus groups.

INVESTIGACION CEPPE – Fundación Chile (2010)

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo más frecuentes en Chile?

Prácticas de Liderazgo de Directores en Chile



Proporción de docentes que señala estar "muy de acuerdo" frente a prácticas de cada uno de estos ámbitos o dimensiones (índices)

Buena evaluación general. La dimensión más débil es aquella que la evidencia identifica como más relevante para incidir indirectamente en aprendizajes

Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

De acuerdo a Larry Cuban, investigador y ex-superintendente, 3 imperativos simultáneos modelan el trabajo del líder escolar:

1. Administración.
2. Gestión Pedagógica.
3. Micro-políticas.

Cuban, L. (1988). The managerial imperative and the practice of leadership in schools. State University of New York Press.

Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

- Existe poca o nula evidencia para sugerir que dedicar tiempo a las tareas administrativas, en desmedro de la gestión pedagógica, lleva a mejorar la enseñanza y el aprendizaje en el aula.
- La mayoría de las investigaciones en liderazgo indican que las tareas administrativas están por sobre otras responsabilidades



Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

Agregando un poco de complejidad:

en la literatura convencional, incluso en esta era del "liderazgo distribuido", se queda en que el actor más importante para el liderazgo escolar es el director de la escuela.

La experiencia chilena sugiere que prestar atención exclusivamente al director a excepción de los equipos de gestión o la facultad en su conjunto dará lugar a una idea distorsionada de quienes son los líderes escolares y cómo lideran y que es lo que mas importa para la mejora escolar .



Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

En segundo lugar, en la literatura internacional hay a menudo una visión simplificada del director como "líder pedagógico" que lo retrata a él / ella como trabajando directamente o en un papel de entrenamiento con los maestros para mejorar sus prácticas. ¿Qué tan realista es esta visión de la dirección de la escuela chilena?

Hay razones para pensar que la definición de "liderazgo pedagógico" de una manera que será legible en las escuelas chilenas requerirá ver el fenómeno que incluye las decisiones de gestión, institucionales y el intercambio de conocimientos a partir de la experticia de múltiples actores (como UTP), en lugar de estar situado únicamente en un entrenamiento entre profesor-directora.

Ejemplo # 2: Liderazgo importa, pero administración domina

El centro ha tomado en consideración esta realidad y trabajará con directores y directoras, junto a otros líderes escolares para apoyar los procesos de mejora en las escuelas



Liderazgo... ¿cómo? Recursos para la mejora

No podemos encontrar sólo una solución de presupuesto a problemas educativos. Los billetes no educan a los niños. Maestros con métodos especiales de enseñanza, directores capaces de liderazgo pedagógico y escuelas con un clima de apoyo, y muchos otros recursos lo hacen.

--W.N. Grubb, "Correcting the Money Myth: Rethinking School Resources." The Phi Delta Kappan, Vol. 91, No.4, pp. 51-55.

Tipos de recursos: lo que el dinero puede comprar

Cosas que el dinero puede comprar como libros, salarios, son recursos.

Los recursos compuestos pueden mejorar la efectividad de la escuela. (Ejemplo: clases más pequeñas, más desarrollo profesional, más curriculum relevante, etc.)

Más que dinero

- La mejora de lo pedagógico es un recurso complejo
 - El uso del tiempo profesores, el control del profesor sobre la enseñanza, el fomento de la innovación, el uso de "equilibrado" de la instrucción conducen a mejores resultados
 - Ninguna de estas piezas se pueden conseguir fácilmente, sino que debe construir en el ámbito escolar.
- Directores y profesores trabajando en forma colaborativa.
- Directores y profesores usando un feedback profesional de observaciones en el aula.

Más que dinero

Los recursos abstractos son poderosos:

Clima escolar positivo

Ausencia de distracciones negativas

Confianza entre los profesores, administradores, estudiantes y familias.

Los líderes escolares, más que los diseñadores de políticas educacionales, están en posición de saber qué recursos tiene la escuela y qué recursos carece.

--Leading from the Inside Out: Expanded Roles for Teachers in Equitable Schools, by W. Norton Grubb and Lynda Tredway. Boulder: Paradigm Publishers 2010.

Hacer las preguntas “correctas” a los directores

Ya que sabemos que los recursos abstractos son cruciales para la mejora de la escuela, preguntando a los directores acerca de ellos es un paso importante hacia la mejora.

For example: Clima escolar: ¿La escuela desarrolla acciones sistemáticas para recoger la opinión que los estudiantes tienen acerca de la escuela? Si lo hace, ¿qué es posible apreciar?

¿Cuán frecuentes son las peleas u otros conflictos en la escuela?

Liderazgo: ¿Cómo ocupa el tiempo el equipo directivo?

¿Qué rol cumplen los directores en lo pedagógico?

Hacer las preguntas “correctas” a los directores

Colaboración: ¿Qué profesores trabajan juntos? ¿Sus reuniones ocurren regularmente/programadas /episódicas o no programadas?

Confianza: ¿Cómo son las relaciones entre los adultos de la escuela? ¿Qué le llamaría la atención a un profesor nuevo respecto de la relación entre los docentes y el director?



¿Qué pueden hacer los líderes escolar para mejorar la confianza en las escuelas?

La confianza por sí sola no mejora lo pedagógico, pero puede ser la base para la colaboración, que sí mejora lo pedagógico. Surge en el trabajo diario.

Puede facilitar la rendición de cuentas y reducir la vulnerabilidad, ya que los profesores prueban una nueva pedagogía.

¿Qué pueden hacer los líderes escolares para mejorar la confianza en las escuelas?

Los atributos del liderazgo que contribuyen a construir confianza son:

Demostrar respeto por toda la comunidad educativa.

Demostrar competencia en las responsabilidades más importantes.

Demostrar compromiso personal con la mejora escolar.

Demostrar integridad.

Ejemplo # 3: Los líderes eficaces a nivel de la escuela requieren un sistema que apoya su trabajo de manera coherente

Lo que sabemos:

Los directores no pueden hacerlo solos. mejora sostenible requiere el liderazgo de muchas partes interesadas a diferentes niveles del sistema.



Ejemplo # 3: Los líderes eficaces a nivel de la escuela requieren un sistema que apoya su trabajo de manera coherente

Liderazgo es tanto un fenómeno individual y un fenómeno organizacional.

La nueva organización para la educación pública en Chile, necesita definir ¿cómo dará retroalimentación y apoyará a las escuelas y liceos de manera efectiva a través del sistema? Esta es una pregunta abierta y crucial.



Ejemplo # 4: Poner los conocimientos técnicos al servicio de los objetivos que importan

¿Cuál es el punto?

La mejora es tanto una técnica y como un esfuerzo filosófico. Un enfoque práctico para la mejora que no también articule una visión de lo que se considera una buena escuela o cuáles son sus propósitos más importantes corre el riesgo de crear más de lo mismo

Una Nueva Antología de Norton

"... El argumento de este libro es que el mundo de la comprensión, análisis, interpretación, comparación, contrastación, síntesis, y reflexión-- el trabajo que la literatura seria obliga a realizar al lector --puede ayudar a despertar líderes y mantenerlos siempre alertas" (p . XXXI).

Samet, E. (Ed.). (2015). *Leadership: Essential writings by our greatest thinkers*. New York: W.W. Norton and Company.

A new Norton Anthology

Organizado desde el sistema / organización de personal:

Estudiando el sistema

Emulando Héroes

Correr el riesgo de revisión

Conociendo el Camino

Cultivando la confianza

Negociando el mundo y la identidad personal

Asumir la responsabilidad

Aprender de los fracasos

Resistir el Sistema

Deseos disciplinados

Dejando ir

Samet, E. (Ed.). (2015). *Leadership: Essential writings by our greatest thinkers.*

New York: W.W. Norton and Company.

Conclusiones

Soy consciente de la ironía de iniciar mi presentación con un llamado a enfoques chilenos y marcos chilenos para el liderazgo escolar y concluir mi presentación con una recomendación sobre un libro internacional

Pero mi punto es el siguiente: La pregunta que enfrenta el centro es similar a una que las escuelas y el sistema enfrentan a diario: ¿cuál es el equilibrio adecuado entre la experiencia y la capacidad interna de la organización, y cuando es necesario buscar apoyo técnico afuera para provocar una mejora?

Un centro como éste se apresta a hacer lo mejor de ambos mundos: aprender de las prácticas sensatas a nivel internacional y nacional, y investigación y apoyo profesional que formará la base para la mejora continua.



¡GRACIAS!

Joseph Flessa, Ph.D.
joseph.flessa@utoronto.ca

