

RED-LAB LIDERES EDUCATIVOS

Región de Los Lagos – 2019

Seminario internacional

Gestión del cambio para la mejora educativa:
Fortaleciendo el liderazgo del territorio



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



Colaboran:

Agencia de
Calidad de la
Educación



RED-LAB LIDERES EDUCATIVOS

Región de Los Lagos – 2019

Seminario internacional

Gestión del cambio para la mejora educativa:
fortaleciendo el liderazgo del territorio

F. Javier Murillo

El cambio cultural como elemento clave de un
liderazgo inclusivo y para la Justicia Social



A menos que dirijamos la atención a la cultura
escolar... Será difícil que realmente se consiga
una mejora de la escuela

(Hopkins, Ainscow y West, 1994)



La Cultura como eje del cambio escolar: Un poco de historia

1. Antecedentes: El cambio centrado en el currículo
2. Primera generación: La escuela centro del cambio. La importancia de la Organización
3. Segunda generación: la gestión del cambio. La cultura como clave
4. Tercera generación: El cambio sostenible



Antecedentes: Cambio curricular

Nacimiento: Reacción a las reformas de carácter curricular impulsadas desde exterior de las escuelas de la década de los 60.

Modelo seguido:

Investigación -> Desarrollo -> Difusión -> Adopción (IDDA)

Resultados:

1. A pesar de los recursos invertidos, las innovaciones fueron muy escasas.
2. Todas las innovaciones tenían un patrón común.
3. Los valores y metas del centro no importaban.
4. El profesorado eran considerado como un consumidor pasivo. No se reconocían cambios en las personas que participan en la escuela.



Primera generación: La importancia de la organización

Idea clave: *la escuela debe ser el centro del cambio.*

Lecciones aprendidas:

- ❖ Importancia de la organización.
- ❖ Fundamental una formación para el profesorado amplia y adecuada a cada docente.
- ❖ Participación del profesorado en la toma de decisiones.
- ❖ El liderazgo como factor clave.

Modelo: Iniciación<->Implantación<->Continuación<->Productos



Segunda generación: La cultura como clave

Fase de la *gestión del cambio o capacidad para el cambio*

Idea clave: Lo importante no es que la escuela cambie, sino que tenga la capacidad interna de cambiar por si misma.

Lecciones aprendidas:

- ❖ La Cultura como elemento clave: El cambio importante es el cambio cultural.
- ❖ El centro cambiará si y sólo si cambia el profesorado: formación en centros.
- ❖ El liderar personas para el cambio: el liderazgo transformacional.
- ❖ Importancia de la participación de la comunidad.



Tercera generación: EL cambio sostenible

Ideas fuerza: Colaboración – Aprendizaje - Apoyo

Tres nuevos enfoques para la mejora escolar:

1. Relación “inteligente” entre centros y administración.
2. Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).
3. Liderazgo distribuido.
4. Las redes de aprendizaje.



Definición

Cultura de la escuela es el conjunto de valores, normas y expectativas... compartidas y consensuadas por la comunidad escolar.

Ejemplos...



10 normas culturales que ayudan a la mejora de la escuela

1. **Objetivos comunes:** “sabemos hacia dónde vamos”.
2. **La responsabilidad del éxito:** “hay que conseguirlo”.
3. **Trabajo en equipo:** “trabajamos juntos en esto”.
4. **Mejora continua:** “podemos hacerlo mejor”.
5. **Aprendizaje como base :** “el aprendizaje es para todos”.
6. **Correr riesgos:** “aprendemos a poner en práctica algo nuevo”.
7. **Apoyo:** “siempre hay alguien allí para ayudar”.
8. **Respeto mutuo:** “todos tenemos algo que ofrecer”.
9. **Franqueza:** “podemos discutir nuestras diferencias”.
10. **Celebración y buen humor:** “nos sentimos bien con nosotros mismos”.



Acerca de la Justicia Social

1. La Justicia Social es un camino, no una meta.
2. Considera lo individual y lo comunitario. Las personas lo son en su desarrollo en las comunidades a las que pertenecen.
3. La JS es estructural, pero afecta a personas concretas.
4. Necesidad de coherencia entre los principios y las acciones.
5. La Justicia Ambiental como elemento clave, ¿Justicia Ecosocial?



Liderazgo inclusivo y para la Justicia Social

Humildad valiente

Liderazgo apasionado y visionario

Tenaz compromiso con la Justicia Social

(Theoharis, 2008)



Objetivos compartidos: Visión, esperanza crítica entusiasmo

El líder escolar ha de ser un soñador.

Ha de tener como visión de su centro una escuela de todos y para todos: una escuela inclusiva que contribuya a una sociedad justa.

Pero también ha de conseguir entusiasmar a la comunidad educativa para alcanzar dicho sueño.



Cultura inclusiva de lucha por la JS

Trabaja por generar una cultura donde se compartan valores, actitudes y normas que:

- Fomenten la participación y el aprendizaje de todos y eviten toda forma de marginación y discriminación.
- Luchen por la consecución de una sociedad mas justa: siendo justos y enseñando Justicia social.

Lucha contra el acoso escolar.

El centro educativo donde todos participen y se viva como el lugar de todos: Inclusiva para estudiantes, docentes y familias.



Franqueza y buenas relaciones: Centrarse en generar y mantener un buen clima

Mantener buenas relaciones entre toda la comunidad: entre docentes y con los estudiantes y las familias.

Generar un ambiente de aprendizaje físico agradable y estimulante.

Trabajo en equipo como forma de ser de la escuela.

Altas expectativas “de todos” “para todos”.

Escuela de todos: sentido de pertenencia



Aprender e innovar

Las personas son su máxima prioridad.

Fomenta el crecimiento personal y profesional de la comunidad.

Potencian y favorecen actitudes de trabajo en equipo como una seña de identidad del centro.

Favorecer una actitud de aprendizaje continuo basado en el apoyo mutuo y el trabajo en equipo: Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Los lideres son los primeros en continuar aprendiendo.

Evitar la autocomplacencia, favorecer la mejora continua hace escuelas más inclusivas.

La actitud innovadora como clave: Creatividad para enfrentarse a nuevos desafíos.



Apoyar al profesorado en procesos de enseñanza y aprendizaje inclusivos y justos

Atención prioritaria a las prácticas educativas y a que los docentes mejoren sus procesos de enseñanza.

Trabajan por ayudar a los docentes con apoyo, confianza y recursos.

Organizan el centro para que la atención a la diversidad sea una realidad.

Estimulan el espíritu crítico, la creatividad y la autoestima.

Favorecen el trabajo interdisciplinar, por proyectos.

Potencian no solo la sensibilización, también la acción.



Fomentar una cultura de participación de la comunidad

Reforzar la colaboración familia-escuela.

Revalorizar las culturas de las familias y los estudiantes.

Potenciar los canales formales e informales de participación.

Avanzar hacia una democracia participativa en la escuela, favoreciendo la participación de los colectivos que tradicionalmente han estado excluidos.



Valores de los lideres inclusivos para la JS

- Optimismo
- Esperanza crítica
- Confianza
- Compromiso
- Pasión
- Colaboración
- Intencionalidad
- Atrevimiento/arrojo
- Transparencia
- Reflexión



Dos ideas finales

O cambiamos la cultura de la escuela o cualquier intento de mejora será vano.

Los lideres escolares, los lideres intermedios, los directores/as... son los únicos capaces de cambiar la cultura.

Una cultura de inclusión y trabajo por la Justicia Social

... Y una propina...

F. Javier Murillo

www.fjaviermurillo.es

www.catedraeducacionjusticiasocial.org



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



- Cátedra UNESCO en Educación
- para la **Justicia Social**
- Universidad Autónoma de Madrid



Colaboran:

Agencia de
Calidad de la
Educación

