

Desarrollo del liderazgo educativo: una perspectiva sistémica en tiempos de reforma

Concepción- San Felipe-Santiago
24-25-26 de mayo de 2017

Mario Uribe Briceño
Director(A) Líderes Educativos
www.lidereseducativos.cl
mario.uribe@ucv.cl



Objetivo

Reflexionar en un contexto de cambio y reforma, el rol de los líderes educativos y su contribución a mantener la coherencia del sistema con fines de mejora.

Agenda



Foto: Talis 2013 (OCDE)

Contexto y Mejora

Liderazgo desde una
perspectiva sistémica

Desarrollo profesional del
Liderazgo escolar



¿Cuál es el propósito de la Escuela?



La escuela y su contexto:

El *contexto* entendido como la posibilidad de análisis del conocimiento disponible (otra mirada)



La Enseñanza es:



Una profesión que la ubicamos en el centro del aprendizaje y desarrollo de los niños y los jóvenes en lo social, cultural y económico.

Es crucial para la transmisión y aplicación de los valores sociales como la igualdad , la democracia, la comprensión de la tolerancia cultural y el respeto a las libertades fundamentales de cada persona.

Congreso Mundial de Educación 2011

“Construyendo el futuro a través de la educación de calidad.”



El Núcleo Pedagógico



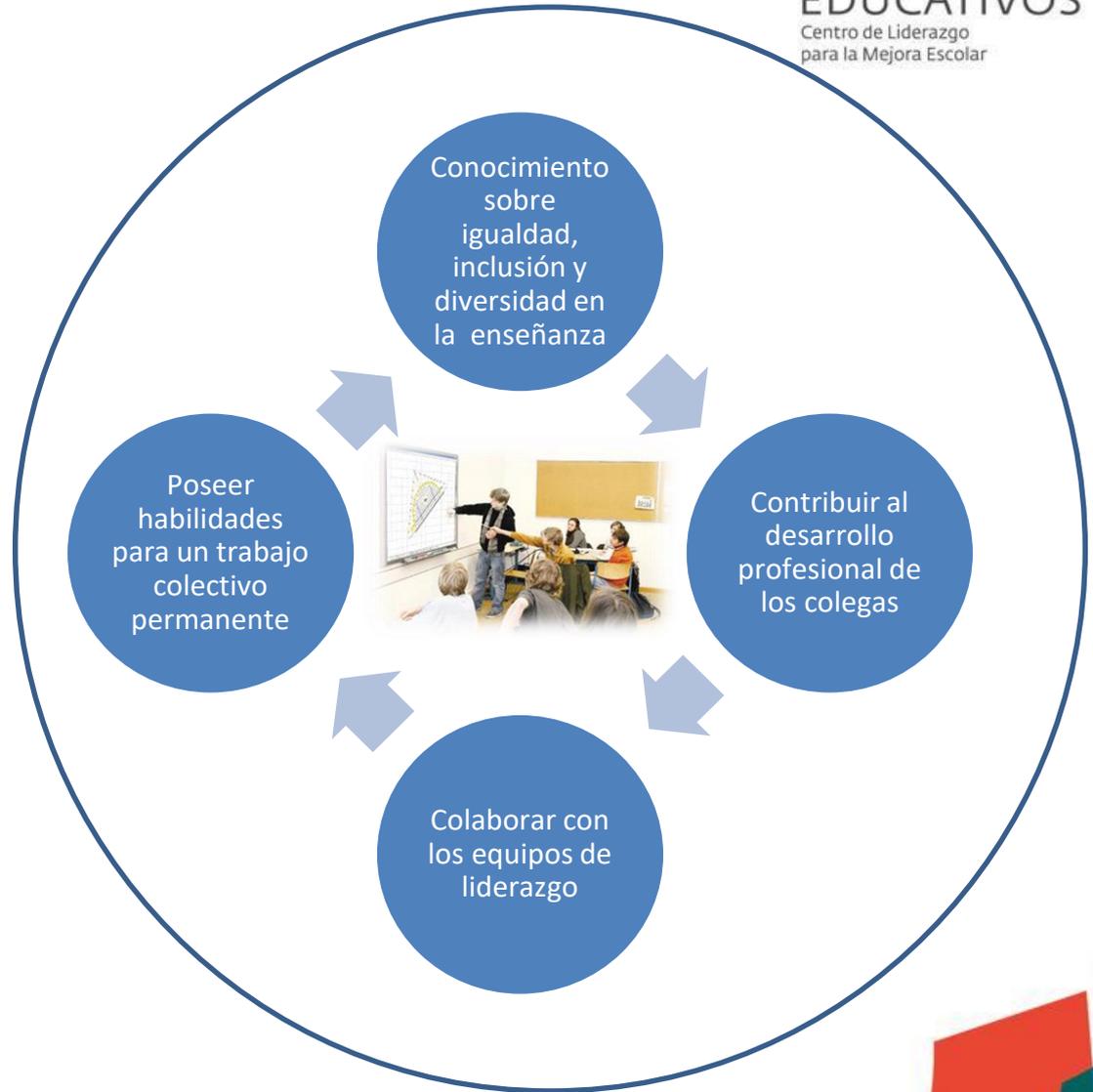
"En sus términos más simples, el núcleo pedagógico está compuesto por el profesor y el alumno en presencia de contenido... un enfoque en el núcleo pedagógico sustenta la mejora en la escuela en las interacciones reales entre profesores, alumnos y contenidos en la sala de clases ..."

Intructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning de City, Elmore, Fiarmon and Teitel, 2009

A



A'



Variables que inciden en los logros de aprendizaje

(Hattie,J. – “Visible Learning” 2009,2013)

•Altas Expectativas	1.44
•Credibilidad docente	0.90
•Proveer evaluación formativa	0.90
•Discusiones en clase	0.82
•Feeedback	0.75
•Relación Profesor-Estudiante	0.72
•Enseñar habilidades de estudio	0.63
•Las intervenciones de alfabetización	0.50
•El aprendizaje cooperative	0.42
•La tarea	0.29
•Repetir el curso	-0.13

¿ El liderazgo no incide ?



Mejoras en la enseñanza y reformas educativas

ACTIVIDAD:

Usted como educador tiene la posibilidad de conversar en un seminario con un educador de otro país. El educador extranjero sabe que hay una Reforma en marcha, pero no conoce nada de sus alcances y está muy interesado en conocer detalles.

Usted se anima a responderle y le dice:

El sistema educativo en el que yo trabajo, hoy se vive un proceso de Reforma. La reforma es un.....y tiene como objetivo

Para que usted tenga una idea, le quiero precisar tres focos o temas donde la reforma pone especial atención:

- 1.-
- 2.-
- 3.-.....

Yo trabajo como y realizo..... mi principal aporte como directivo en este proceso de cambio es.....



Mejora

La *mejora* sostenible de una escuela depende de un buen *liderazgo*
(Hargreaves y Fink, 2008)



Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

El *liderazgo*, entendido como la *labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela* (Leithwood, 2009)

Los directivos asumen el *mejoramiento escolar*, entendido este como *incrementos en calidad y desempeño a lo largo del tiempo* (Elmore, 2010),



Diferentes perspectivas del Mejoramiento

A. Táctico: subir los puntajes en las pruebas mediante diversas tácticas, tales como los objetivos de desempeño, el *coaching* y el trabajo intensivo sobre determinadas materias, y priorizando a los estudiantes con más probabilidades de cruzar el umbral de los indicadores claves correspondientes a las notas superiores.

B. Estratégicos, si bien tenían un alcance más amplio y una visión más de largo plazo, estaban firmemente enraizados en la mejora del desempeño.

C. Construcción de capacidades (*) Estas se centraban en la inversión de largo plazo en materia de desarrollo profesional y de aprendizaje profundo (Entwistle, 1987), no solamente de los estudiantes sino también del personal docente y de la organización en su conjunto (Cheng, 2005; Senge, 2000).

(*) La Investigación indicó que fueron menos las escuelas que adoptaron este enfoque

Cambio y Reforma:

“Hay que darle sentido al cambio y nuestra mejor herramienta para ello es dialogar en relación a sus conceptos fundamentales con los actores involucrados”

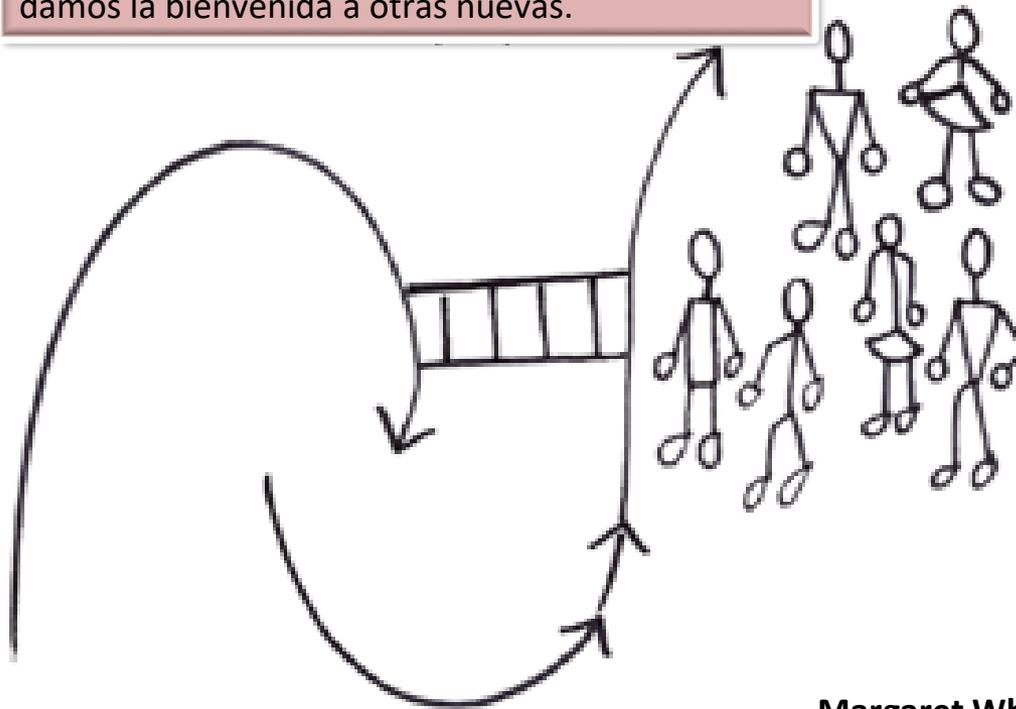
Michael Fullan

“Liderando la cultura del cambio”

La transición como clave del proceso:

Entre el desarrollo de habilidades y la voluntad: el rol del liderazgo

Durante el Proceso de cambio, somos las mismas personas que estamos los que la impulsamos y damos la bienvenida a otras nuevas.



Margaret Wheatley
Leadership and the New Science

Cuadro N° 4:
Drivers o factores movilizados que provocan cambios en educación, aplicables a escuelas, distritos y sistemas.
(Fullan y Quinn ,2015)

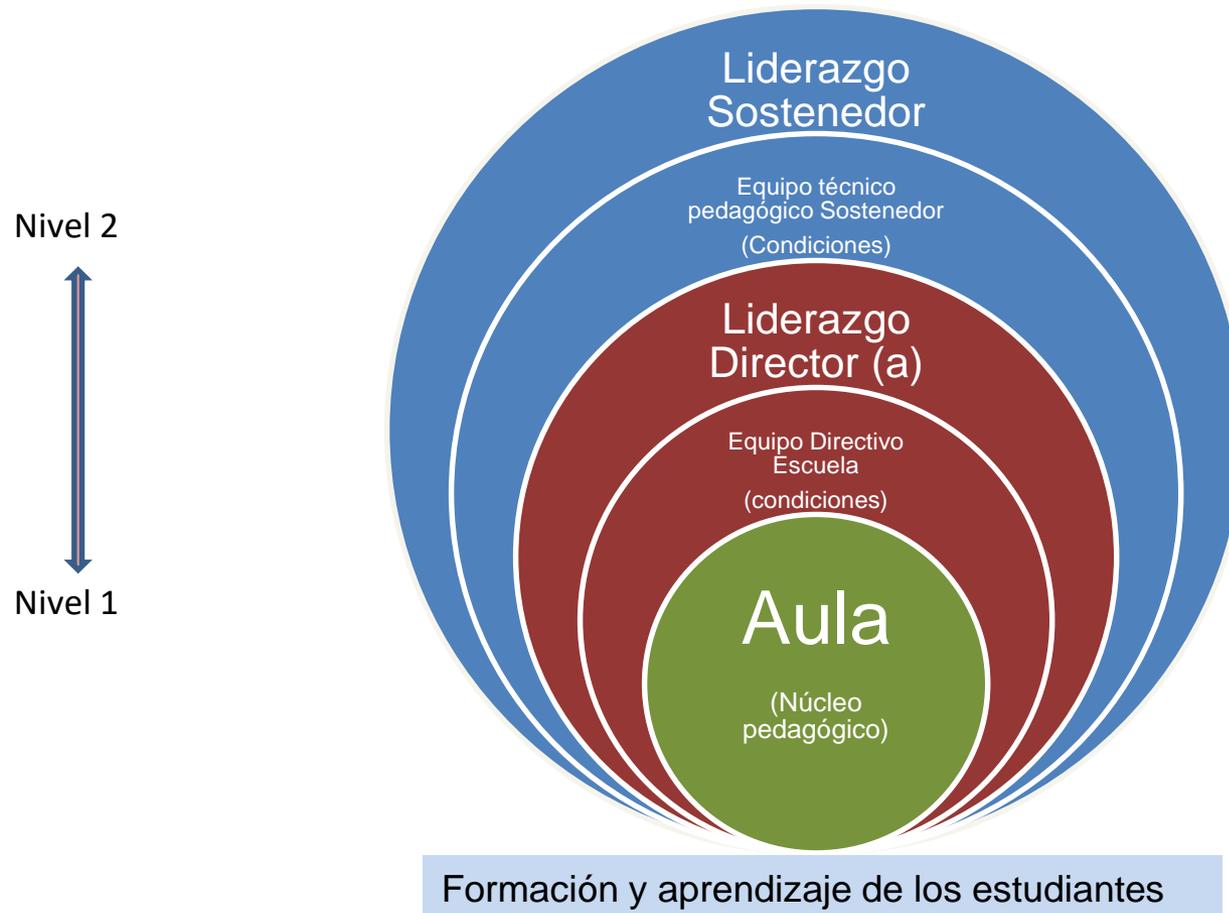
Factores movilizados que NO provocan cambios	Factores movilizados que SI provocan cambios
Presión por evaluaciones externas	Generación de capacidades con foco en resultados
Perspectiva individual	Trabajo colaborativo
Desarrollo de Políticas específicas	Implementación de un conjunto de políticas
Tecnologías	Desarrollo de la Pedagogía



Hacia el desarrollo sistémico del liderazgo escolar

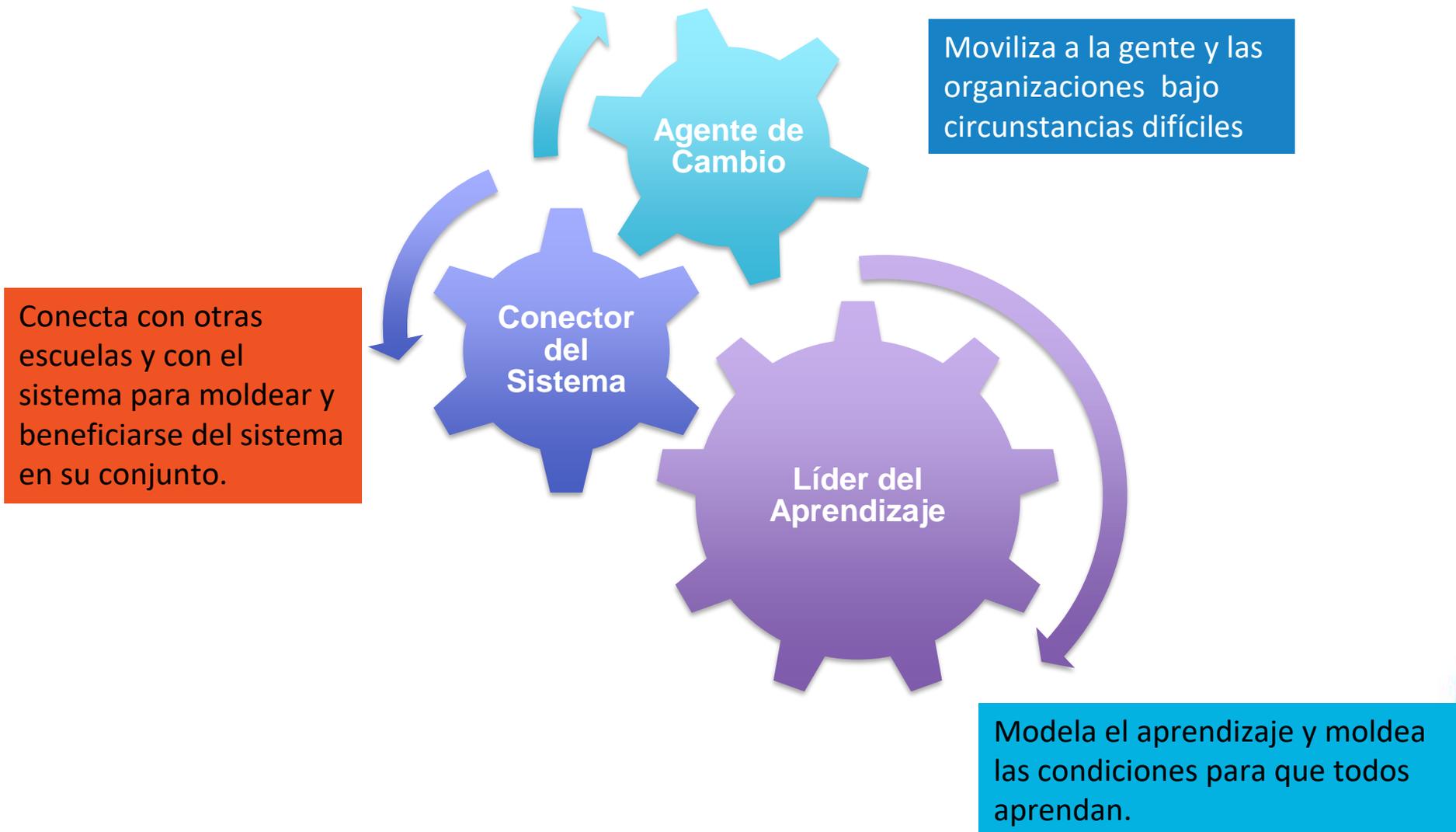
Objetivo:

Desarrollar capacidades de liderazgo sistémico que permite articular las acciones del nivel sostenedor (líder del sistema) con el director y su equipo (liderazgo escolar) para apoyar y potenciar el impacto de los profesores en el aula.



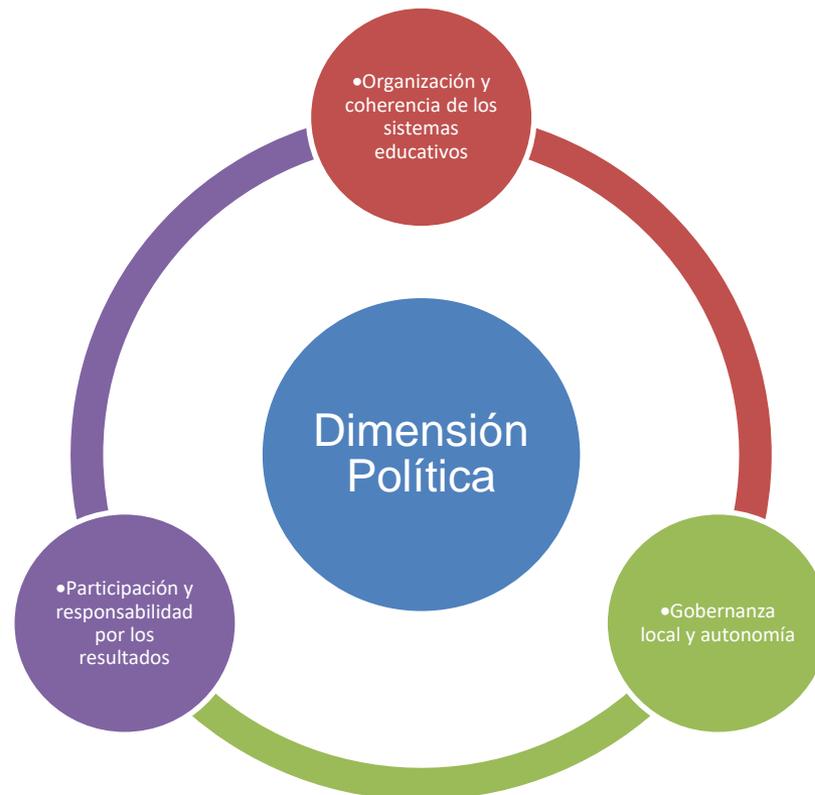
El Nuevo Rol de Líder Educativo

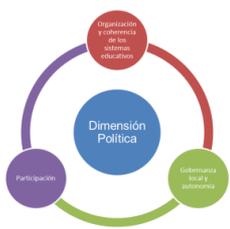
(J. Quinn & E. Adam, 2014 ; Rincón Gallardo ,2015)



Antecedentes y distinciones que permiten situar la acción de la gestión y el liderazgo local, en el sistema educativo (Dimensión política)

Tres temas que son recurrentes en la literatura sobre sistemas educativos y que tienen por objetivo situar la acción y enfoque del nivel intermedio/local, a saber:

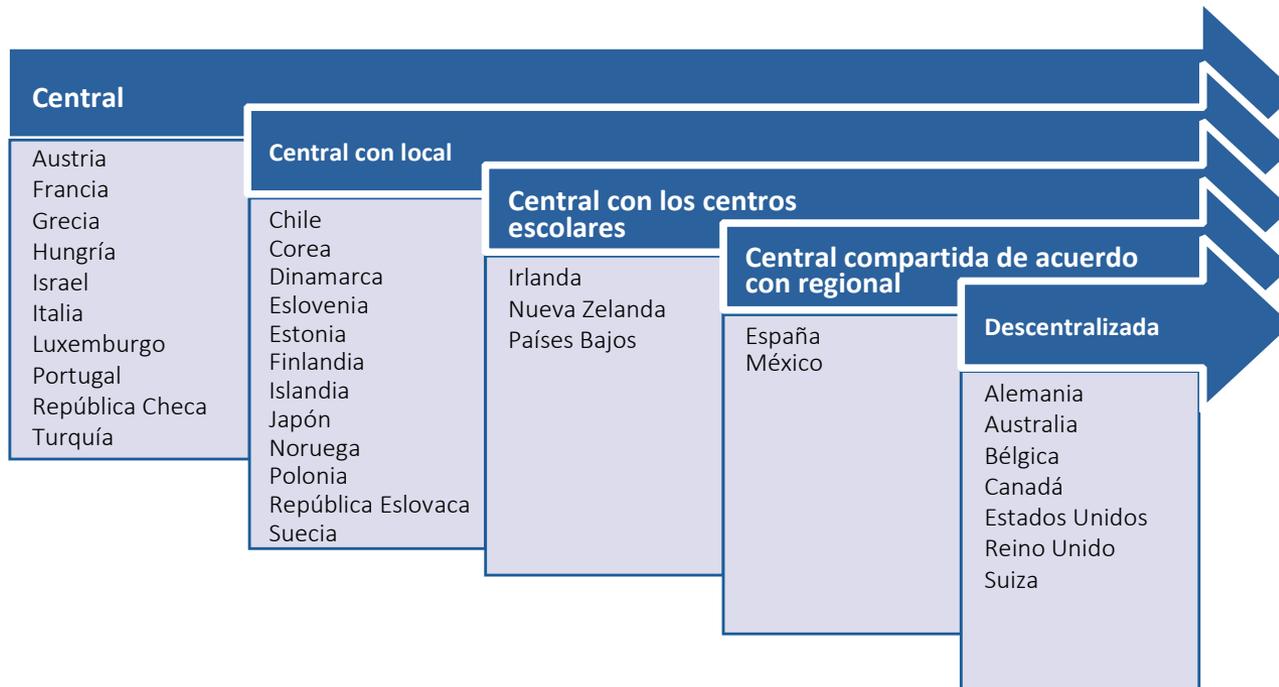




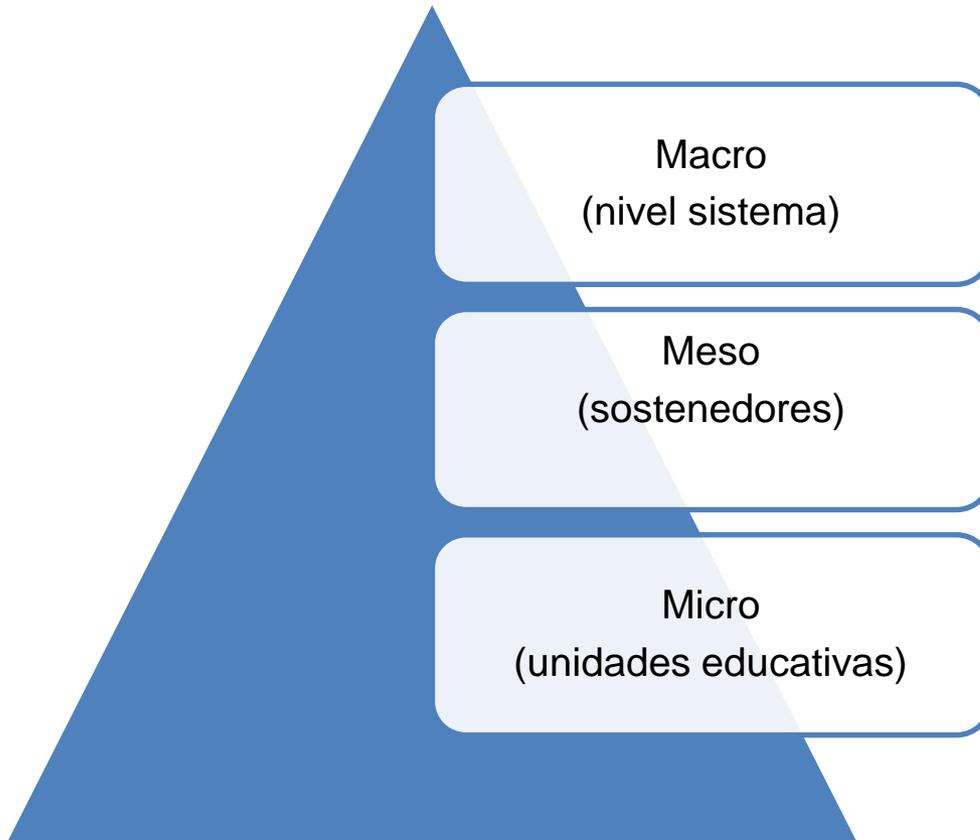
Organización y coherencia de los sistemas educativos

Panorama de acuerdos de organización y gobernanza en los países de la OCDE
Relación Estado – Nivel Local

(“Política Educativa en perspectiva 2015: Hacer posible las reformas” OCDE)



Niveles del sistema



- (a) **Nivel Macro:** se refiere a las políticas integrativas, estrategias y marcos regulatorios representados por el sistema político, que, para el caso del sistema educacional chileno, está constituido por el MINEDUC y las otras instituciones pertenecientes al SAC.
- (b) **Nivel Meso:** es el nivel de la integración y articulación entre el nivel macro y el micro.
- (c) **Nivel Micro:** es el nivel de las unidades educativas, es decir los jardines infantiles, escuelas y liceos, cuya función es proveer de educación a través de un proyecto educativo propio que construya identidad..

Requerimiento político – técnico al sistema

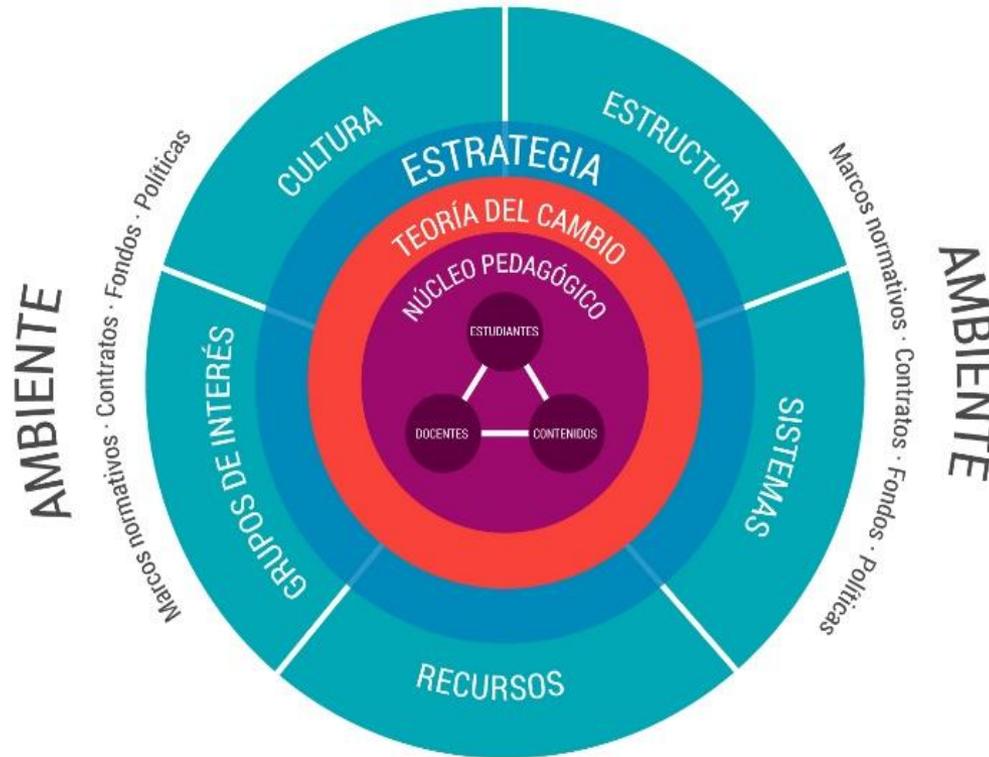
Mantener un Marco de Coherencia

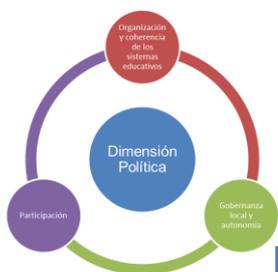
(Fullan y Quinn,2016)

Dirección focalizada	Generar culturas colaborativas	Aprendizaje profundo	Asegurar la rendición de cuentas
Conducción en base a un propósito	Cultura de crecimiento	Desarrollar claridad en los objetivos de aprendizaje	Rendición de cuentas interna: aprendizaje profundo y significativo de todos los estudiantes
Objetivos que impacten	Liderazgo de aprendizajes	Construir una pedagogía precisa	Rendición de cuentas externa: a las autoridades, posicionándolas de manera positiva
Claridad en la estrategia	Construcción de capacidades	Cambiar prácticas a través de la construcción de capacidades	
Liderazgo para el cambio	Trabajo colaborativo		

Ej. de un Modelo de coherencia

Figura 4. Proyecto de Liderazgo de Educación Nacional (PELP)
Shildress,S., Elmore,R.,Grossman,A.,King,C. 2011

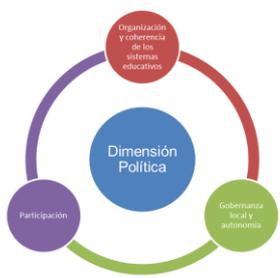




● Gobernanza local y Autonomía

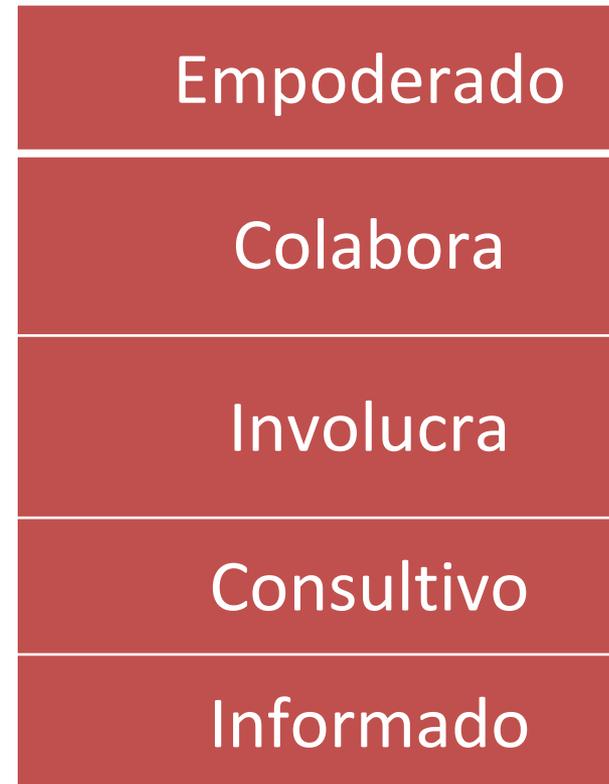
GOBERNANZA	AUTONOMÍA
<p>Espacio de comunicación y participación entre la institución pública y la comunidad donde convergen las políticas públicas que buscan promover la equidad, inclusión y participación, con las expresiones y necesidades locales de la comunidad.</p> <p>Debe potenciar una mirada que tome en cuenta la realidad donde está inmersa, dialogar con las normas nacionales y regionales, pero a la vez, identificar los principios diferenciadores del territorio a fin de proyectar un proyecto local de educación. (adaptado de SUBDERE,2007).</p>	<p>El concepto de gobernanza, se ve mediado al concepto de autonomía en la gestión de las escuelas con las autoridades locales.</p> <p>Más o menos autonomía en temas claves de la escuela como son los temas pedagógicos o presupuestarios son siempre un ámbito de tensión constante.</p> <p>Esto implicará entonces, definir muy tempranamente las formas de relación, comunicación y ámbitos de autonomía entre el nivel meso y el nivel micro.</p> <p>Esta forma de relacionarse, influirá en la organización del sistema educativo y define los espacios de acción y decisión que realmente tendrá cada escuela. (Santizo, 2014, Díaz, J., Civís, M.; Longás, J. 2015)</p>





Participación y responsabilidad por los resultados

- La participación es un requisito esencial para el buen desarrollo de la gobernanza.
- La participación pública se basa en la creencia de que aquellos que son afectados por una decisión, tienen el derecho de participar en el proceso de toma de decisiones. Incluye la promesa de que la contribución de la comunidad, influirá en la decisión y proporciona a los participantes la información sobre cómo sus aportes afectaron la decisión.
- La participación de la comunidad escolar, es para los líderes locales una fuente extraordinaria para detectar dificultades y acelerar soluciones, ya que conocen los problemas y alternativas de solución (Del Castillo, 2011; Civís, M., Longás, J. 2013).



(*)



(-)

<http://www.iap2.org/>

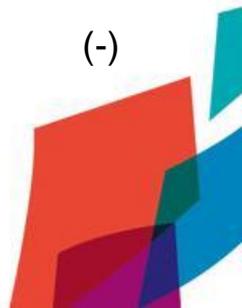




Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

La tendencia internacional que sostiene que el concepto de liderazgo escolar *no hace nunca alusión a una persona,* sino a un grupo de personas que trabajan conjuntamente.

La imagen de un súperdirector o súperdirectora único que se encarga de todo ha quedado superada (Pont, 2010).

Desarrollar y distribuir nuevos liderazgos



FACTOR LIDERAZGO (Robinson ,2010)



Un objetivo de los líderes educativos es incrementar la capacidad colectiva de los profesores a través del trabajo colaborativo

Liderazgo y capacidad colectiva

Para lograr esta capacidad los directivos debe orientar el trabajo docente en una doble dimensión, lo individual y lo colectivo entendiendo que esto último moviliza toda la organización y provoca mejoras.



Foto: Mario Uribe

La capacidad colectiva es aquella que:

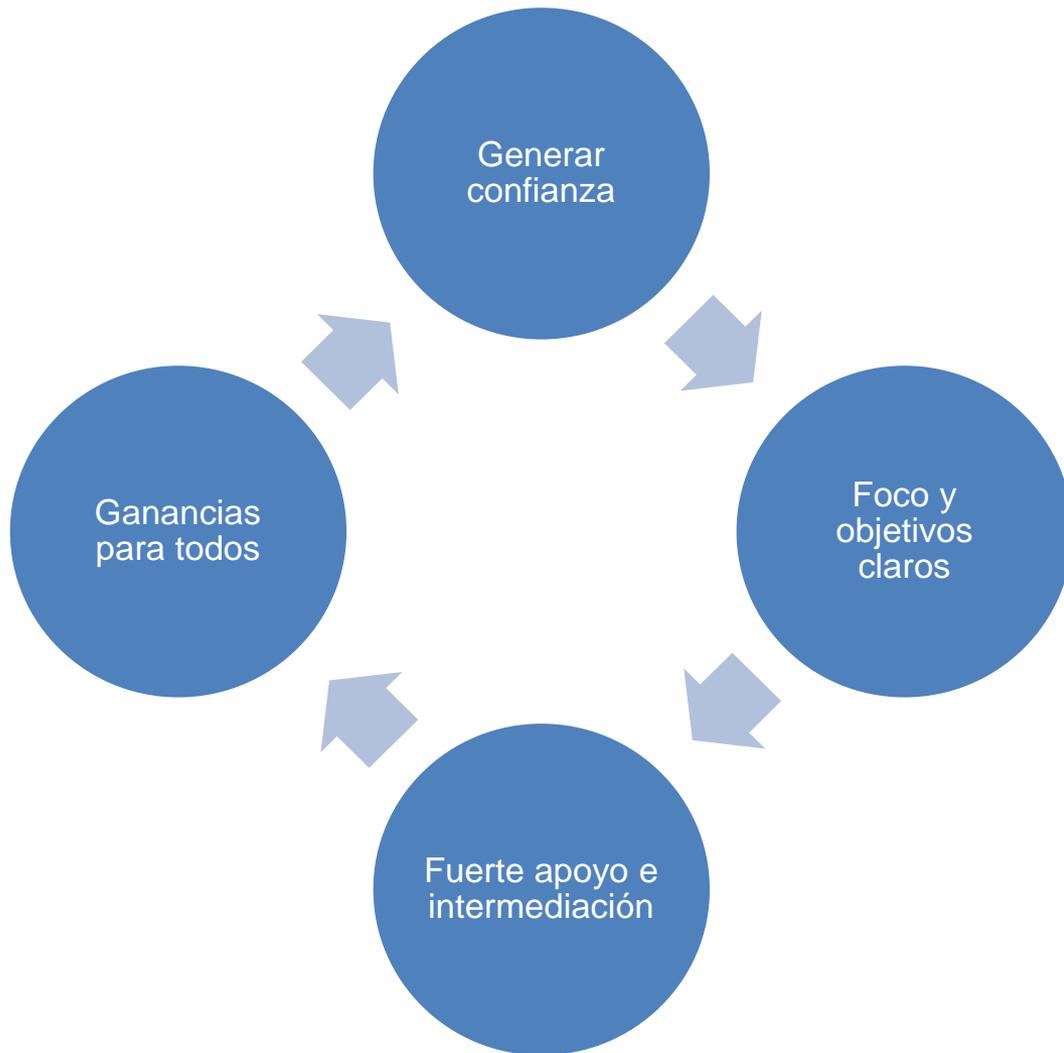
- Se evidencia una mejoría a partir de un trabajo **colaborativo**.
- Genera un compromiso emocional y expertise técnica que ninguna capacidad de trabajo individual puede lograr.
- Provoca que la velocidad de cambio efectivo aumente exponencialmente.

All Systems Go (Fullan, 2010).

Liderazgo y colaboración (Rosenholtz, 1991)

- Las escuelas que realizan un trabajo en colaboración van mejor que las individualistas
- Los profesores que se desempeñan en una cultura profesional de colaboración, tienden a rendir mejor que los que trabaja solos.
- El trabajo colaborativo provee un espacio privilegiado para el aprendizaje profesional, entre ellos la del líder.





Condiciones para la colaboración

(Muijs, 2008)

La colaboración como un espacio de aprendizaje del líder escolar

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar
MINEDUC DE CHILE 2015
(www.mineduc.cl)

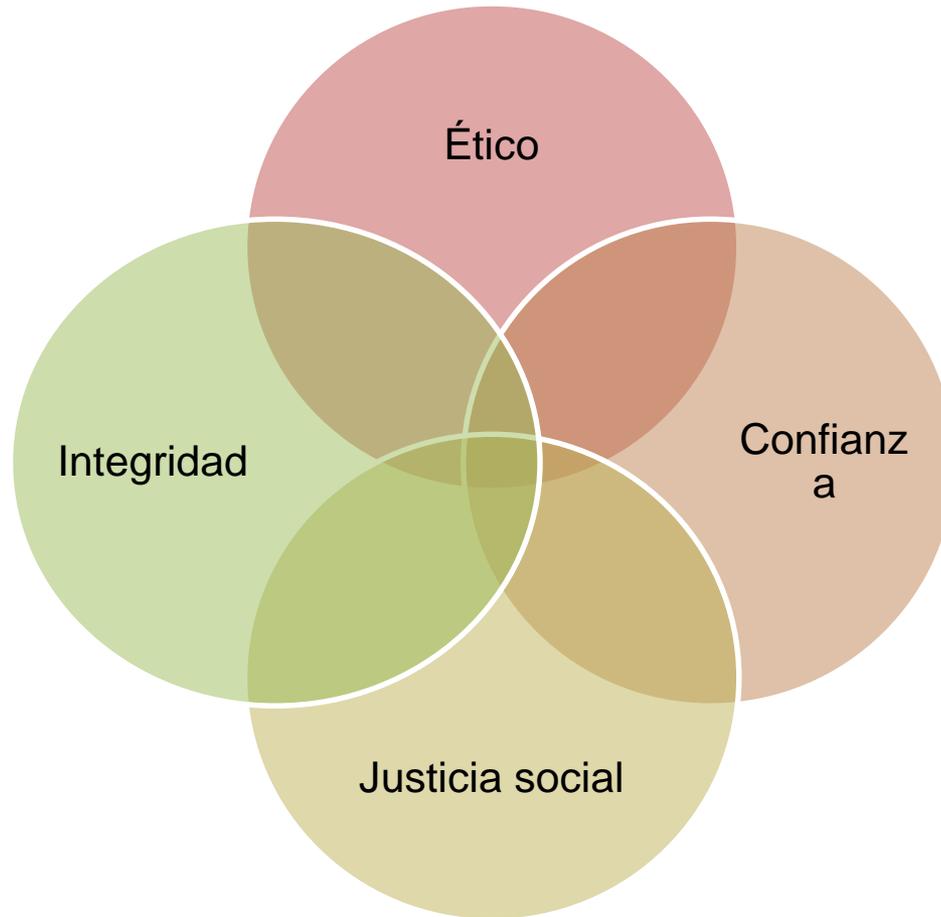


Las Dimensiones de prácticas son:



- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Recursos Personales: PRINCIPIOS



Líder con capacidad de aprendizaje es :



- El que tiene la habilidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia y práctica de liderazgo, de tal forma que aprende de ella.
- El que se considera un aprendiz permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores e involucra a los mismos para que lo evalúen. (Rincón-Gallardo, Fullan. 2015)



Síntesis



Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

La mejora continua requiere de liderazgo

Un buen liderazgo se sostiene en una buena gestión

La coherencia es un “norte” que no debe descuidarse.

Toda gestión y liderazgo requiere del desarrollo de competencias y prácticas (contexto)

La mejores prácticas se sostienen sobre la confianza que generan los líderes educativos