



Desarrollo de capacidades en Liderazgo Escolar: Experiencia, aprendizajes y resultados

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



Agenda

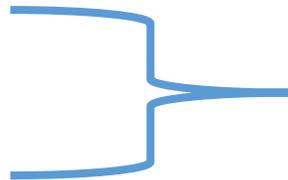
1. Antecedentes teóricos
2. La experiencia formativa de Lideres Educativos
3. Aprendizajes relevantes

Antecedentes teóricos (1)

- Consenso: Los buenos líderes son aquellos que movilizan e influyen a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas.
- Los sistemas educativos que son referencia de calidad y equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas (Sahlberg, 2011).
- Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula) (Rincón-Gallardo y Fullan, 2017).
- Los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente que logre:
 - (a) generar entornos de aprendizaje innovadores;
 - (b) estar socialmente conectado a través de la generación de comunidades de aprendizaje; y
 - (c) reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales), generando una mayor distribución del liderazgo (OCDE, 2013).

Antecedentes teóricos (2)

- En este escenario, **los líderes** deben en la práctica ser percibidos como **agentes de cambio**, como actores que logran conectar y articular el sistema, imprimiendo en todos un foco en los aprendizaje que necesitan alcanzar los estudiantes y generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014).
- El desafío de la formación
 - Aprendizaje experiencial (Kolb, 2008)
 - Aprendizaje profesional situado (Montecinos y Cortez, 2015):
 - Énfasis en prácticas
 - Tareas auténticas
 - Evaluación auténtica



Tensión entre teorías declaradas y teorías en uso (Clarke y Wildy, 2008; Elmore, 2010)

Objetivos de la formación en Lideres Educativos

Liderazgo Intermedio

Liderazgo Sistèmico



Liderazgo dentro de los centros escolares

- Profundizar las prácticas claves que se requieren para gestionar el cambio al interior de los centros escolares, en 4 focos:
 1. Liderazgo pedagógico;
 2. Convivencia escolar;
 3. Toma de decisiones basadas en datos; y
 4. construcción de una cultura de colaboración.

Principios de la formación

PRINCIPIOS

- **Altas expectativas**
- **Confianza**
- **Colaboración**
- **Inclusión**
- **Innovación**

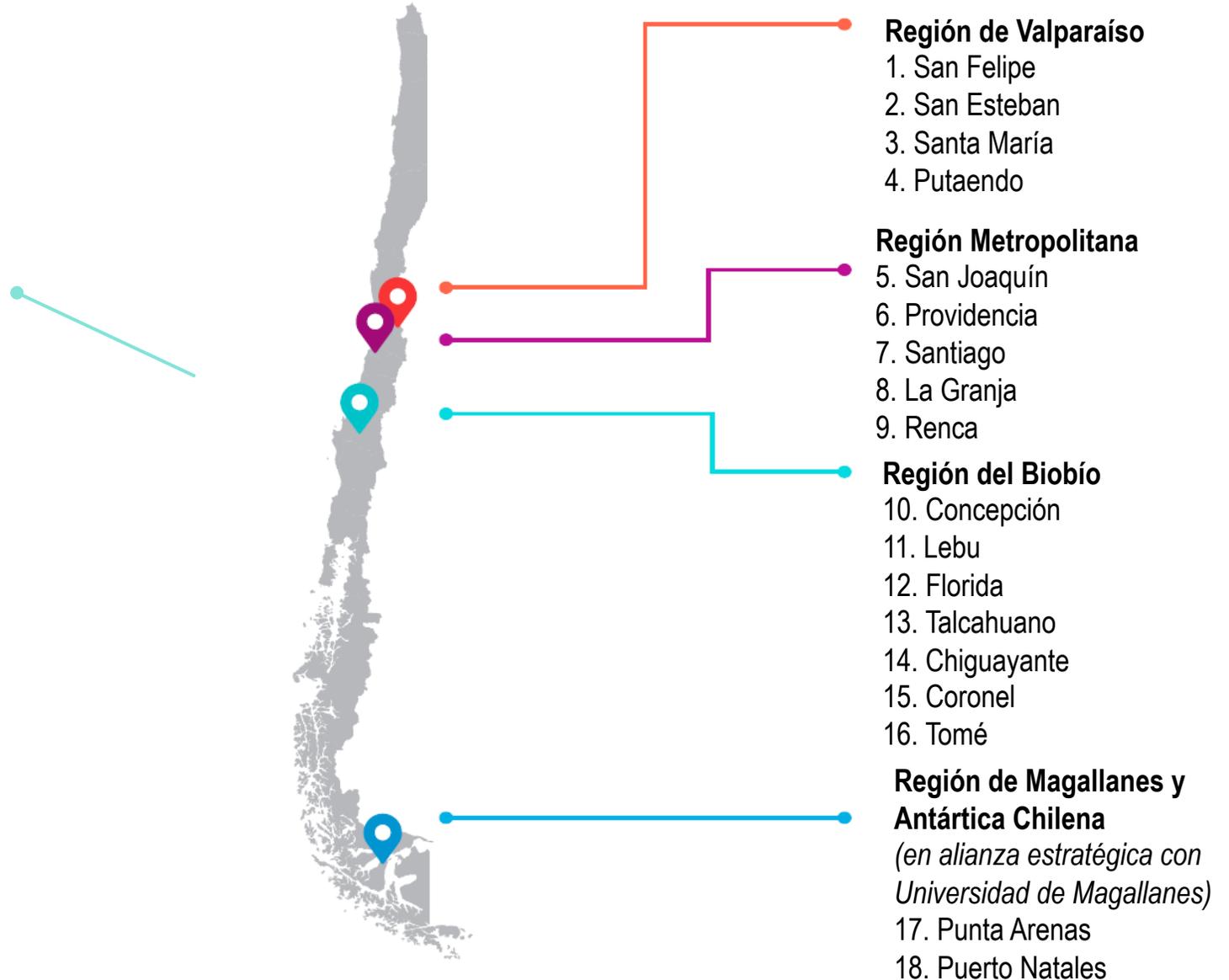


Liderazgo dentro de los centros escolares

- Profundizar las prácticas claves que se requieren para gestionar el cambio al interior de los centros escolares, en 4 focos:
 1. Liderazgo pedagógico;
 2. Convivencia escolar;
 3. Toma de decisiones basadas en datos; y
 4. construcción de una cultura de colaboración.

Componentes de la formación del Centro

- Red de 86 establecimientos en cuatro regiones (CEILEs)
- Continuidad a 4 años.
- Destinatarios: Directores/as-Jefes/as de UTP- Coordinadores/as de depto o ciclo-Inspectores generales-Encargados de convivencia.
- Incorporación progresiva de actores
- Cursos con temáticas específicas



Acerca del modelo de formación

- **Metas de Aprendizaje**
Procesos y conocimientos de alto orden
- **Metodología de aprendizaje**
experiencias (ciclo de Kolb)
- **Aprendizaje situado en contexto**
laboral
- **Tareas auténticas con foco en la**
transferencia



- **Se incentiva la**
experimentación, la
colaboración y la
indagación en el
establecimiento
- **Participante como**
productores de
conocimiento,
agenciamiento y
modelamiento profesional.
- **Evaluación de desempeño**
mediante portafolio.

Acerca del modelo de formación

**Ocho Talleres presenciales
(6 hrs c/u)**



- 6 Tutorías (microredes) (3 hrs cada una)

- Trabajo en plataforma on line.

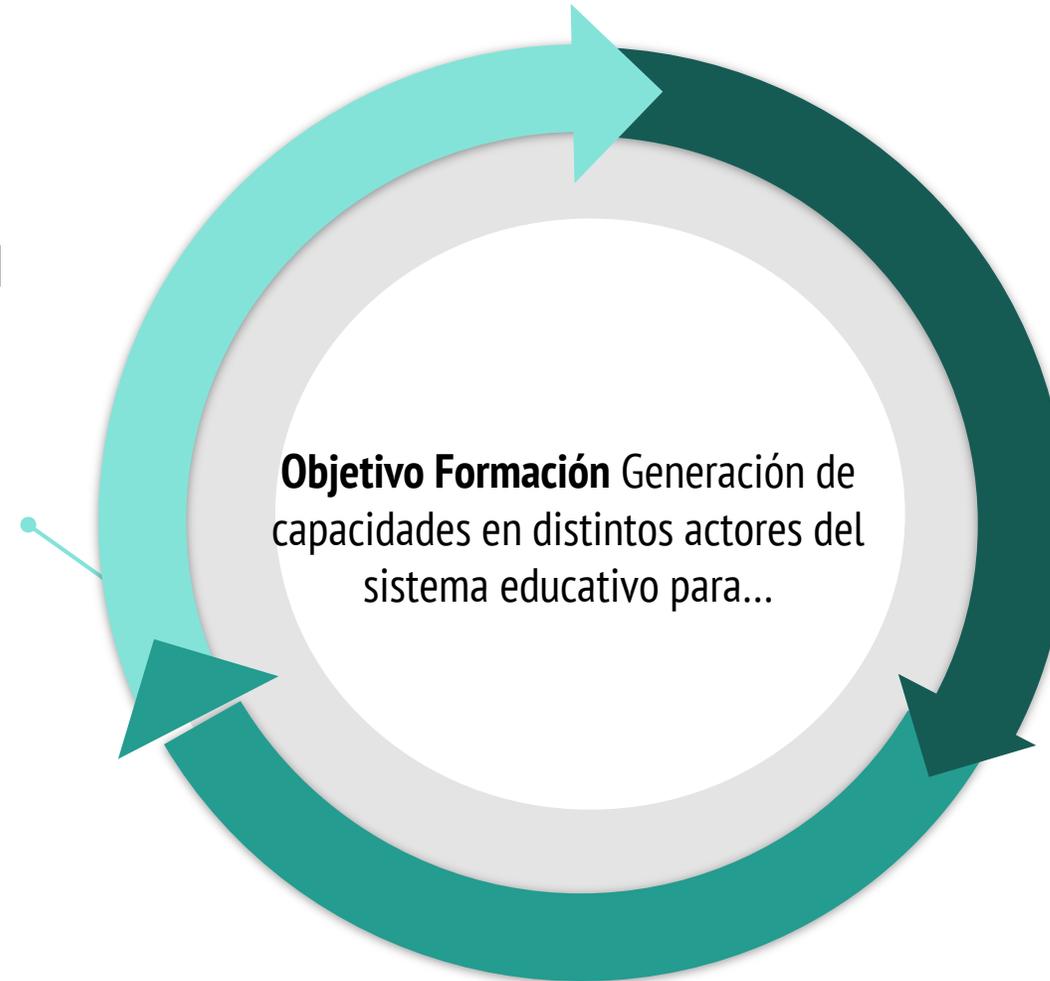
Algunos indicadores de proceso

Alta Satisfacción General

- Promedio, de las personas se declaran satisfechas o muy satisfechas.

Asistencia regular:

- 85% promedio
- 63% de las justificaciones son laborales.



Objetivo Formación Generación de capacidades en distintos actores del sistema educativo para...

Nivel de desempeño

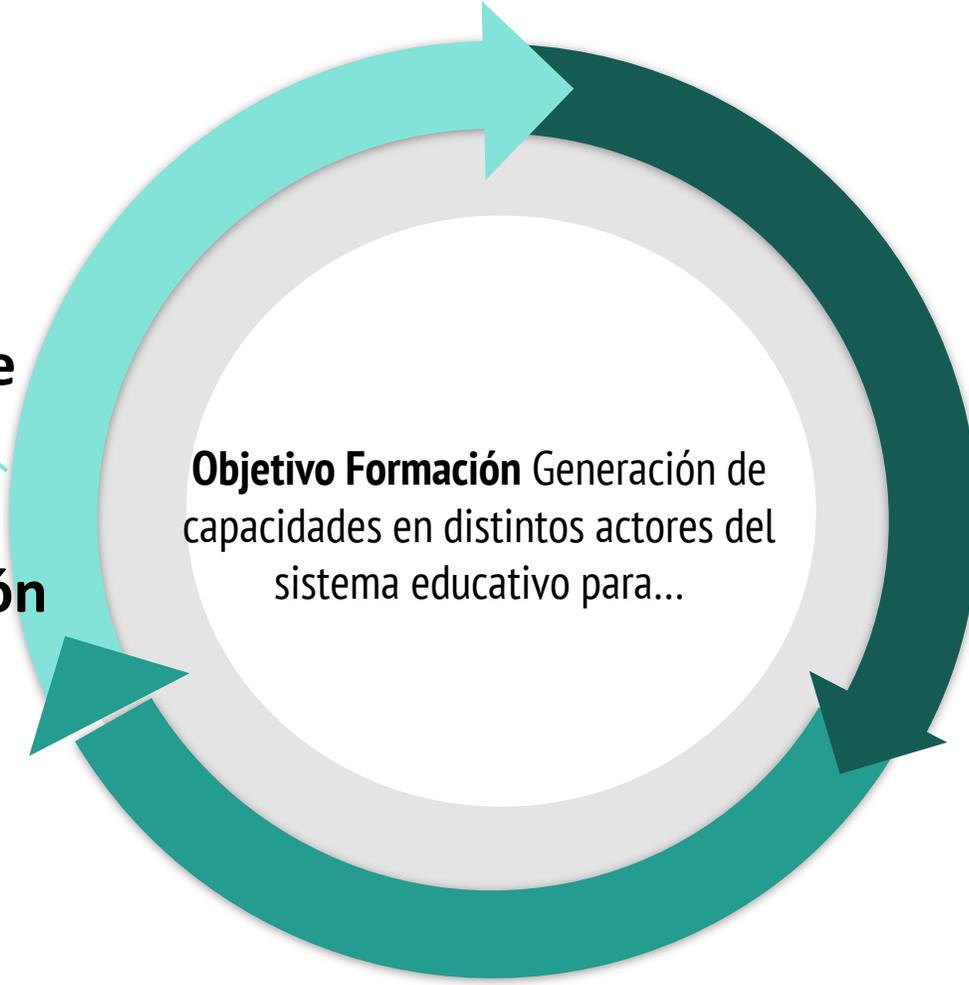
- 71 % en nivel destacado y o sobresaliente

Resultados de aprendizaje

Mejora sustantiva de los conocimientos teóricos de liderazgo, aprendizaje profundo, Convivencia escolar, colaboración, uso de datos.

Equipos transitan a una visión compartida de aprendizaje.

Uso recurrente de datos y herramientas para favorecer comprensión de problemáticas.



Objetivo Formación Generación de capacidades en distintos actores del sistema educativo para...

Aprendizaje entre pares: para retroalimentar y modelar prácticas, convirtiéndose así en generadores de conocimiento.

- Trabajo incipiente de colaboración entre los integrantes de los equipos y entre escuelas. Hacia una **cultura de trabajo colaborativo**.

Testimonios

“Ampliamos la mirada y encontramos mejores argumentos para nuestras prácticas”

“Lo más importante fue que ahora puedo tener otra mirada en la adquisición de los aprendizajes y como potenciar el trabajo de mis docentes”

“Que nuestras prácticas debemos revisarlas constantemente como equipo para tener visión compartida- Que no debo funcionar automáticamente porque el tiempo apremia y considerar que las prácticas que me han resultado hasta ahora siguen siendo perfectibles”

Objetivo Formación Generación de capacidades en distintos actores del sistema educativo para...

“Aprendí lo que significa ser un líder desde cualquier función, pero principalmente como jefe de departamento y como debo influenciar a mejorar el foco de aprendizaje y generar instancias de trabajo colaborativo en la comunidad educativa”

“Aprendimos lo importante que es tener una visión compartida del establecimiento (directores y docentes) en cuanto al proceso de aprendizaje de los alumnos bajo esta mirada de aprendizaje profundo”.

“De alguna manera asumí estos aprendizajes cuando me di cuenta que yo no los promovía y no había reparado en la importancia de implementarlos”

“Lo aprendí mediante la reflexión de contenidos tratados y la comparación del quéhacer diario. El contraste me generó un “remezón” profundo y me hizo cuestionarme mis prácticas pasadas. Principalmente del trabajo colaborativo con mis colegas”.

Algunos aprendizajes de Lideres Educativos

1. El desarrollo de liderazgo pedagógico, requiere abordar primero una visión de aprendizaje en los directivos y en la comunidad educativa.
2. Empoderar a los participantes para que realicen indagación colaborativa (intraescuela-interescuela), analicen los datos y compartan con sus comunidades los resultados, ha sido relevante para la motivación y compromiso de estos lideres. Hacia la instalación de capacidades locales.
3. Lo anterior le da valor a la formación centrada en la escuela, plurianual e incorporación de distintos actores.

Algunos aprendizajes de Lideres Educativos

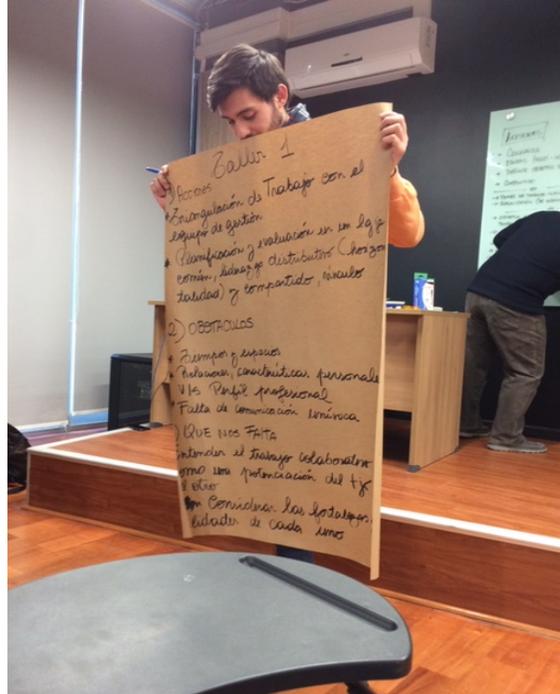
1. El diseño del proceso formativo de directivos es recursivo, a medida que se van implementando los cursos, y se van generando capacidades, se van levantando nuevas necesidades de aprendizaje.
2. Son claves, la construcción de confianzas y motivación
3. El rol de facilitador en este espacio está en construcción.
4. La articulación con sostenedor es crítico para garantizar sostenibilidad

Palancas en la formación de líderes

- Una buena articulación, intencionada, sistemática y sostenida, entre sostenedor-EE moviliza procesos de mejora educativa.
- Importancia de desarrollo profesional entre pares: clave para formación profesional continua para la mejora.
- Es fundamental el **acompañamiento en terreno para fortalecer la transferencia de los aprendizajes**. Este Rol “en construcción” – conlleva una variedad de habilidades: Facilitador – Mediador - Activador del proceso, entre otros.
- La calidad de las tareas auténticas refuerza el aprendizaje situado.
- Rol protagónico de los participantes en la formación, clave (retroalimentación para mejorar calidad y pertinencia de la formación)

EQUIPO

- Felipe Aravena (PUCV)
- Charles Albornoz (UCH)
- Jorge Gajardo (UDEC)
- Sergio Saldivia (UMA)
- Jorge Ulloa G (UDEC)





Desarrollo de capacidades en Liderazgo Escolar: Experiencia, aprendizajes y resultados

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

