

Comentarios sobre el Plan de Formación de Directores

Joseph Flessa

University of Toronto

Educational Leadership and Policy Program

November 27, 2018



Agenda

- Textos utilizados para el benchmarking.
- Respuestas a tres preguntas básicas planteadas por la evaluación:
 - ¿Cómo pueden las autoridades educativas proporcionar una orientación política coherente para que estas inversiones en el desarrollo del liderazgo escolar rindan dividendos? (Contexto)
 - ¿Qué deben aprender los directores y cómo sabemos si lo aprendieron? (Contenido)
 - ¿Cómo deberían organizarse los programas de aprendizaje profesional para directores? (Estructura)

Recursos revisados para la evaluación comparativa del informe de hoy

- Materials provided by Lideres Educativos
- Cohen, D. K., & Mehta, J. D. (2017). Why reform sometimes succeeds: Understanding the conditions that produce reforms that last. *American Educational Research Journal*, 54(4), 644-690.
- Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.). (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Fiarman, S. E. (2015). *Becoming a School Principal: Learning to Lead, Leading to Learn*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Murphy, J. F., & Louis, K. S. (2018). *Positive school leadership: Building capacity and strengthening relationships*. Teachers College Press.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bryk, A. S. (2015). 2014 AERA distinguished lecture: Accelerating how we learn to improve. *Educational Researcher*, 44(9), 467-477.
- Harris, A., & Jones, M. S. (Eds.). (2015). *Leading futures: Global perspectives on educational leadership*. SAGE Publications India.

Cohen, D. K., & Mehta, J. D. (2017). Why reform sometimes succeeds: Understanding the conditions that produce reforms that last. *American Educational Research Journal*, 54(4), 644-690.

- El desafío para hacer un cambio en la educación es que la profesión docente (y, por extensión, el liderazgo de la escuela) no es una profesión "fuerte":

“Las profesiones tienen características que regulan y organizan la calidad del trabajo: normas importantes para la capacitación y la concesión de licencias; cierre social que prohíbe a aquellos sin tales credenciales unirse a la profesión; acuerdo sobre las definiciones de problemas que la profesión puede resolver y los enfoques apropiados para abordar esos problemas; y mecanismos continuos para asegurar que los estándares de la profesión se apliquen en la práctica ”. (p. 649).

Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.). (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.

Capítulo 24:

- Conger, J. A. (2010). Leadership development interventions: Ensuring a return on the investment. *Handbook of leadership theory and practice*, 709-738.
- 4 formas básicas de programas de desarrollo de liderazgo:
 1. programas de desarrollo individual,
 2. intervenciones de la socialización de la visión y valores de liderazgo
 3. intervenciones de liderazgo estratégico e
 4. intervenciones de desarrollo de aprendizaje de acción.

Fiarman, S. E. (2015). *Becoming a School Principal: Learning to Lead, Leading to Learn*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

- From Elmore Foreword:
- “La práctica de liderazgo y la organización en la que operan los líderes tienen éxito en la medida en que involucran a sus miembros en un proceso continuo de enfrentar la incertidumbre de no saber la solución a los problemas que enfrentan, individual y colectivamente, descubren cómo aprender lo que no saben.” (p. xi).

Fiarman, S. E. (2015). *Becoming a School Principal: Learning to Lead, Leading to Learn*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

- “Balancear entre la urgencia y la paciencia ha sido un desafío particularmente difícil. Me considero responsable de lograr resultados y de alguna manera la necesidad de sentir fuerza y resistencia incluso cuando mis esfuerzos aún no han dado sus frutos” (p.209).

Murphy, J. F., & Louis, K. S. (2018). *Positive school leadership: Building capacity and strengthening relationships*. Teachers College Press.

- "Muchos estudios sobre el **capital psicológico** coinciden en que incluye cuatro orientaciones distintas: optimismo, esperanza, confianza (autoeficacia ...) y resiliencia, que están tan interrelacionadas y que es difícil distinguirlas en adultos en entornos no terapéuticos" (pág. 92).

Harris, A., & Jones, M. S. (Eds.). (2015). *Leading futures: Global perspectives on educational leadership*. SAGE Publications India.

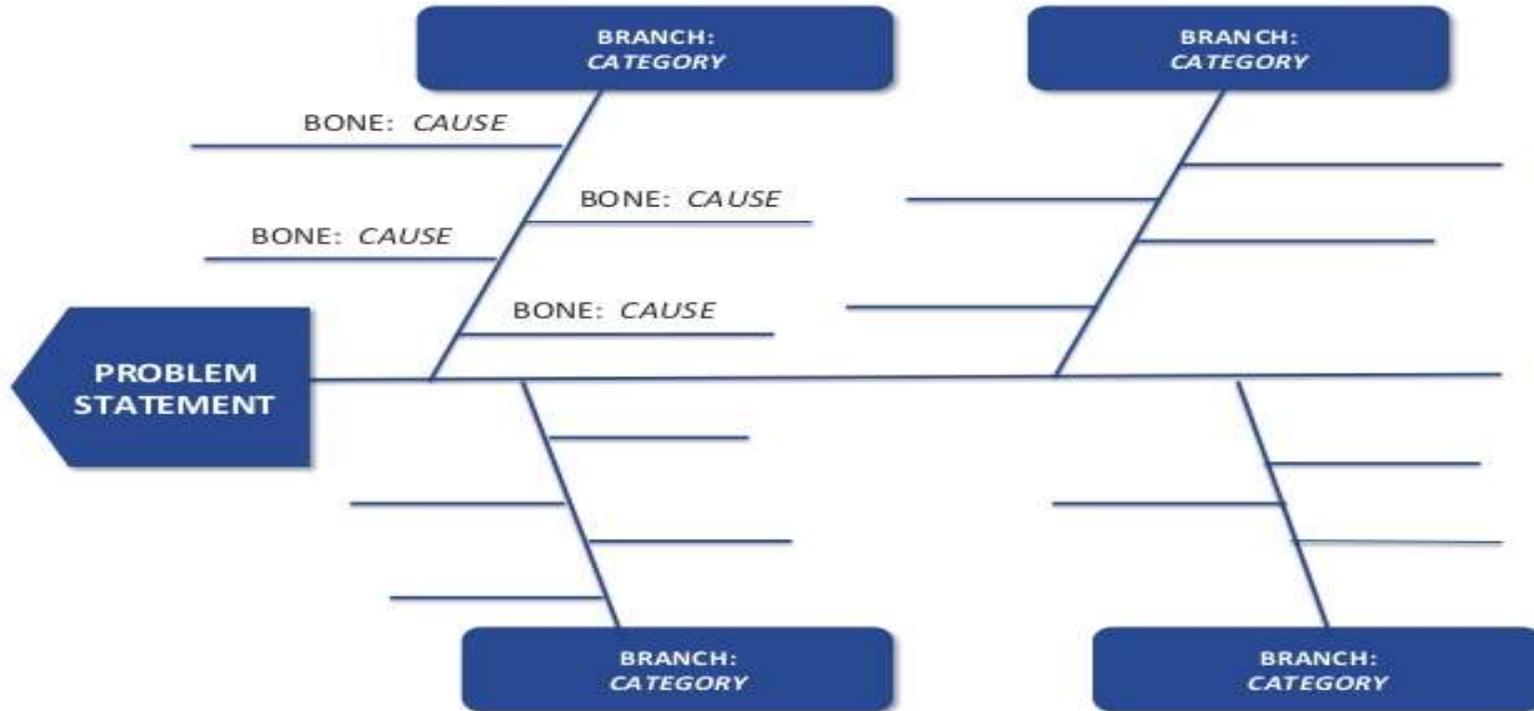
- "La evaluación comparativa internacional ha ganado tanto protagonismo que la educación es ahora, más que nunca, un producto global ... Este impulso global no es apoyado por los análisis de "alto rendimiento" que reducen las influencias contextuales en el logro educativo a poco más que música ambiental o ruido de fondo."

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.

- Ascenso de la "ciencia de la mejora" en los programas de desarrollo de liderazgo.
- Uso de "teorías de acción" y "diagramas de espina de pescado" para desarrollar el conocimiento de "problemas de práctica" en educación.

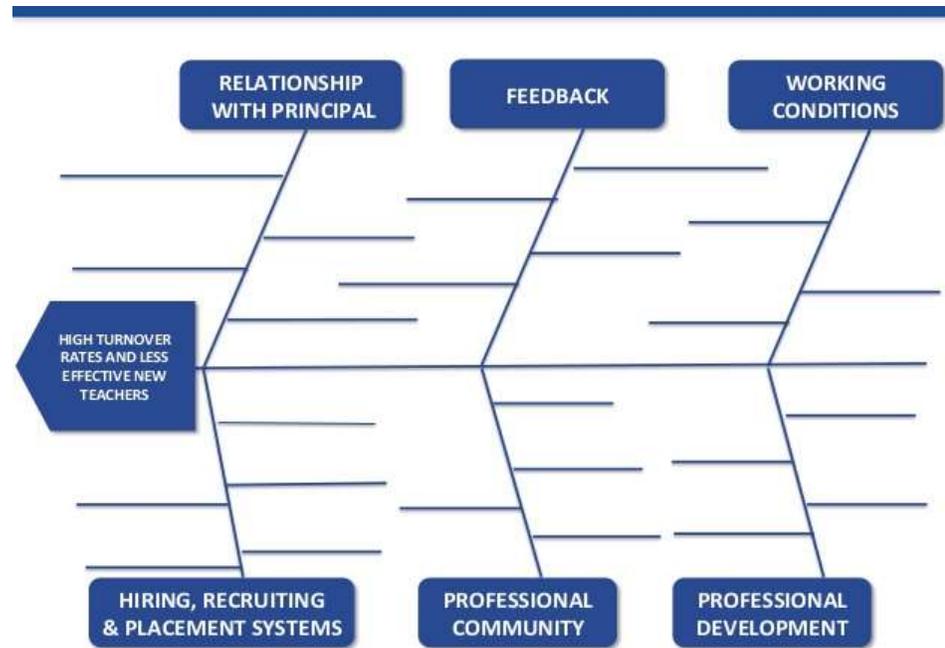
From “Understanding the Causal System”

<https://es.slideshare.net/learningemerg/bryk-2014-understanding-the-causal-system>



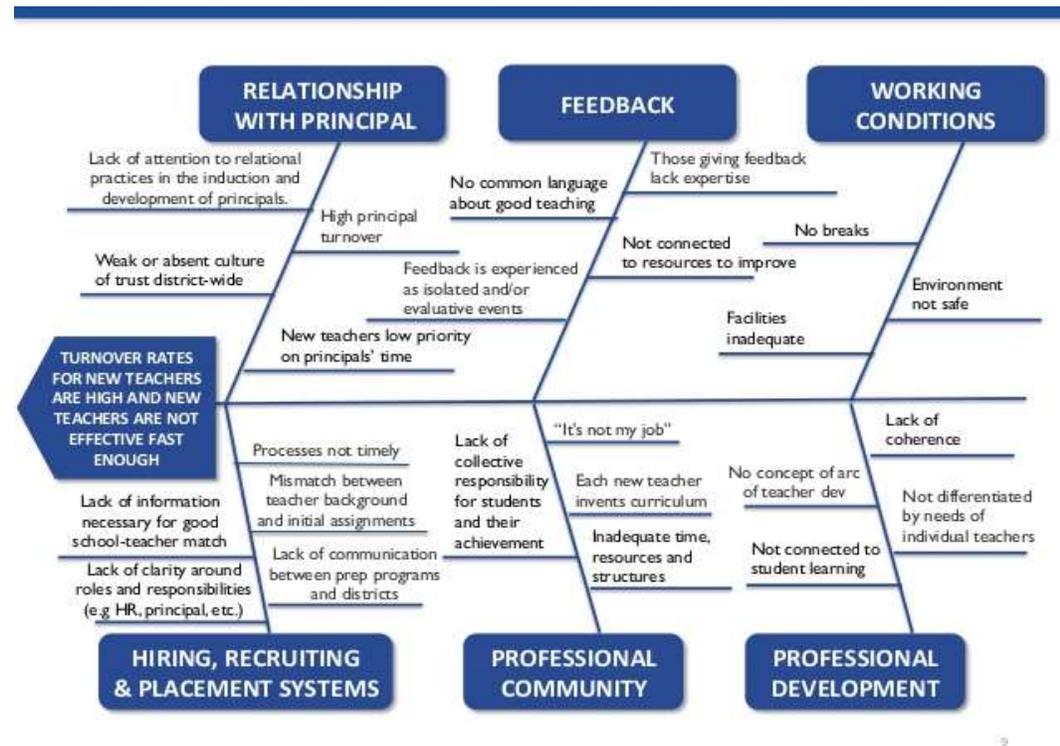
From “Understanding the Causal System”

<https://es.slideshare.net/learningemerg/bryk-2014-understanding-the-causal-system>



From “Understanding the Causal System”

<https://es.slideshare.net/learningemerg/bryk-2014-understanding-the-causal-system>



¿Cómo pueden las autoridades educativas proporcionar una orientación política coherente para que estas inversiones en el desarrollo del liderazgo escolar rindan dividendos? (Contexto)

- Jefes UTP

- Un entorno de políticas que enfatiza un mayor "liderazgo pedagógico" desde los directores, definido por "coaching" directo, plantea preguntas sobre el rol de los jefes UTP. ¿Para qué sirve la UTP si el líder de instrucción es el director?

- Recomendación: mejorar el liderazgo educativo a nivel escolar requerirá desarrollo profesional para jefes UTP. La coherencia sugiere que este desarrollo profesional debe llevarse a cabo en línea con el desarrollo profesional de los directores.

¿Cómo pueden las autoridades educativas proporcionar una orientación política coherente para que estas inversiones en el desarrollo del liderazgo escolar rindan dividendos? (Contexto)

- *Sostenedores*

- Las relaciones escolares con el sostenedor son importantes para el éxito. Si no hay una inversión simultánea en sostenedores para la supervisión y el apoyo al liderazgo escolar para la mejora —condiciones necesarias para mejorar a escala— los planes de desarrollo del director de la escuela están paracaideando solos en la batalla. Tal modelo requiere superhéroes en lugar de profesionales competentes.
- La efectividad como director no debe requerir el martirio.

¿Cómo pueden las autoridades educativas proporcionar una orientación política coherente para que estas inversiones en el desarrollo del liderazgo escolar rindan dividendos? (Contexto)

Marcos

- Si el desarrollo del liderazgo proveniente del Ministerio se dirige hacia la implementación de leyes específicas (como la ley de inclusión), ¿cuál es el rol de MBDLE?

¿Qué deben aprender los directores y cómo sabemos si lo aprendieron? (Contenido)

El contenido en programas: relaciones hacia arriba en la jerarquía.

- La historia de liderazgo escolar en las últimas 2 décadas en Chile ha sido una de complejidad creciente y expectativas altas. Como en la mayoría de los lugares, una implicación ha sido que los individuos en estos trabajos necesitan aprender por su cuenta cómo manejar los objetivos competitivos que a veces son imposibles de cumplir.
- Los directores son “middle managers”: los programas exitosos deben enfatizar las habilidades que se ven tanto hacia arriba como hacia abajo en la jerarquía profesional. ¿Dónde está el contenido que ayuda a gestionar la relación escuela / sostenedor?

¿Qué deben aprender los directores y cómo sabemos si lo aprendieron? (Contenido)

- Contenido en programas: autocuidado como habilidad de liderazgo.
- El cuidado personal (“self-care”) en el trabajo no es una habilidad incidental sino una clave para cualquier persona que esperamos que asuma en este trabajo. Un programa o curso (o carrera) que asume que el aprendizaje y la implementación de nuevas habilidades en una organización compleja no tiene costo personal, es uno que pierde la oportunidad de proporcionar contenido importante y proteger las inversiones realizadas en la preparación y formación de estos individuos.
- “Si bien puede ser cierto que el liderazgo suele ser un trabajo solitario, los líderes, como aprendices, tienen la responsabilidad de cuidarse a sí mismos para brindar el apoyo que deben brindar a los demás” (Elmore, Forward to Fiarman, p. Xi).

¿Qué deben aprender los directores y cómo sabemos si lo aprendieron? (Contenido)

- Respecto a la evaluación:
- El modelo Orr, con la adición del contexto de la política como se proporciona en el Informe 2, es útil.
- La mayoría de los textos que he revisado no dicen casi nada sobre el *impacto* de los programas de desarrollo de liderazgo. La efectividad tiende a definirse de dos maneras: la satisfacción del participante y la alineación del programa con los objetivos establecidos.
- Pieza faltante: cuál es el valor agregado de un programa. Necesita el aporte de personas que puedan observar cambios a lo largo del tiempo. Eso significa supervisores, profesores, y quizás, familias. Pero las preguntas hechas por cualquier evaluación tienen que ser sobre cosas que el programa ha enfatizado. No pregunte sobre el manejo de conflictos si el programa no lo enseñó.
- Dewey: no aprendemos de la experiencia, sino de reflexionar sobre la experiencia

¿Cómo deberían organizarse los programas de aprendizaje profesional para directores? (Estructura)

- Agrupación por años de experiencia:
- La hipótesis aquí es que el factor predictivo más importante de las necesidades de desarrollo profesional de los directores es cuánto tiempo han estado en el trabajo.
- Lo contrafactual sería que otros factores (contexto, por ejemplo) sean más importantes
- Si la idea es crear grupos de aprendizaje con contenido especializado, entonces las agrupaciones específicas del contexto tendría sentido.
 - Por ejemplo: escuelas con características demográficas socioeconómicas similares, o escuelas urbanas o escuelas rurales, escuelas de cierto tamaño, escuelas con nuevos inmigrantes o poblaciones indígenas, escuelas de cierto nivel (básico, liceo) en el sistema.
 - Es probable que el contexto cambie el trabajo diario de los equipos de liderazgo más que los años de experiencia de un director. Y entender el contexto requiere apoyo.

¿Cómo deberían organizarse los programas de aprendizaje profesional para directores? (Estructura)

- Si la idea es que los líderes en diferentes fases de su carrera requieren diferentes tipos de desarrollo profesional, entonces el contenido de los programas debe ser diferente.

En este momento, ¿el plan de estudios está diversificado?

¿Cómo deberían organizarse los programas de aprendizaje profesional para directores? (Estructura)

- La estructura del programa comunica las definiciones básicas de quiénes son los líderes y cómo el liderazgo es importante para el mejoramiento escolar
- Los programas dirigidos solo a directores, dada la evidencia de que los equipos de liderazgo realizan gran parte del trabajo de mejora escolar, en el mejor de los casos serán necesarios pero no suficientes para lograr una mejora continua.
- La estructura chilena, especialmente la UTP, es única en la literatura internacional. Hacer una comparación entre los programas de liderazgo y las experiencias internacionales que no tienen una figura similar corre el riesgo de pasar por alto un recurso potencial para la mejora escolar.

Los educadores con múltiples magísteres y títulos profesionales sugieren un campo en el que a) se valora el aprendizaje continuo y b) gran parte de ese aprendizaje ocurre fuera del sistema CPEIP.

- ¿Por qué hay personas en constante acumulación de credenciales? ¿Para el conocimiento o para el ticket que les da en el mercado laboral?
- ¿Cuáles son las formas de canalizar y dirigir esta energía para el aprendizaje continuo de manera más productiva?
- ¿Hay una manera de ampliar las ofertas universitarias sin contribuir a la inflación de credenciales?
- ¿Cuál sería un grado terminal para los profesionales de la educación? Podría ser un Ed.D. pero también podría ser alguna otra respuesta creativa que diseñe un programa que sea mutuamente beneficioso para los alumnos y para el sistema educativo.

Thank you!

- joseph.flessa@utoronto.ca