LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

El liderazgo intermedio desde una compresión sistémica en el ámbito educativo

Mario Uribe Briceño
mario.uribe@pucv.cl

Módulo 0

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso · Universidad de Chile · Universidad de Concepción · Educación FCH Fundación Chile · University of Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education · Ministerio de Educación Gobierno de Chile · Todos por Chile

Objetivo

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

Agenda

Foto: Talis 2013 (OCDE)

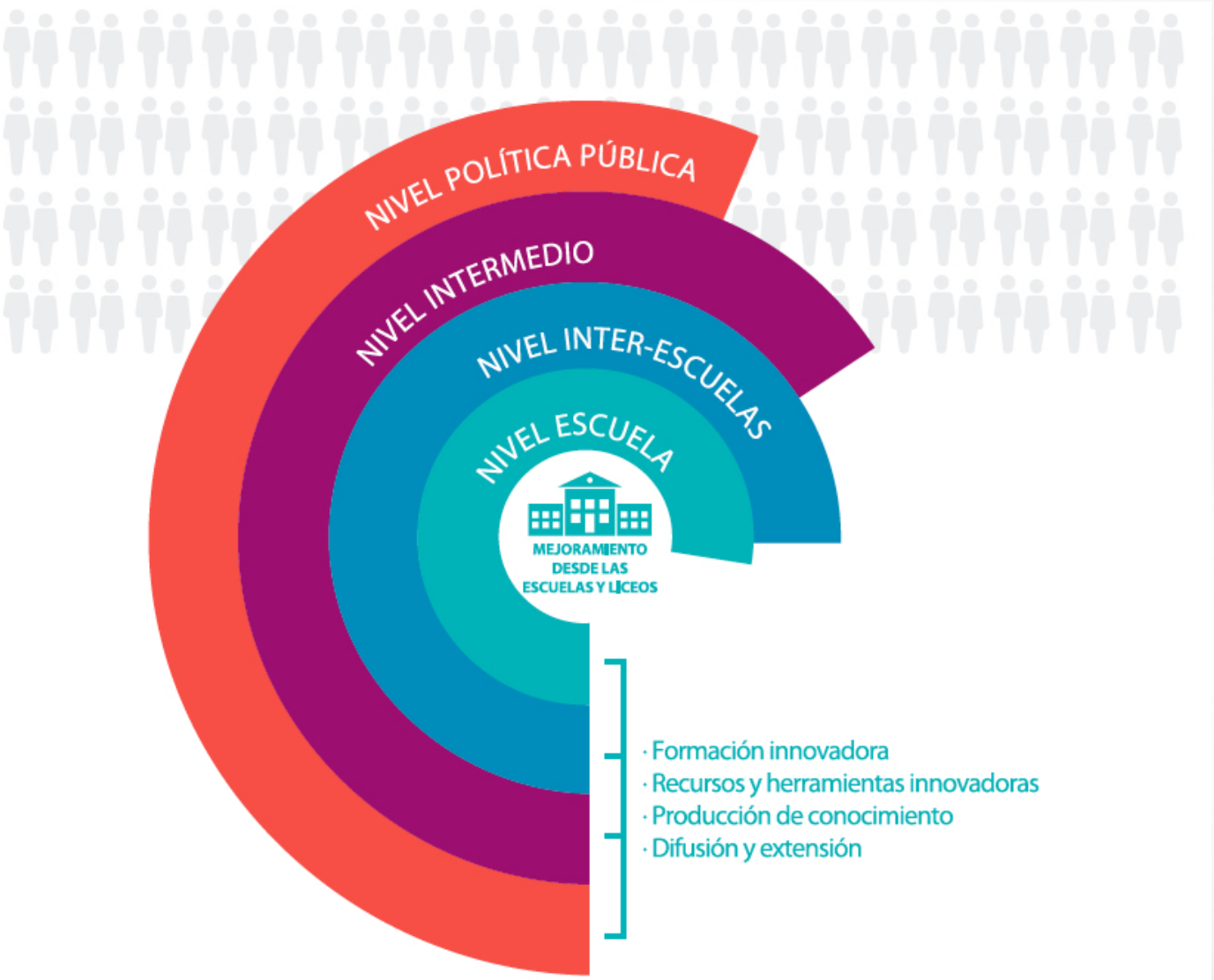
Entender la enseñanza en el S. XXI

Liderazgo desde una perspectiva sistémica

Liderazgo Intermedio

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

PERSPECTIVA SISTEMICA



LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

¿Cuál es el propósito de la Escuela?

La Enseñanza es:

Foto: Revista de Educación Virtual

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."

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

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 ..."

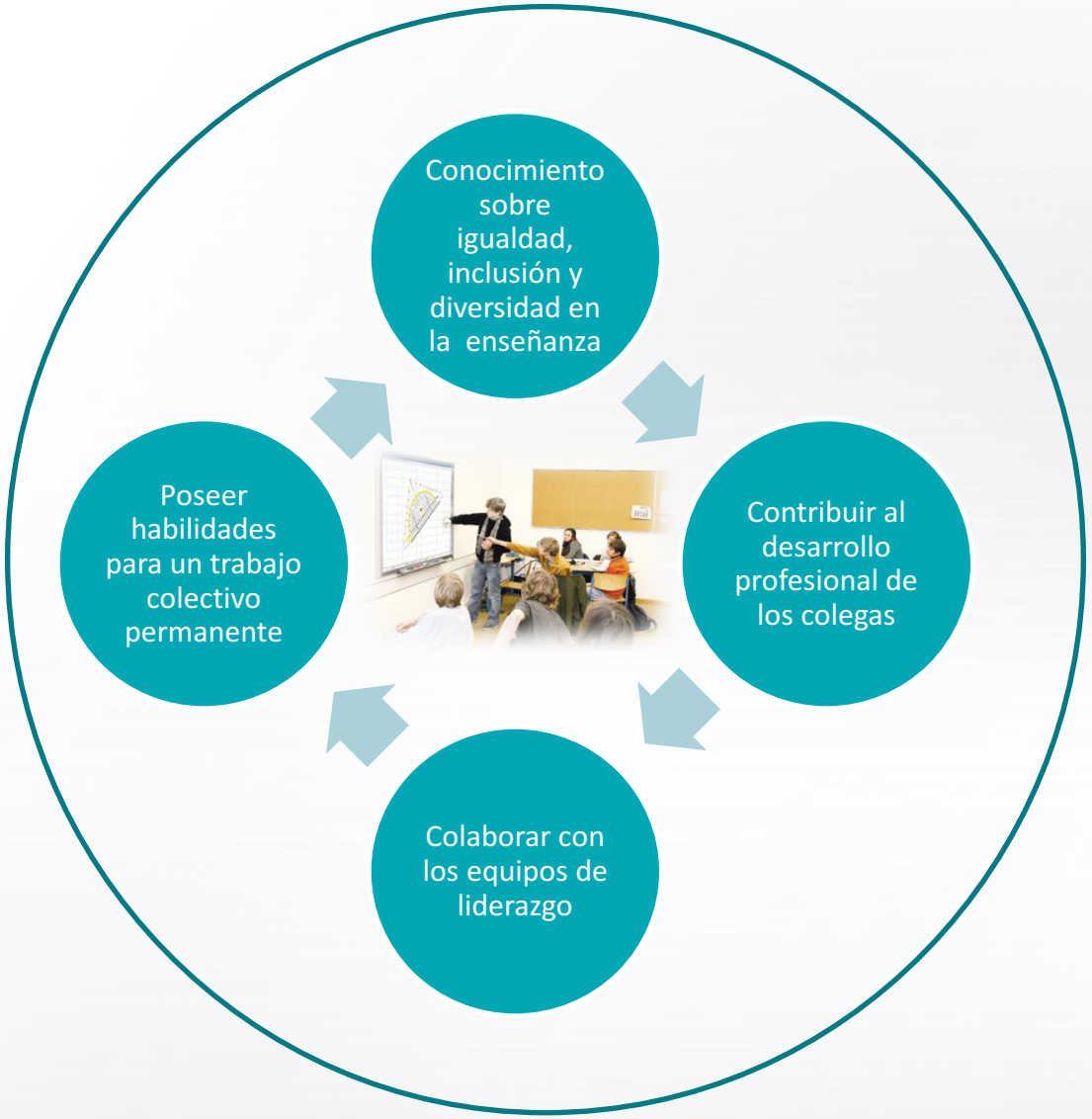
Intructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning de City,Elmore, Fiarmon and Teitel, 2009

Escenario A y A’

La tendencia del cambio y la profesión docente

A

A’



FUTURE OF TEACHING PROFESSION

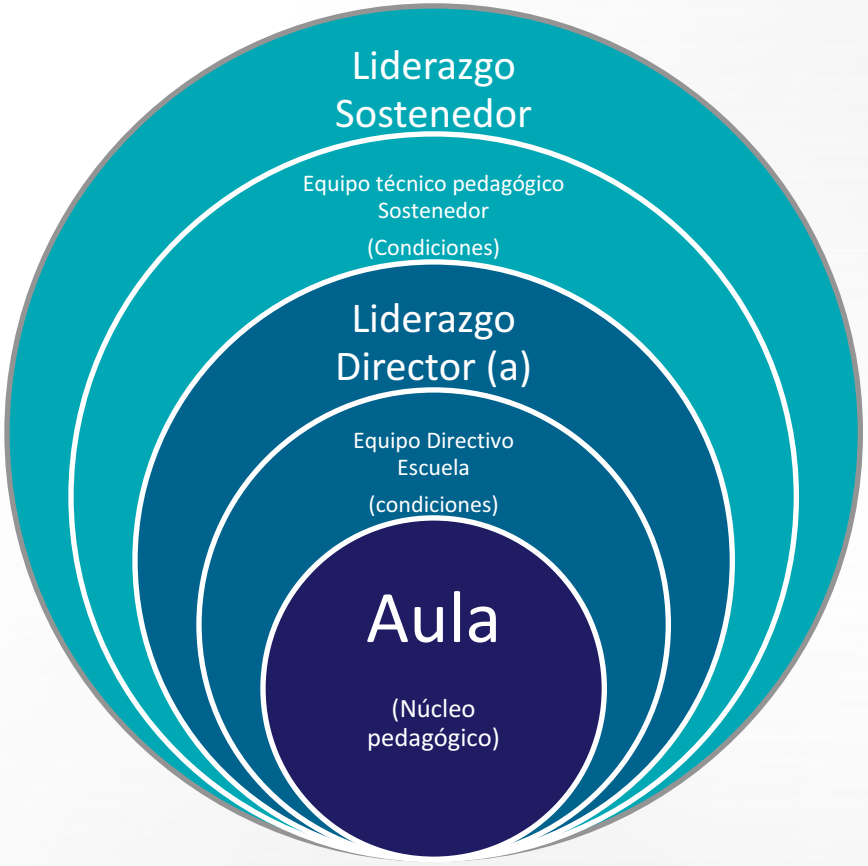
Professor John MacBeath, University of Cambridge. 2012

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.

Nivel 2

Nivel 1



Formación y aprendizaje de los estudiantes

Elaboración propia

Mejora

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

Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

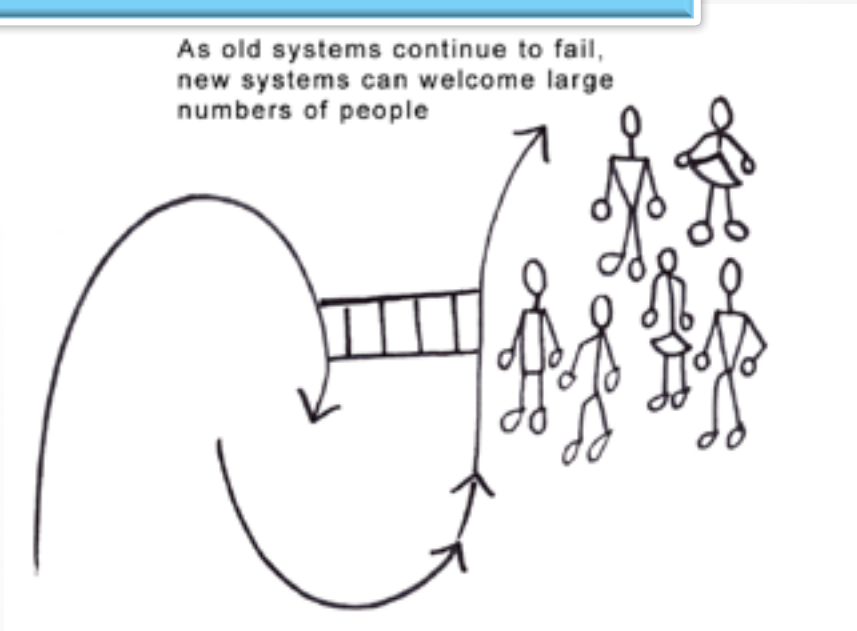
El ***liderazgo***, entendido como la *labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela* (Leithwood, 2009)

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

La transición como clave del proceso:

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

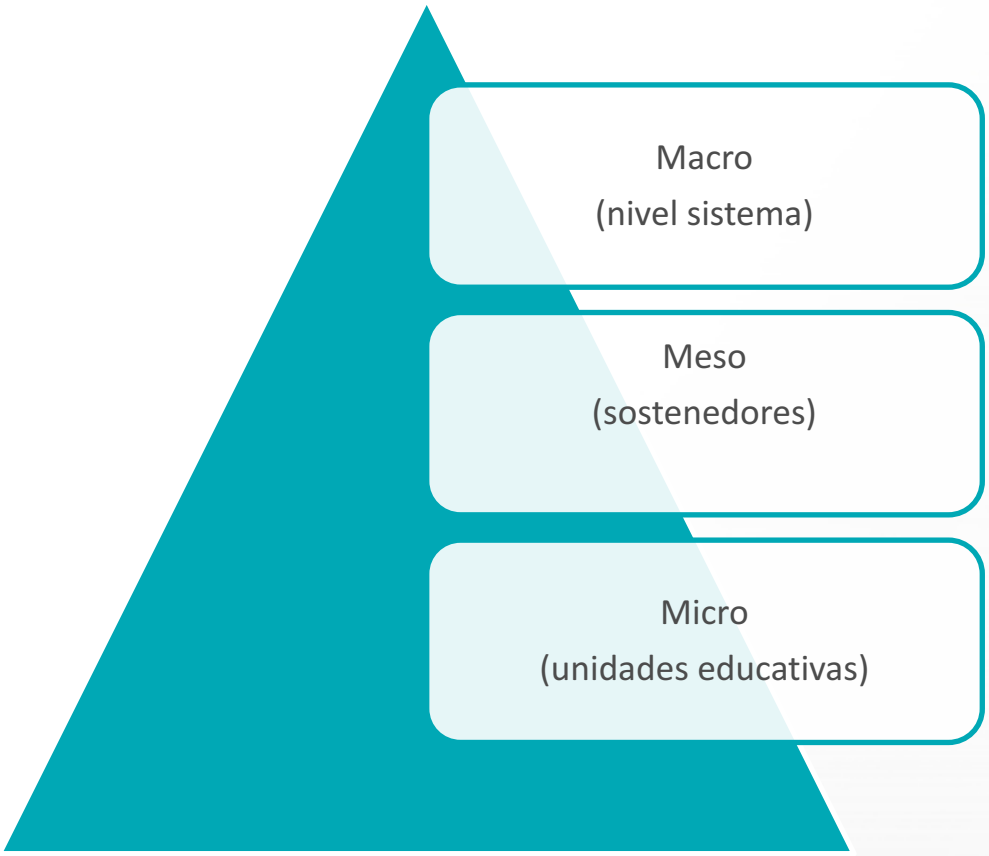
Durante el Proceso de cambio, somos las mismas personas que estamos los que la impulsamos y damos la bienvenida a otras nuevas.



Margaret Wheatley
Leadership and the New Science

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Niveles del sistema

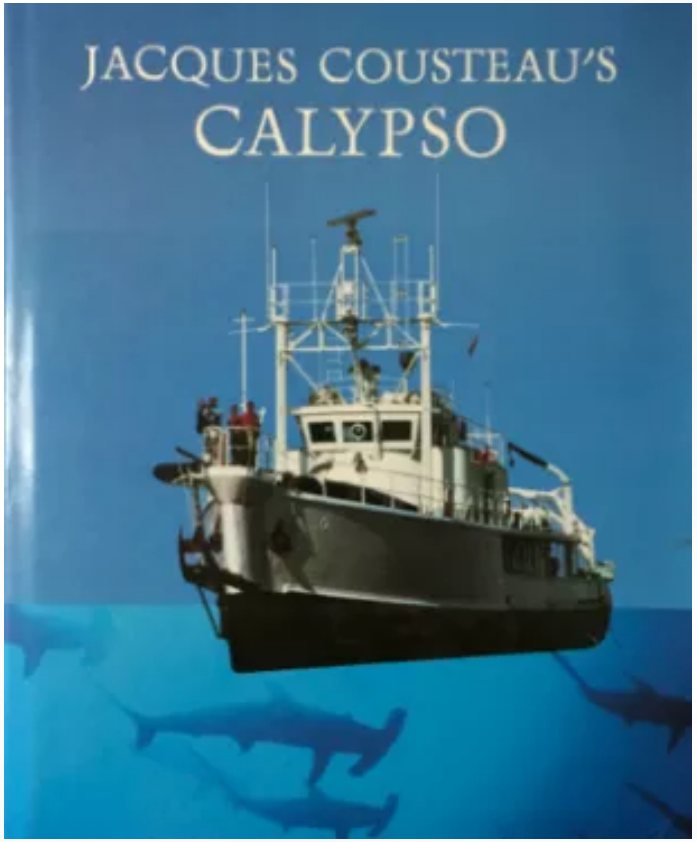


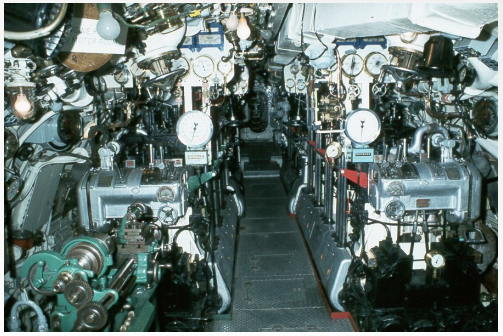
(a) Nivel Macro: se refiere a las políticas integrativas, estrategias y marcos regulatorios representados por el sistema político, que, para el caso del sistema educacional chileno, está constituido por el MINEDUC y las otras instituciones pertenecientes al SAC.

(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.

ACTIVIDAD



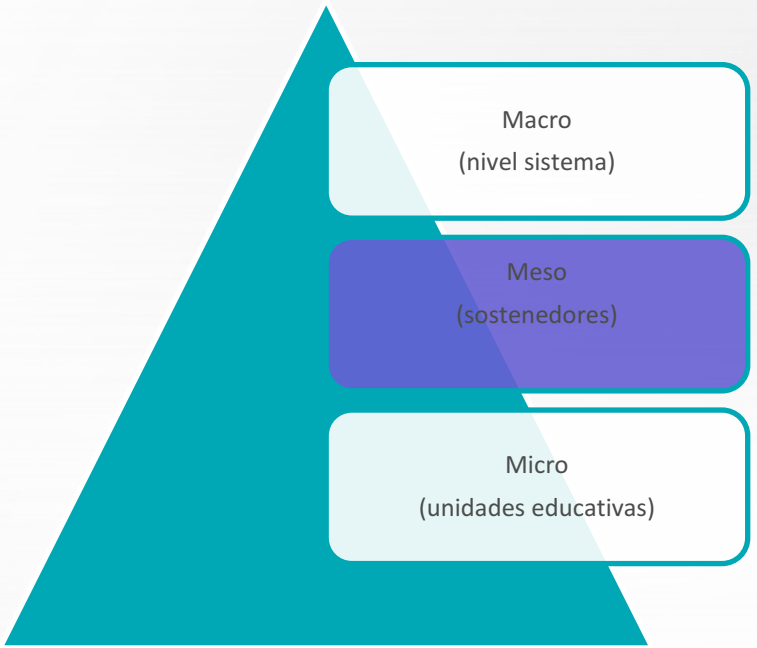


LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Liderazgo nivel Intermedio

- **Una estrategia de influencia deliberada para aumentar la capacidad y la coherencia interna del sistema, convirtiendo al nivel en un "socio eficaz" hacia arriba (el Estado) y hacia abajo con las escuelas y comunidades. Por lo tanto, no es una estrategia independiente, sino más bien una conexión.**

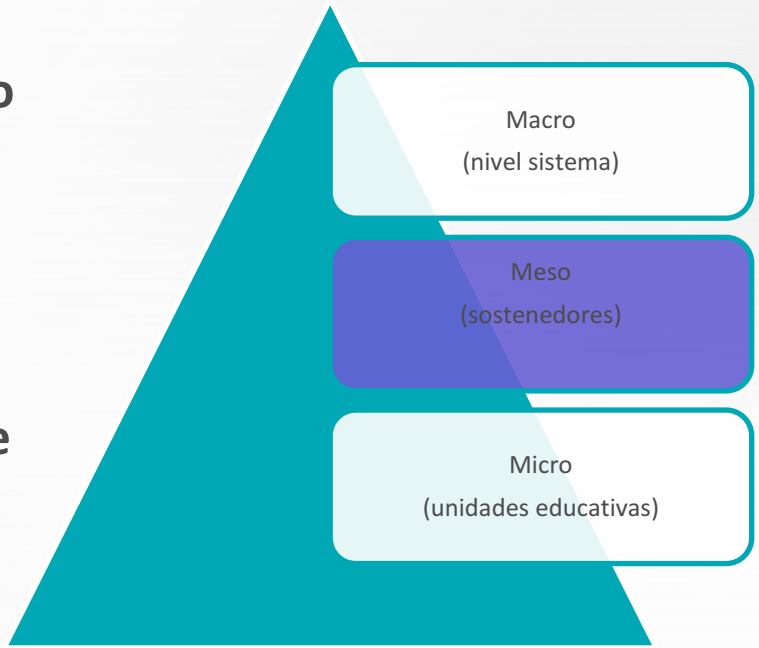
- Adaptado de Fullan (2005), Hargreaves y Ainscow (2015), Harris y Jones (2017)



LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Gestión local en educación

- **La capacidad de movilizar y articular instituciones, recursos humanos, técnico-educativos, financieros, de información, que tienen como objetivo final, establecer las bases organizacionales y de relaciones de confianza, para asegurar oportunidades educativas y de aprendizaje de calidad, en todas los establecimientos educativos y aulas de su dependencia.**



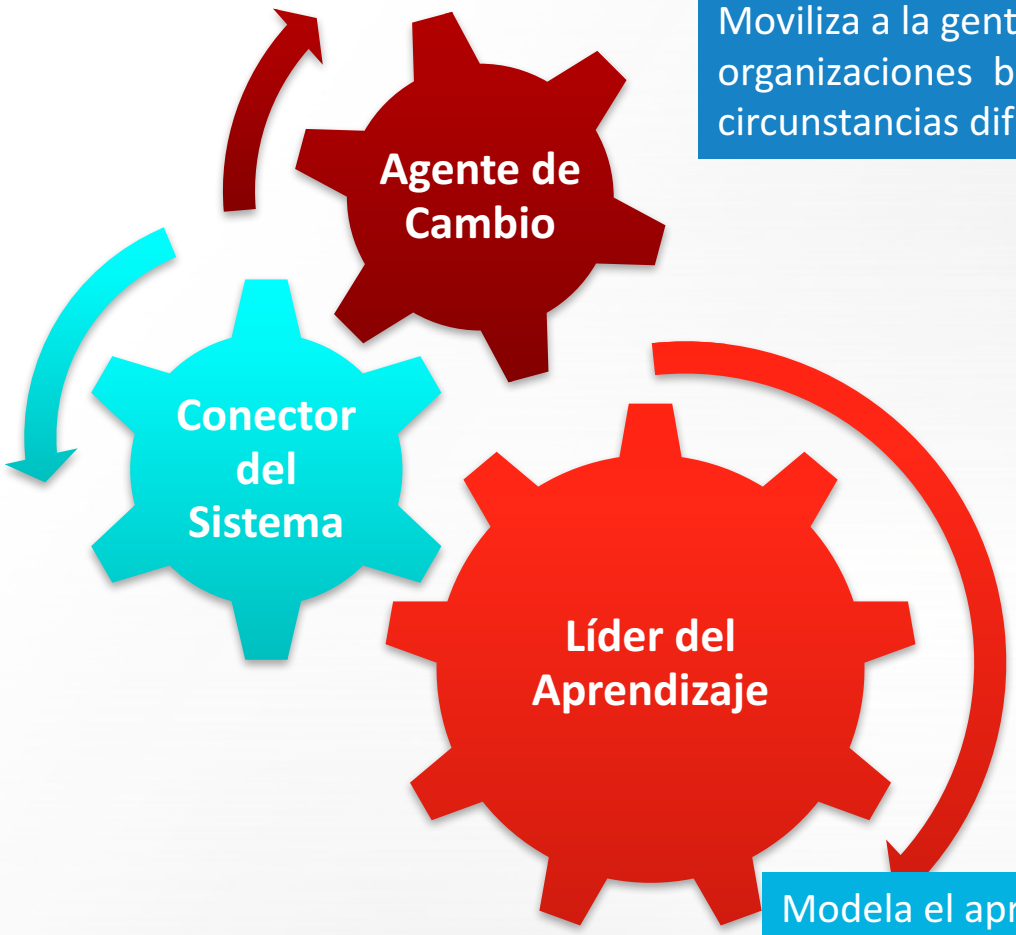
- Adaptado de Raczynski y Marcel en Politeia, 2008; MINEDUC,2014 y Finnigan y Daly, 2016

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

El Rol de Líder Educativo

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

Moviliza a la gente y las organizaciones bajo circunstancias difíciles



Conecta con otras escuelas y con el sistema para moldear y beneficiarse del sistema en su conjunto.

Modela el aprendizaje y moldea las condiciones para que todos aprendan.

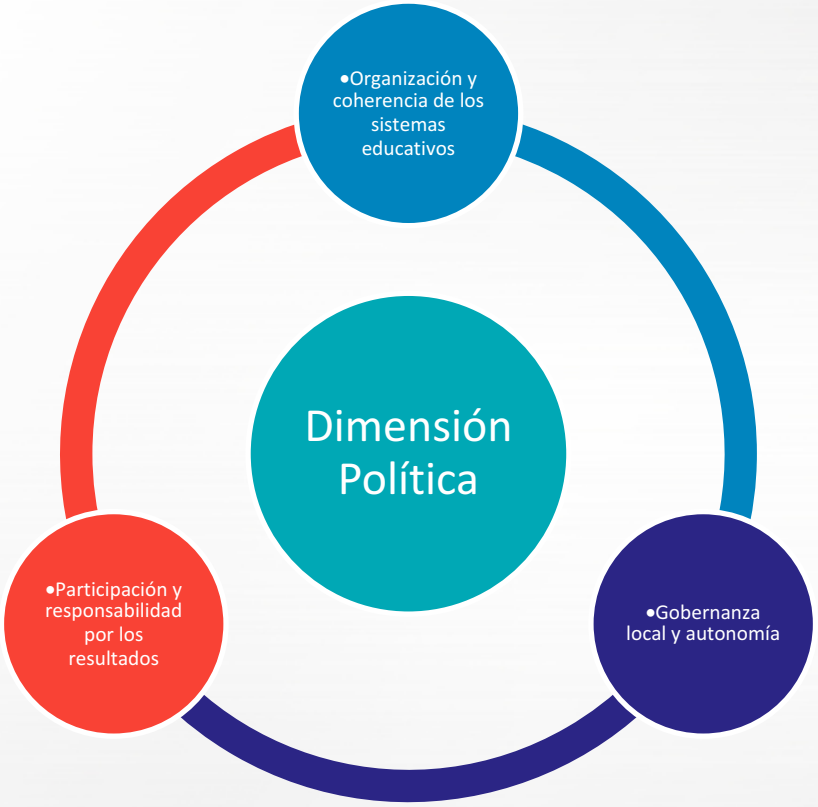
LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

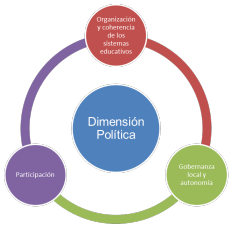
Cuadro N° 4:
Drivers o factores movilizadores que provocan cambios en educación, aplicables a escuelas, distritos y sistemas. (Fullan y Quinn ,2015)

Factores movilizadores que NO provocan cambios	Factores movilizadores 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

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:





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

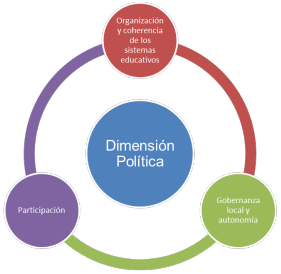
(“Política Educativa en perspectiva 2015: Hacer posible las reformas” OCDE)

Requerimiento político – técnico al sistema

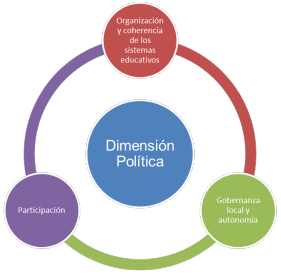
Mantener un Marco de Coherencia

(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		



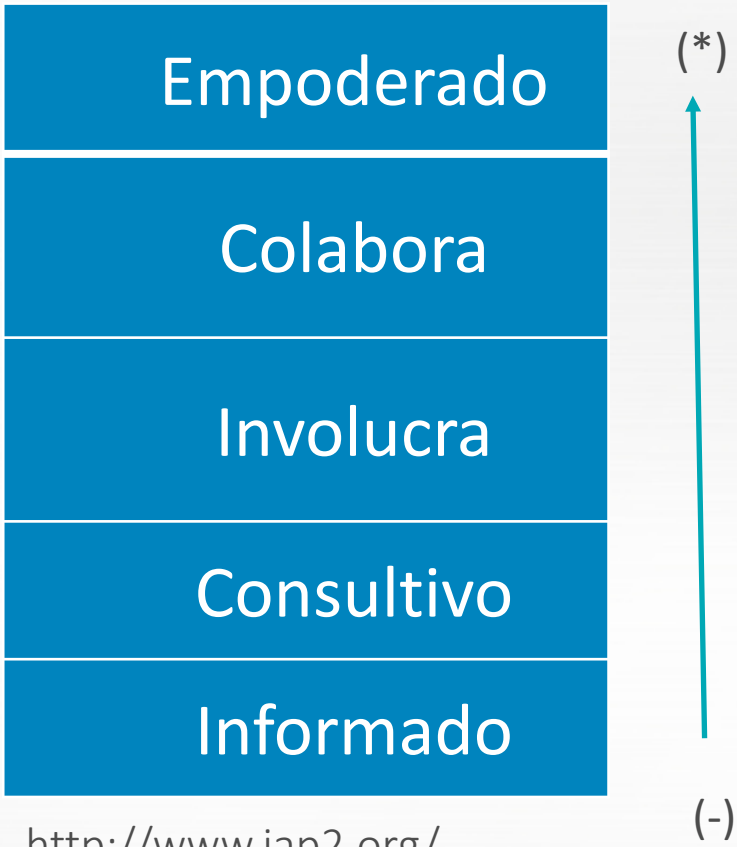
GOBERNANZA	AUTONOMÌA
Espacio de comunicación y participación entre la institución pública y la comunidad donde convergen las políticas públicas que buscan promover la equidad, inclusión y participación, con las expresiones y necesidades locales de la comunidad. Debe potenciar una mirada que tome en cuenta 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).	El concepto de gobernanza, se ve mediado al concepto de autonomía en la gestión de las escuelas con las autoridades locales. Más o menos autonomía en temas claves de la escuela como son los temas pedagógicos o presupuestarios son siempre un ámbito de tensión constante. Esto implicará entonces, definir muy tempranamente las formas de relación, comunicación y ámbitos de autonomía entre el nivel meso y el nivel micro. 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)



- 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/

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.

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Universidad de Chile

Universidad de Concepción

Educación FCH

University of Toronto OISE | Ontario Institute for Studies in Education