

RED-LAB LIDERES EDUCATIVOS

Región de Los Lagos – 2019

Seminario internacional

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



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


Silvina Gvirtz

Construyendo buenos liderazgos para la mejora del sistema educativo: desafíos del nivel intermedio



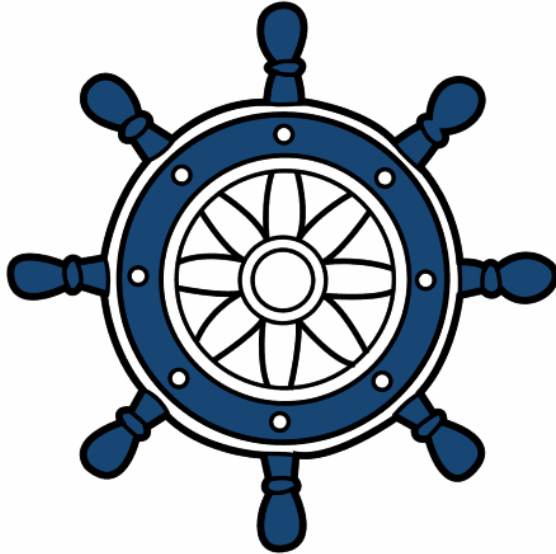
Índice de la presentación

1. Gobierno de la educación: hacia un gobierno multinivel
2. El rol clave de los actores de nivel intermedio en el gobierno multinivel
3. ¿Cómo se construyen buenos distritos escolares?
 - A. Apoyando a las escuelas del distrito para que sean buenas escuelas.
 - B. Propiciando el trabajo con datos.
 - C. Construyendo redes entre las escuelas del distrito.



1. Gobierno de la educación: hacia un gobierno multinivel

Gobierno de la educación



La palabra gobierno tiene su origen en la expresión griega *kubernao*, que designa el instrumento por el cual se conduce una embarcación: el timón

Gobierno de la educación

- El gobierno se asocia, así, a la idea de un sitio o ámbito desde donde se define y decide un rumbo o dirección de las actividades de una comunidad.
- Ahora bien, para navegar en esa dirección, se requiere cierto acuerdo sobre las normas que regulan la dinámica en la embarcación, así como los roles de cada uno de sus miembros.
- De allí, que el gobierno está conformado por las reglas y normas que configuran los roles de autoridad, así como por las estructuras de autoridad que se derivan de estas definiciones (Morlino, 1985).
- Los elementos del gobierno definen **quién** toma las decisiones, **qué** decisiones y **cómo** se dirime el proceso decisorio.

El *quién* del gobierno de la educación

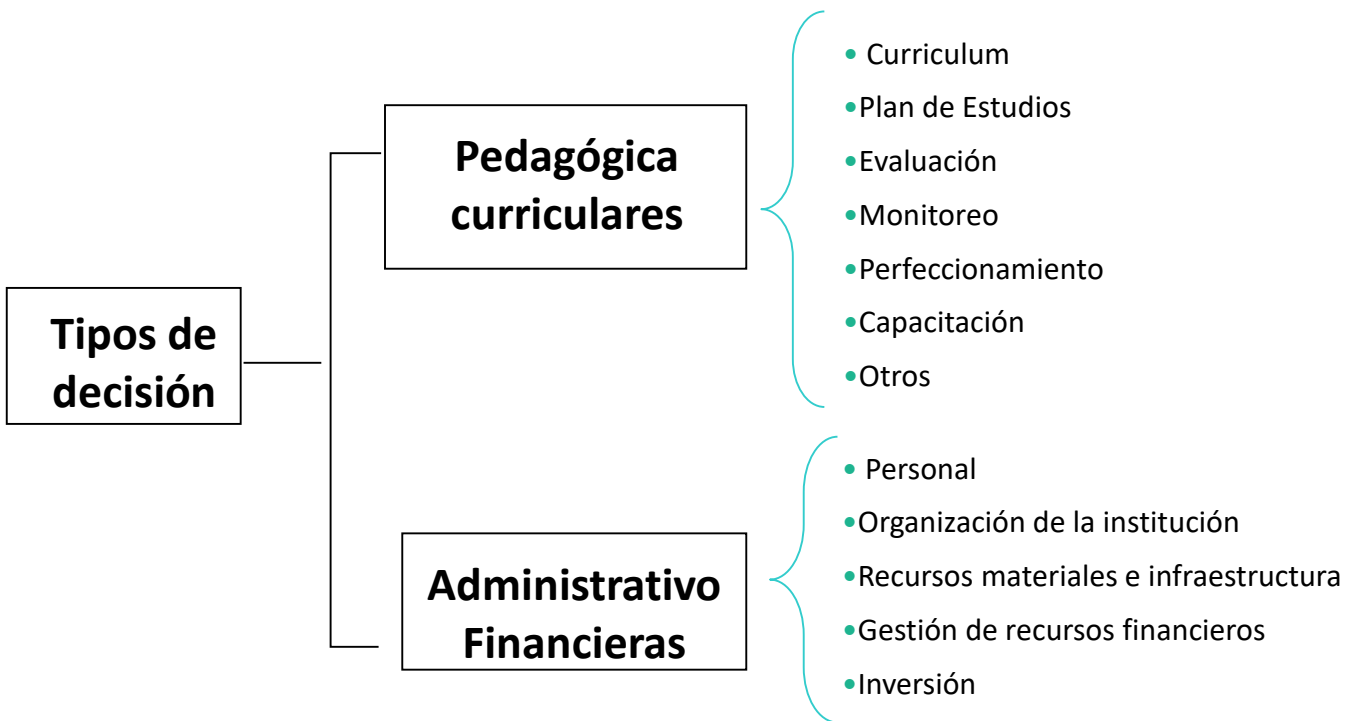
¿Quiénes toman decisiones en el sistema educativo?

Existen múltiples actores que participan activamente en educación:

- Autoridades nacionales
- Autoridades regionales
- Autoridades jurisdiccionales
- Autoridades locales
- Supervisores
- Directores
- Docentes
- Personal no docente
- Padres/apoderados
- Representantes de la comunidad
- Representantes de los alumnos
- Otros

El *qué* del gobierno de la educación

¿Sobre qué temas se decide en el sistema educativo?





Un ejercicio

¿Qué rol / posición / cargo ocupa usted en el sistema educativo?

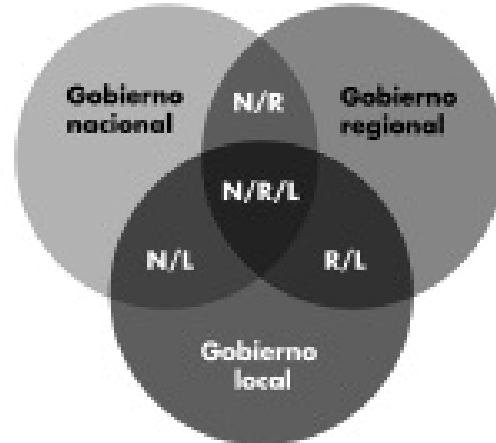
¿Sobre qué temáticas toma decisiones?

Gobierno multinivel

- Lo que se observa en el presente son cada vez más las **áreas o esferas de influencia y poder compartidos** entre los diversos niveles. Diferentes actores participan activamente, aunque con diferente peso, en la definición de aspectos sustantivos de las decisiones en materia de educación. Esto es lo que se define como **gobierno multinivel** (Gomá y Subirats, 1998).

Gobierno multinivel

- El eje **centralización – descentralización** ha perdido utilidad analítica para comprender el entramado de gobierno de los sistemas educativos. Se vuelve imprescindible analizar las relaciones intergubernamentales en términos del **modelo de autoridad compartida o superpuesta**, donde la negociación y la coordinación entre los diversos niveles de gobierno se constituyen en un requisito fundamental del gobierno multinivel.



Gobierno multinivel y niveles intermedios

- En la red de actores sobre la que descansa el gobierno multinivel, tienen un papel relevante los **actores de nivel intermedio**, por su ubicación estratégica entre el nivel macro, representado por las agencias educativas del nivel central, y el nivel micro, de las escuelas.
- Ahora bien, los niveles intermedios no pueden considerarse como meros ejecutores desinteresados de las recomendaciones de política que reciben o como “correas de transmisión” neutrales de las demandas provenientes de las instituciones educativas (Gvirtz y Dufour, 2008).
- Los niveles intermedios desempeñan una **función crítica** tanto al procesar la puesta en práctica de las políticas como al hacerse eco de las demandas de sus entornos más inmediatos. De hecho, son actores que toman decisiones y, por lo tanto, tienen la capacidad de ejercer una importante influencia para moldear los resultados de los cursos de acción en el territorio.



2. El rol clave de los actores de nivel intermedio en el gobierno multinivel

El rol de los actores de nivel intermedio

- Desde la perspectiva del gobierno multinivel, los actores de nivel intermedio cumplen un rol clave. ¿De qué forma? Colaboran en:
 - La **Coherencia** del sistema: propiciando la articulación necesaria entre el nivel macro y el nivel micro del sistema, para conducir el rumbo de la política educativa y adecuarlo a las particularidades locales.
 - La **Cohesión** del sistema: favoreciendo la coordinación entre los niveles, pero también construyendo redes de colaboración a nivel local.
 - El **Fortalecimiento de las capacidades** del sistema: brindando apoyo técnico y acompañamiento pedagógico a las unidades educativas.

Un paso para atrás... ¿cuál es el rumbo de esta embarcación?

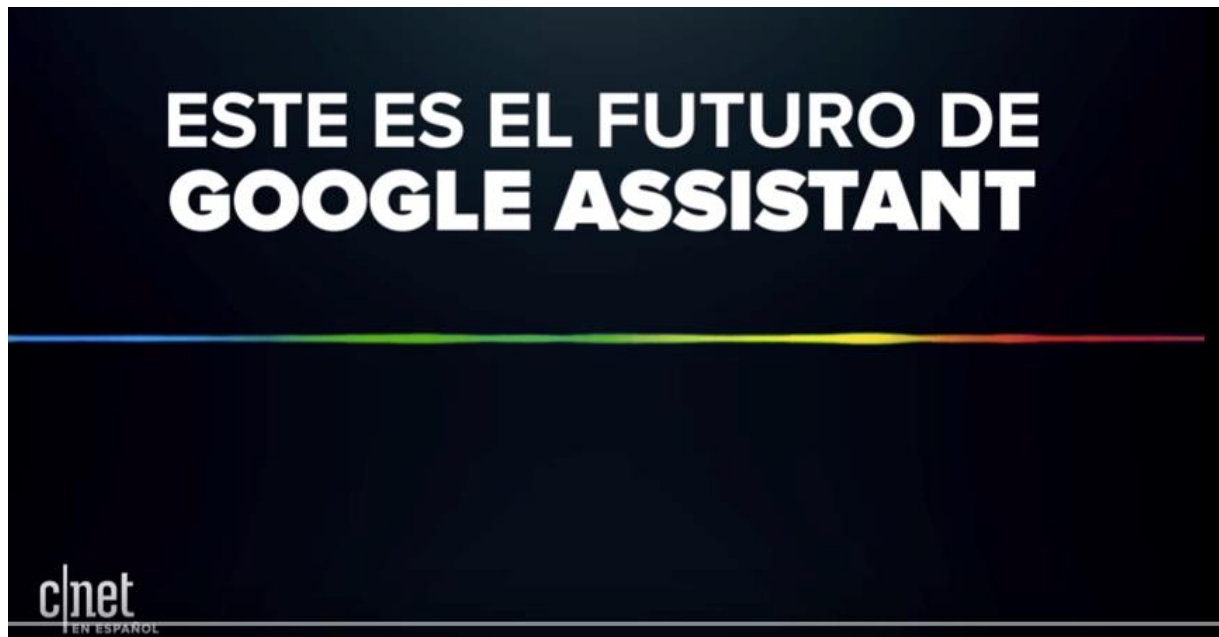
La embarcación debe tener como norte la **justicia educacional**. Hablar de justicia educacional remite a las 4 A que enunció Katarina Tomasevski (2001).

Las 4 A de la Justicia Educacional

1. **Asequibilidad:** Obligación del Estado de satisfacer la demanda educativa.
2. **Accesibilidad:** Obligación que compromete al Estado a garantizar el acceso a las escuelas públicas disponibles, sin discriminación alguna.
3. **Adaptabilidad:** Obligación que exige al Estado el deber de asegurar una adecuada calidad de la educación con contenidos significativos.
4. **Aceptabilidad:** Obligación que compromete al Estado a brindar en sus establecimientos educativos la educación que mejor se adapte a los niños y a las niñas.

Componente asociado a una inclusión plena y un componente asociado a contenidos socialmente significativos

Contenidos socialmente significativos... ¿cuáles?

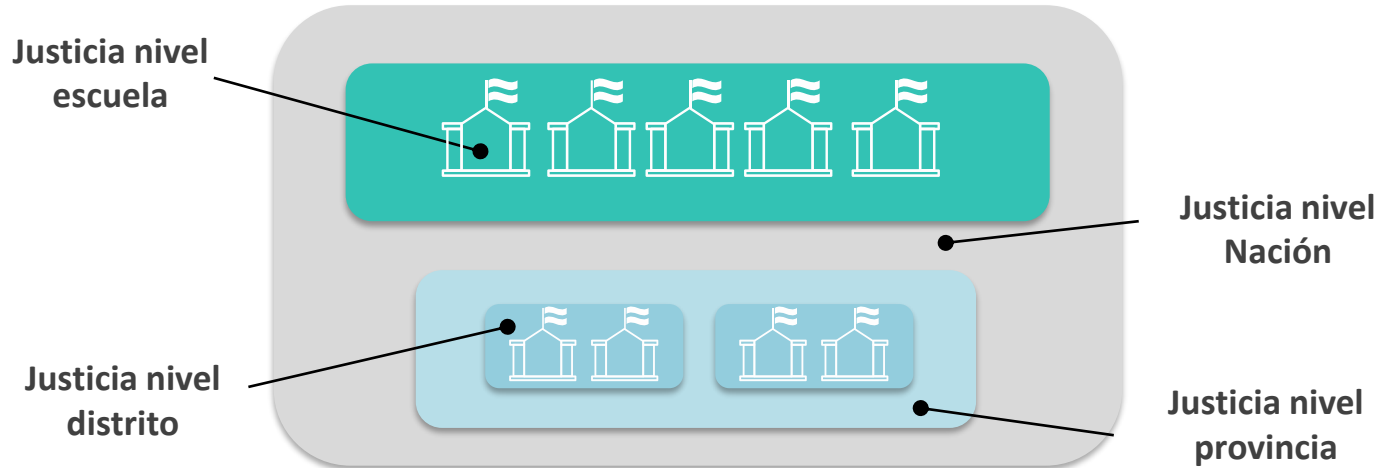


<https://www.youtube.com/watch?v=ICOTYRMN55I>

Niveles de justicia educacional

La **justicia educacional** es el norte en los distintos niveles de gobierno. Avanzar hacia la justicia educacional, implica velar por la construcción de un **buen sistema educativo**, que esté integrado por **buenos distritos escolares**, a su vez compuestos por **buenas escuelas**.

Niveles de justicia educacional



Un buen distrito escolar

Los niveles intermedios lideran la construcción de buenos distritos/territorios escolares. Un **buen distrito escolar**, que es aquél en el que:

- El acceso a la educación está garantizado para la población en edad escolar.
- Los alumnos se gradúan en tiempo y forma, aprenden contenidos socialmente significativos y disfrutan del conocimiento.
- Las escuelas cuentan con recursos económicos, materiales y humanos para garantizar buenas condiciones de enseñanza.
- Las escuelas trabajan en red y forman comunidades de aprendizaje.
- La comunidad participa activamente en cuestiones educativas y se promueve valores como el respeto a la diversidad, la tolerancia y la no discriminación.



3. ¿Cómo construir buenos distritos escolares?

¿Cómo construir buenos distritos escolares?

- Finalmente, llegamos al *cómo* del gobierno de la educación. ¿Cómo se construyen buenos distritos escolares (SLEP)?
 - A. Apoyando a las escuelas del distrito/territorio para que sean buenas escuelas.
 - B. Propiciando el trabajo con datos.
 - C. Construyendo redes entre las escuelas del distrito.

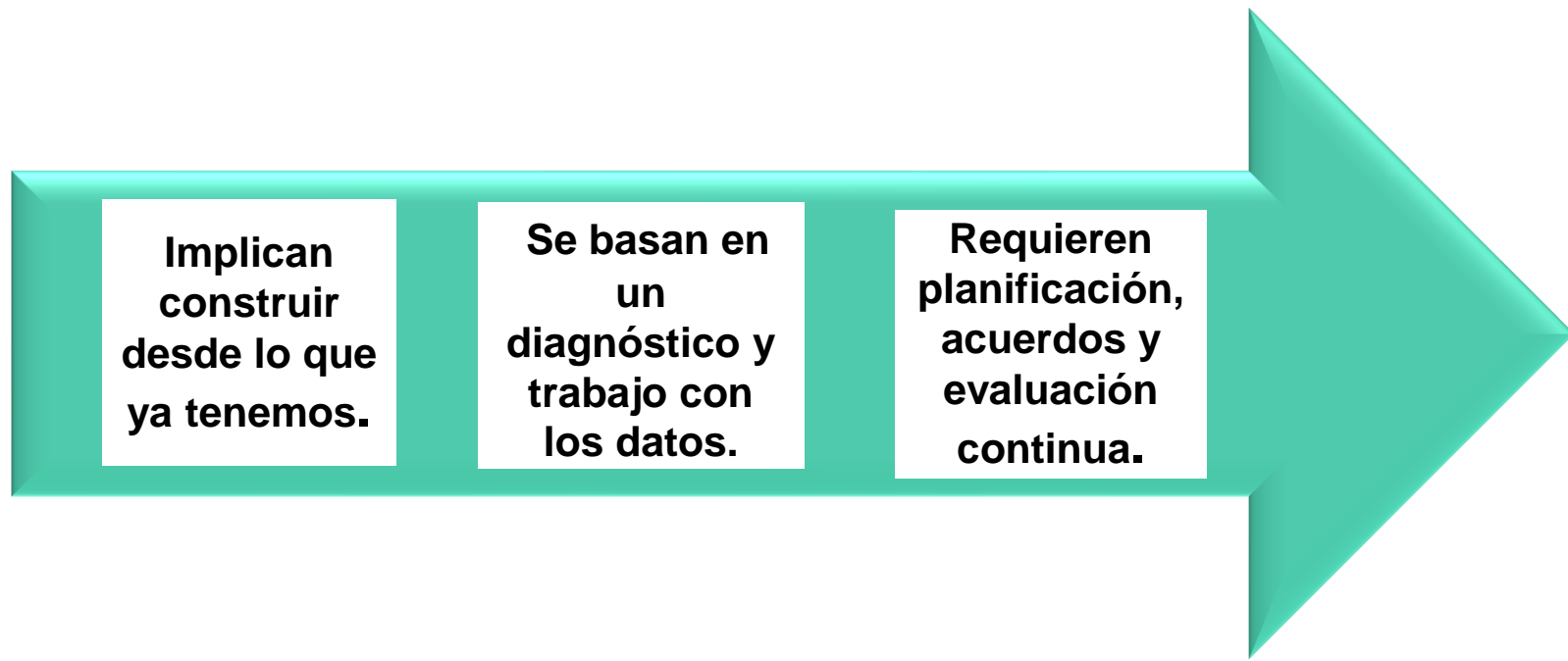
A. Apoyo a las escuelas ¿Qué es una buena escuela?

- Los niveles intermedios son quienes deben comunicar el rumbo a las escuelas de sus distritos escolares y acompañarlas en ese camino.
- En una buena escuela, todos los alumnos:
 - *ingresan sin ser discriminados,*
 - *aprenden contenidos significativos,*
 - *disfrutan del conocimiento y pueden aplicarlo a nuevas situaciones,*
 - *se gradúan en tiempo y forma,*
 - *pueden continuar con éxito el nivel siguiente de enseñanza*

A. Apoyo a las escuelas – Procesos de mejora

- Los niveles intermedios apoyan a las escuelas en los procesos de mejora.
- ¿Qué entendemos por **mejora**? La mejora supone conservar aquello que hacemos bien y modificar aquello que amerite revisión. Considera un punto de partida (donde estamos hoy) y un lugar deseable de llegada (adonde queremos ir).

A. Apoyo a las escuelas – Procesos de mejora



(Gvirtz, Abregú, Paparella; Decálogo para la mejora escolar, 2015).

A. Apoyo a las escuelas

Acompañar a nuestras escuelas implica:

Lograr acuerdos:

- Sustener conversaciones frecuentes y centradas en el aprendizaje estudiantil.
- Negociar criterios y priorizar la mejora.
- Retomar los compromisos pautados cuando sea necesario.
- Estar atentos a las necesidades y aceptar las opiniones.

Generar retroalimentación continua:

- Proveer materiales, bibliografía y consejos significativos para mejorar las prácticas.
- Hacer devoluciones que resalten los aspectos positivos y los avances de las prácticas y que sugieran cómo mejorar los puntos más débiles.
- No sancionar ni generar presiones negativas.

2. Trabajo con datos



Un ejercicio sobre las percepciones...

¿De dónde viene esta sombra?
¿Qué creen que la produce?

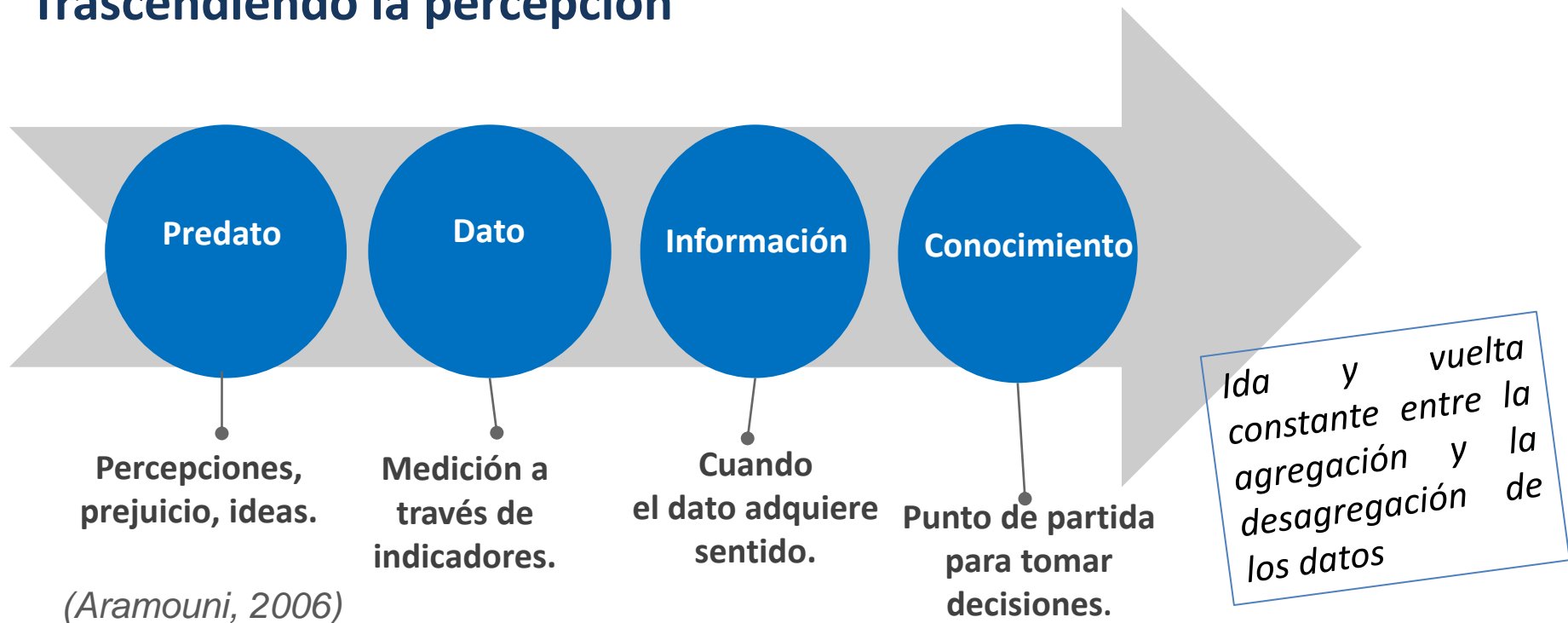
2. Trabajo con datos



*Ir más allá de las
apariencias...*

2. Trabajo con datos

Trascendiendo la percepción



2. ¿Qué datos miramos?

Por la escuela, por las oficinas de los niveles intermedios, por el Ministerio de Educación circula una infinita cantidad de datos. Ahora bien, **¿qué datos miramos para ver si estamos ante un buen distrito escolar?**

Aprendizajes

- Calificaciones
- Dominio de contenidos
- Construcción de capacidades

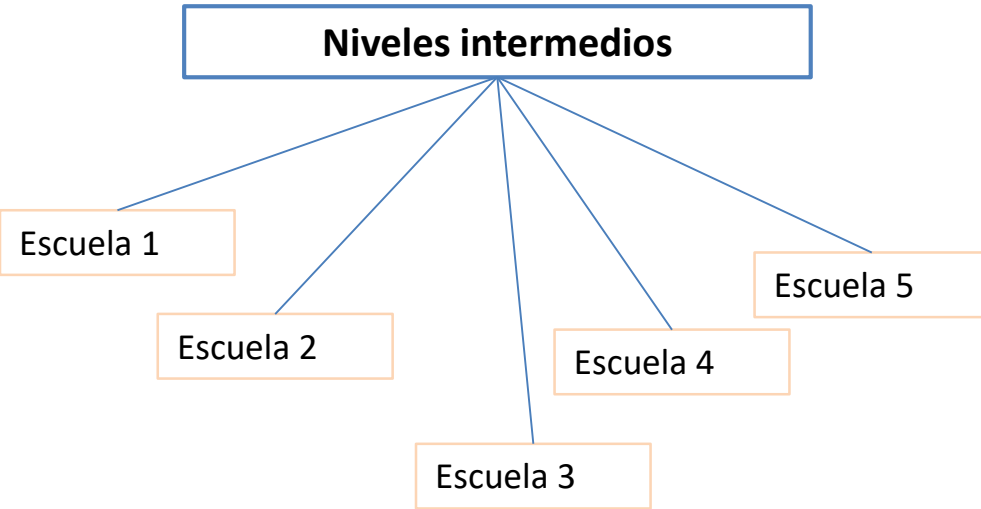
Condiciones necesarias

- Estado de la infraestructura
- Disponibilidad de recursos didácticos
- Tiempo de instrucción
- Recursos económicos
- Nivel de participación de la comunidad

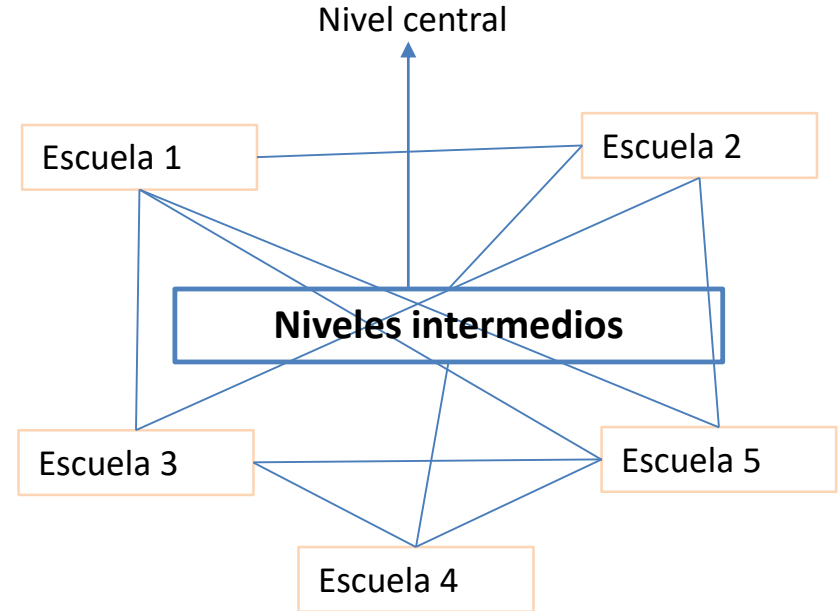


3. Trabajo en red

De un escenario de trabajo radial



A un escenario de trabajo en red



A modo de cierre...



<https://www.youtube.com/watch?v=MS9SdWBzy6Q>

Bibliografía

- Aramouni, G. (2008) *Sistemas de información para la gestión presupuestaria y financiera. Del dato al conocimiento*, UdeSA
- Gomá, R y Subirats, J (1998) *Políticas públicas en España. Redes de actores y niveles de gobierno*, Ed. Ariel
- Gvirtz, S y Dufour, G (2008) *Equidad y niveles intermedios de gobierno en los sistemas educativos. Un estudio de casos en la Argentina, Chile, Colombia y Perú*, Ed. Aique
- Gvirtz, S, Abregú, V y Paparella, C (2015) *Decálogo para la mejora escolar*, Ed. Granica
- Morlino, L. (1985) *Cómo cambian los regímenes políticos*, Centros de Estudios Políticos y Constitucionales
- Tomasevski, Katarina (2001) *Human rights obligations: making education available, accessible, acceptable and adaptable*, Right to Education Primers No. 3, UNESCO.

¡Muchas gracias!



Silvina Gvirtz



@silvinagvirtz



silvinagvirtz



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Colaboran:

