

Formación para líderes intermedios desde una perspectiva sistémico territorial

Daniela Berkowitz
Andrea Osorio



PILOTO DE FORMACIÓN PARA EL NIVEL INTERMEDIO, 2017

Diplomado en "Gestión y Liderazgo Educativo Local"

Desarrollando Buenas Prácticas de Liderazgo
Intermedio en el Territorio

ANTECEDENTES DE UNA FORMACIÓN PARA EL NIVEL INTERMEDIO

Antecedentes y contexto



*Diplomado en Gestión y Liderazgo
Educativo Local, 2017*

- 1) Contexto de alta incertidumbre sobre la institucionalización del cambio en el nivel, así como en relación a sus **desafíos** (SLE – Ley que crea el Sistema de Educación Pública).
- 2) Diagnóstico compartido respecto del **deficiente funcionamiento del nivel sostenedor municipal actual** (Raczynski y Serrano, 2001; Consejo Asesor, 2006; Román, 2006; Matus et al., 2007; Bellei et al, 2008; Marcel y Raczynski, 2009; Valenzuela et al., 2010).
- 3) Desigualdad de capacidades y condiciones. Equipos de nivel sostenedor con **tipos de formación diversos, baja especialización** y con orientación al quehacer administrativo. (Aziz, 2016; Grupo Educativo, 2016)
- 4) **Falta de oferta formativa en liderazgo y desarrollo continuo especializado para el nivel** (Hasta 2017, con la implementación de Diplomados en Liderazgo Intermedio de los Centros de Liderazgo)

Diseño del Programa Piloto de Formación

El programa piloto de formación se diseño en base a:

1. Revisión información secundaria:
 - Sistematización de Exp. Internacionales (lo deseable)
 - Evidencia y diagnósticos nacionales (lo que no funciona del nivel)
 - Proyecto de ley (como un marco de referencia legal nacional)
 - Orientaciones del modelo formativo de LIDERES EDUCATIVOS, que se basa en la teoría de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2009).
2. Levantamiento de necesidades actuales y desafíos frente a un cambio de sistema:

Entrevistas semi estructuradas y en profundidad a actores del sistema (RM, V y VIII) (N=27).

Triangulación de información para la Construcción de desafíos



Jefes DAEM, Corporaciones

Directivos Escuelas y Liceos

Coordinadores programas acompañamiento a escuelas

Otros actores del Sistema
Mineduc, Seremi y AT Deprov.

Dimensiones

Desafíos

Competencias

NECESIDADES
FORMATIVAS

Desafíos clave y necesidades formativas

1) *Gestionar estratégicamente con foco en lo pedagógico, en función de asegurar un servicio de educación pública de calidad, inclusiva, con sello territorial.*

Se requieren que los líderes intermedios sean capaces de:

- a) Realizar **diagnósticos educativos integrales del territorio** (uso de información para la toma de decisiones: qué ofrecen las escuelas, qué demandan las comunidades),
- b) **planificar de manera participativa y contextualizada**, con foco en la mejora escolar del territorio.
- c) **implementar la planificación colaborativamente**

Desafíos clave y necesidades formativas asociadas

2) Asesorar, acompañar y monitorear de manera sistemática los procesos pedagógicos en el territorio en función de los aprendizajes de los y las estudiantes, promoviendo el intercambio de buenas prácticas...

Se requieren que los líderes intermedios sean capaces de:

- 1) Comprender qué significa(rá) para el nivel acompañar los procesos pedagógicos en las escuelas.**
- 2) Desarrollar estrategias de acompañamiento y transferencia contextualizada y diferenciadas.**
- 3) Promover el desarrollo de la innovación y el **trabajo en red** (intra escuela, internivel) para el intercambio de buenas prácticas que potencien la mejora.**
- 4) Sistematizar prácticas para generar aprendizajes.**

Desafíos clave y necesidades formativas asociadas

3) *Mobilizar capacidades y recursos para **construir comunidades colaborativas, desarrollando un sentido de identidad con la educación pública del territorio (Cambio cultural)***

Se requiere que los líderes intermedios sean capaces de:

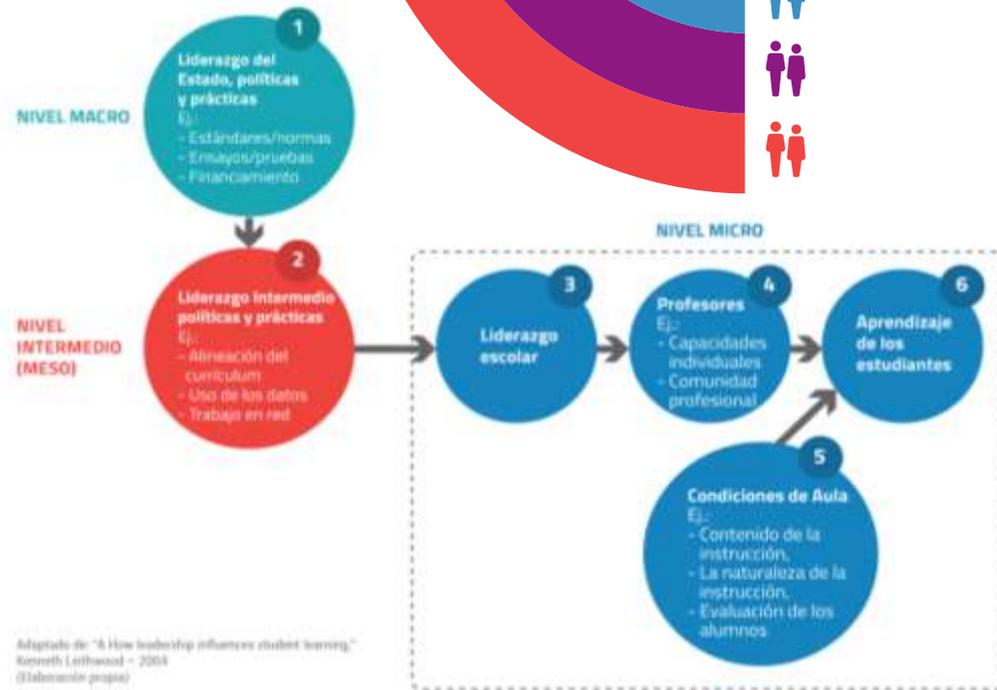
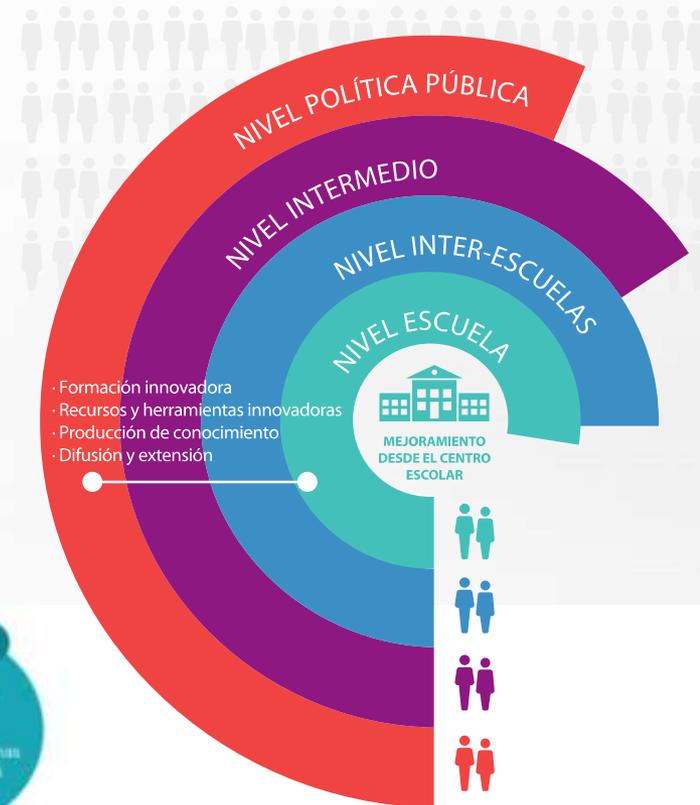
- a) Distinguir elementos político culturales del territorio,
- b) Promover la **construcción de propósitos educativos territoriales compartidos,**
- c) **Generar condiciones para la colaboración** entre actores educativos del territorio y de diferentes niveles.

Nivel intermedio como un lugar privilegiado para desarrollar un sentido compartido a través de toda la comunidad, al darle contexto a la implementación de políticas y acciones concretas que respetan y toman en cuenta la cultura particular del territorio (Szczesniul, 2014).

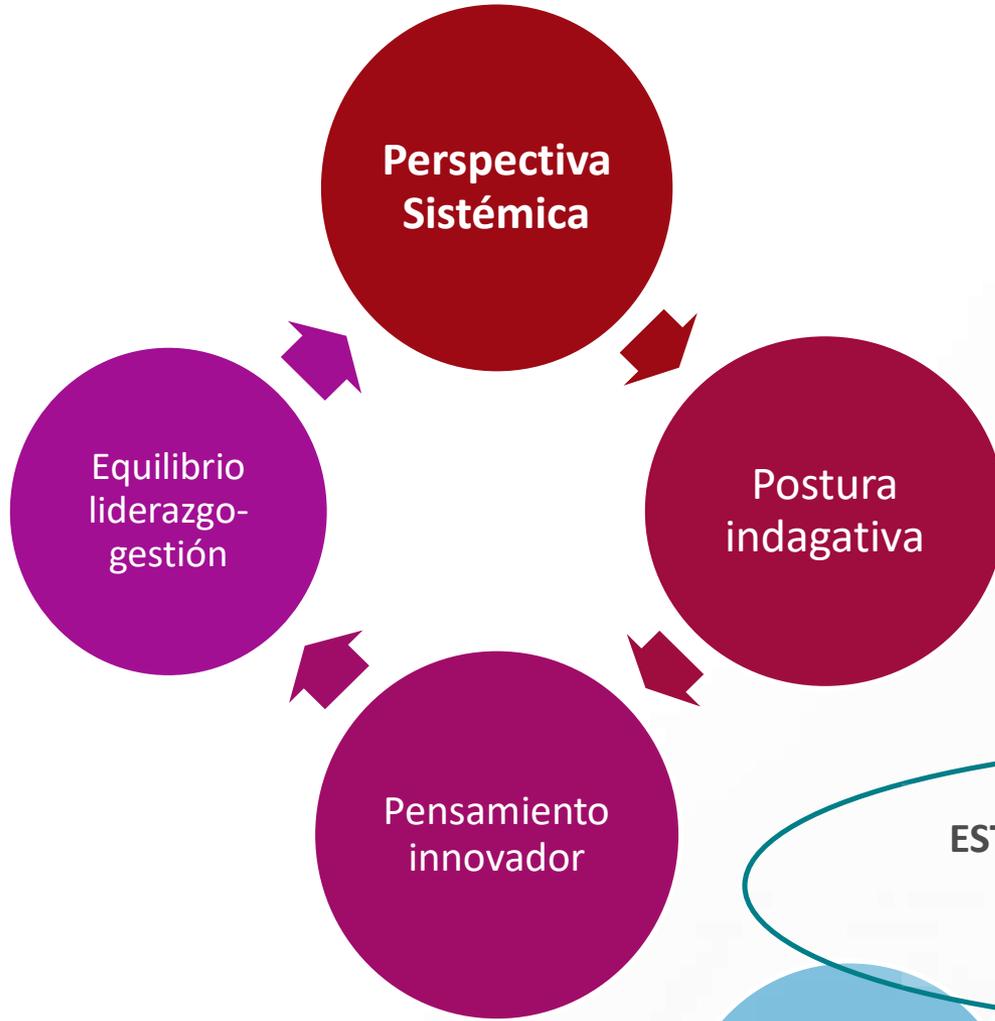
El diseño de la formación para líderes intermedios

Visión del Líder Intermedio

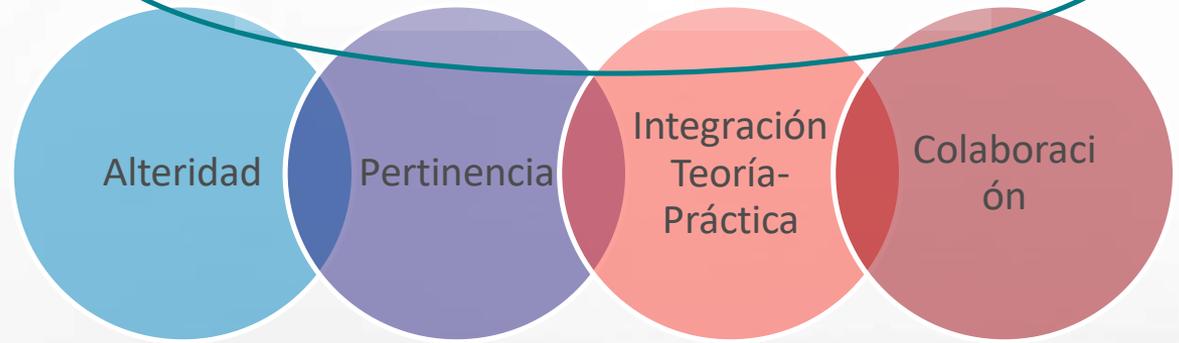
- Mediador entre las políticas nacionales y la realidad educativa local (rol de *conector del entre niveles*; Fullan, 2015).)
- Proveedor de apoyo técnico-pedagógico para los establecimientos educativos (*generar condiciones para la mejora escolar*, Marzano y Waters, 2009; Daly y Finnigan, 2016; Anderson, 2017).
- Promotor del desarrollo de capacidades internas.
- Facilitador de la colaboración auténtica en la comunidad educativa y gestor de redes externas.



PRINCIPIOS TEÓRICOS- ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS



ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA ACTIVA Aprendizaje situado, Basado en Problemas y análisis de casos



Tensiones del diseño

El mayor desafío del proceso de formación de los líderes de nivel intermedio en este caso específico (el chileno), es que los cargos todavía no existen y por tanto no hay personas ejerciéndolos para entender las reales dificultades a que se enfrentan.
(Aziz, 2016:11)

Lo que (no) se hace

No hay experiencias previas de formación de líderes intermedios en Chile

- Rol técnico
- Rol adaptativo con otros actores y el ámbito: visto desde el sistema y desde la escuela, el aula, la familia y la comunidad (Alonso, 2016)

Lo que se puede hacer

Tensiones ¿Cómo formar?

Lo que se hace

Recomendaciones internacionales:

- Formación centrada en tareas auténticas
- Formación progresiva y de alto nivel de exigencia.
- Centrada en el desarrollo y fortalecimiento de Habilidades
- Uso de estrategias metodológicas como ABP y ABC.
- Redes de líderes.

- Énfasis en procesos de reflexión colectiva basados en **situaciones problemas proyectados** (*Ejercicio de dinámicas que recreen el quehacer*). ABP y ABC.
- **Desarrollo y fortalecimiento de habilidades** para líderes del sistema educativo, intencionando la comprensión de la **complejidad del cambio** y el enfoque **sistémico**.

Lo que se puede hacer

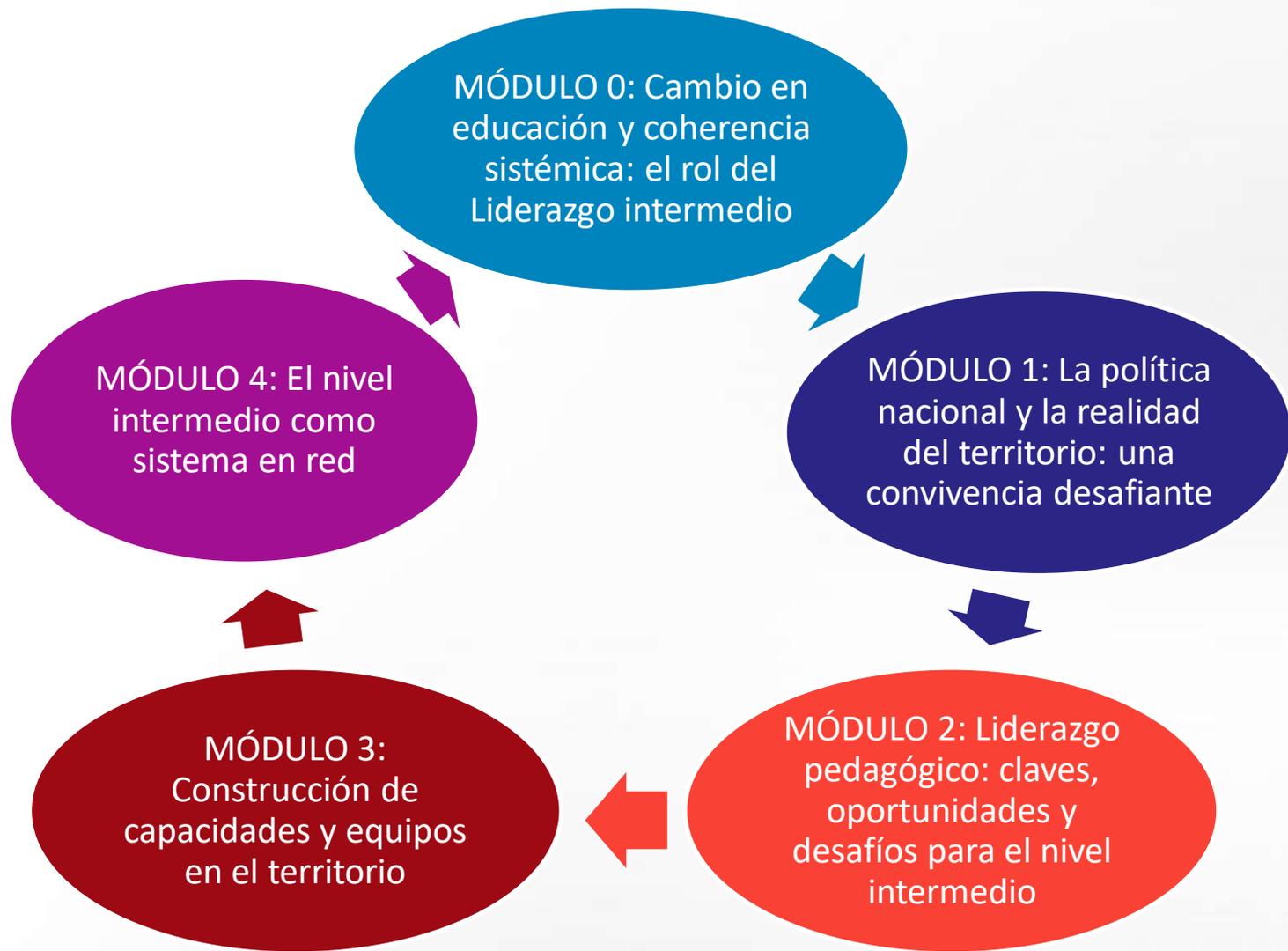
OBJETIVO GENERAL DE LA FORMACIÓN

Fortalecer capacidades de gestión y prácticas de liderazgo intermedio de los futuros líderes del Nivel Intermedio, con el fin de contribuir al ejercicio de su rol directivo estratégico en la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos en el marco de la Nueva Educación Pública.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN



MÓDULOS DE APRENDIZAJE



Habilidades: Desarrollar Pensamiento Sistémico – Analizar e interpretar información para la gestión – Aprendizaje colectivo

CICLO FORMATIVO PARA LÍDERES INTERMEDIOS



Implementación y Aprendizajes

Descripción general

Horas presenciales	Horas virtuales	Tutorías de transferencia presencial	Trabajo de Aplicación Territorial
90 hrs. pedagógicas	30 hrs. pedagógicas	12 hrs. pedagógicas	40 hrs. pedagógicas

FORMATO: Talleres de desarrollo de habilidades, espacios de reflexión teórico-práctica (con invitados, entre participantes, con el equipo), e individuales (virtuales) y colectivos (presenciales y virtuales).

COHORTE 2017: 60 PARTICIPANTES

- 1/3 nivel intermedio, 2/3 directivos EE;
- 50 RM + 10 V y otras

Alto nivel de formación previa, más en participantes EE.

Reflexiones

- En el contexto de NEP, la formación de los y las profesionales del nivel intermedio presenta una complejidad distinta, ya que se debe gestionar lo educativo en el territorio en un proceso de cambio que aún no alcanza sus definiciones finales.
- En este sentido el despliegue de los SLE, debe contemplar acciones formativas, pero no pensar que solo ello es suficiente. La propuesta también implica el desarrollo de nuevas estructuras y una gestión política de las instituciones del sistema educativo que fortalezca la articulación y sinergia de esfuerzos para la mejora educativa.

Reflexiones

- Se requieren diferentes formatos para comunicar el enfoque sistémico educativo de la Nueva Educación Públicas, algunos más específicos y técnicos, otros más abiertos y políticos.
- Cada formato apunta a objetivos diferentes y no se trata de optar por uno o por otro, sino de complementarlos para forjar el desarrollo de una nueva cultura escolar.

Reflexiones

- Pensando en los futuros líderes: Necesidades formativas que deben desarrollarse progresivamente en el marco de procesos de formación continua graduales, en coherencia con la transición del modelo, que plantea nuevas exigencias para el nivel.
 - 1) Necesidad de diferenciar oferta formativa para equipos del nivel actual sostenedor y de futuros líderes SLE.
 - 2) Necesidad de implementar modalidades formativas complementarias a un Diplomado (Red Lab y Módulos Autoaprendizaje).
 - 3) Necesidad de diagnosticar aquellos factores críticos que pueden incidir en una futura formación de equipos SLE (perfil participantes, contexto político, etc.)

Reflexiones

- No hay recetas para las estrategias de formación de este nivel, pero sí unas ciertas claves exitosas:
 - Estructuradas en comunidades de aprendizaje (formación de equipos),
 - Énfasis en la práctica, relacionada con quehacer cotidiano (casos, experiencias de campo),
 - Hincapié en prácticas de colaboración, reflexión, enseñanza y aprendizaje cooperativo (Orr, 2006).



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Dificultades

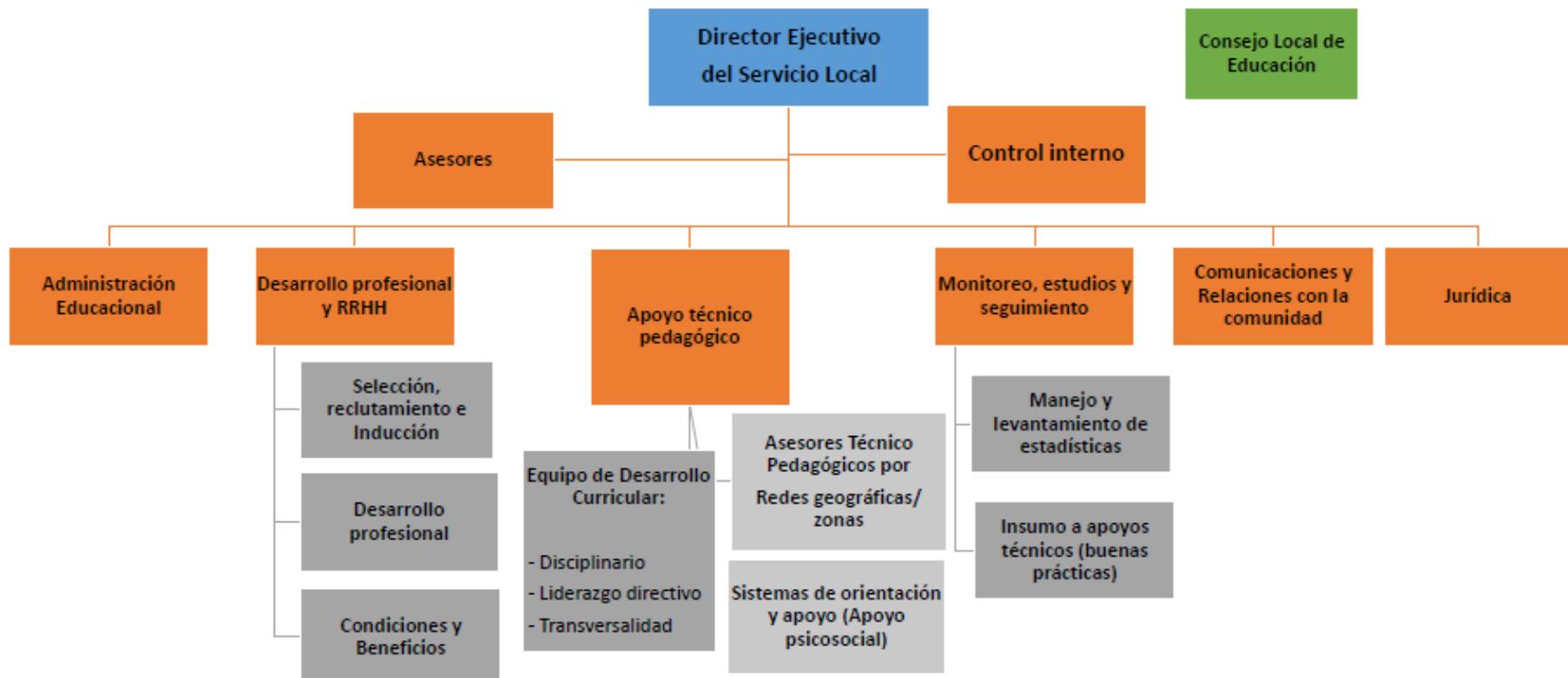
- Dificultad para tener claridades conceptuales y operacionales sobre los principios y desafíos del sistema.
- Dificultad para insertar el nivel incipiente de construcción del sistema en la formación: su estructura, roles, funciones y coordinaciones con otras instituciones educativas (SAC) y con el intersector.
- Dificultades sobre el cómo: situaciones hipotéticas y auténticas.

¿Cuáles serán las funciones y atribuciones del SLE?

- Ubicación en la estructura organizativa del SLE:

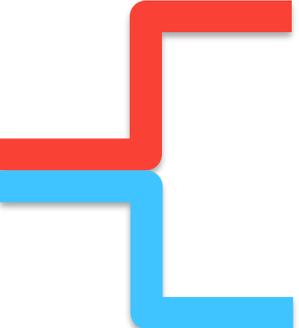
SLE Organización Tipo

“El Director Ejecutivo... determinará las denominaciones y funciones específicas que correspondan a los niveles y unidades que se establezcan en la organización interna”



Estructura de módulos

- Nueva propuesta ajustada a dos módulos:



- Comunidades de aprendizaje (y retroalimentación al servicio de la formación de comunidades).

- Toma de decisiones basada en evidencia (y el diagnóstico al servicio de esto).

Asesoría a la toma de decisiones en base a la evidencia:

- Utilización de evidencia robusta por los asesores pedagógicos.

Estrategia fundamental para lograr que el apoyo externo produzca los resultados esperados en la mejora escolar.

Desde qué es la evidencia, hasta su validez y confiabilidad.

Debe lograr:

- Permear el quehacer de los asesores y la comunidad escolar.
- Instalar capacidades en estos actores, especialmente los líderes escolares (para sistemáticamente acceder, interpretar, usar datos y mejorar prácticas, sustentando las decisiones técnico-pedagógicas en sus establecimientos.

(Honig et al, 2017; Daly et al, 2014)

- Diagnóstico integral y (auto)revisión de cada unidad escolar:

- Conocer los contextos
- Análisis de la situación inicial
- Ejercicio permanente de entender las capacidades e idiosincrasias de cada establecimiento educativo, sus realidades y necesidades específicas
- Para actuar en consecuencia, minimizando errores y ayudando así al anclaje, el encuentro de aliados e intereses estratégicos, para que las acciones emprendidas sean significativas.

“...el conjunto de valores, creencias, visiones y memorias compartidas y de prácticas arraigadas componen un escenario propicio u hostil hacia la mejora.”

(Domingo Segovia, 2006 - p. 107)

Comunidades de aprendizajes:

- Las comunidades profesionales de aprendizaje o “comunidades de aprendizaje docente”, son entendidas como **“esfuerzos conjuntos de los docentes para generar nuevos conocimientos sobre sus prácticas y apoyarse mutuamente en un crecimiento profesional”**.

(McLaughlin y Talbert, 2001)

- Estas redes tienen como objetivo **brindarles a los educadores un sentido de eficacia y responsabilidad personal y ser un espacio para la reflexión crítica y el desarrollo profesional**.

(DuFour & Eaker, 1998; James et al., 2007; Lieberman & Miller, 2007).

- Técnicas de retroalimentación de prácticas docentes y directivas:
 - Retroalimentación pertinente desde el asesor externo hacia la comunidad escolar (especialmente a los directivos).
 - Retroalimentación de carácter dialógico y orientada a la reflexión y al cumplimiento de una meta clara y precisa (mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje).
 - Efecto positivo en la calidad y equidad educativa.

(Ulloa y Gajardo, 2016; Grissom & Loeb. 2013; Honig, 2012).

- También aporta a:
 - Mejorar las prácticas.
 - Promover la innovación.
 - Apertura al cambio.
 - Generar una visión colectiva.

(McLaughlin & Talbert, 1993; Rosenholtz, 1989)

En relación al desarrollo de módulos de autoaprendizaje....

- En un principio se pensó en una propuesta muy ambiciosa.
- 4 estrategias, que responden a una cultura escolar nueva, en una lógica de apoyo no habitual en el sistema público.
- En un contexto estructural que aun no se define en su totalidad, con incertidumbre en los roles y funciones