



Desarrollo de capacidades de liderazgo en la escuela: Una mirada evaluativa de cuatro años de formación en CEILEs

- Jorge Ulloa Garrido
- Jorge Gajardo Aguayo



AGENDA

- Lo que nos propusimos
- Lo que logramos
- Innovaciones implementadas
- Aprendizajes de la experiencia formativa

LO QUE NOS PROPUSIMOS

Objetivo estratégico

Desarrollar capacidades de Liderazgo en Directores/as, a través del diseño, implementación y evaluación de modelos de formación innovadores que permitan el apoyo contextualizado y situado de los Directores para la mejora integral de los centros escolares que lideran.

- Diseñar e implementar programas innovadores para equipos CEILEs
- El 80% de los participantes en cada programa se encuentre satisfecho con la formación recibida anualmente.
- El 60% de los participantes en cada programa, al menos, apruebe en nivel de desempeño destacado o sobresaliente cada año.
- Al menos el 25% de los establecimientos mejoran las prácticas prácticas relacionadas con los focos definidos por el centro, a partir del año 2.



Región de Valparaíso

1. San Felipe
2. San Esteban
3. Santa María
4. Putaendo

Región Metropolitana

5. San Joaquín
6. Providencia
7. Santiago
8. La Granja

Región del Biobío

9. Concepción
10. Lebu
11. Florida
12. Talcahuano
13. Chiguayante
14. Coronel

Región de Magallanes y Antártica Chilena

15. Punta Arenas
16. Puerto Natales

LO QUE LOGRAMOS

1. Incremento en todos los focos de práctica medidos en Directores/as y Jefes/as de UTP.

2. Las prácticas específicas que mayor movimiento han registrado en los CEILEs son:

- *Acompañamiento a los docentes en aula,*
- *Gestión del currículo,*
- *monitoreo del progreso de los estudiantes,*
- *Protección del tiempo instruccional,*
- *Incentivo a los profesores,*
- *Promoción del desarrollo profesional*
- *Estructuración de las metas escolares.*

	Promedios			
	2016	2017	2018	2016–2018
Liderazgo Director CEILE	4.02	4.14	4.14	Aumenta*
Liderazgo Director Comparación	3.90	3.82	3.88	
Liderazgo UTP CEILE	3.91	4.05	4.13	Aumenta*
Liderazgo UTP Comparación	3.79	3.92	3.80	
Liderazgo Inspector CEILE	4.03	4.07	4.05	
Liderazgo Inspector Comparación	4.04	3.97	3.93	
Liderazgo Jefe Depto. CEILE	3.85	3.88	3.88	
Liderazgo Jefe Depto. Comparación	3.83	3.71	3.60	Disminuye*
Convivencia CEILE	3.94	4.08	4.12	Aumenta*
Convivencia Comparación	3.82	3.83	3.85	
Colaboración CEILE	3.68	3.86	3.88	Aumenta*
Colaboración Comparación	3.69	3.63	3.69	

2. Nivel de satisfaccion

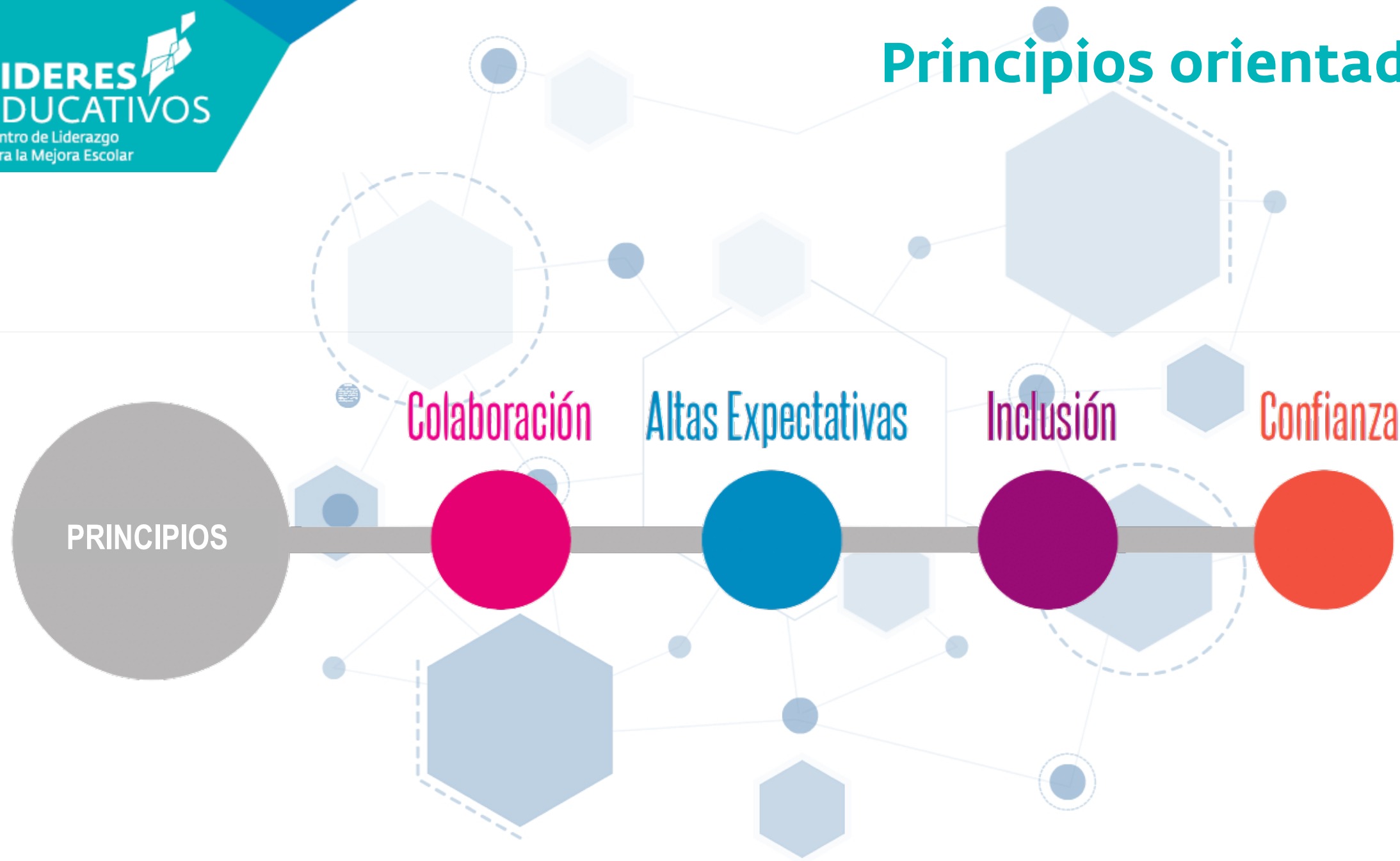
**Alto:
89,2%**

2. Nivel de desempeño

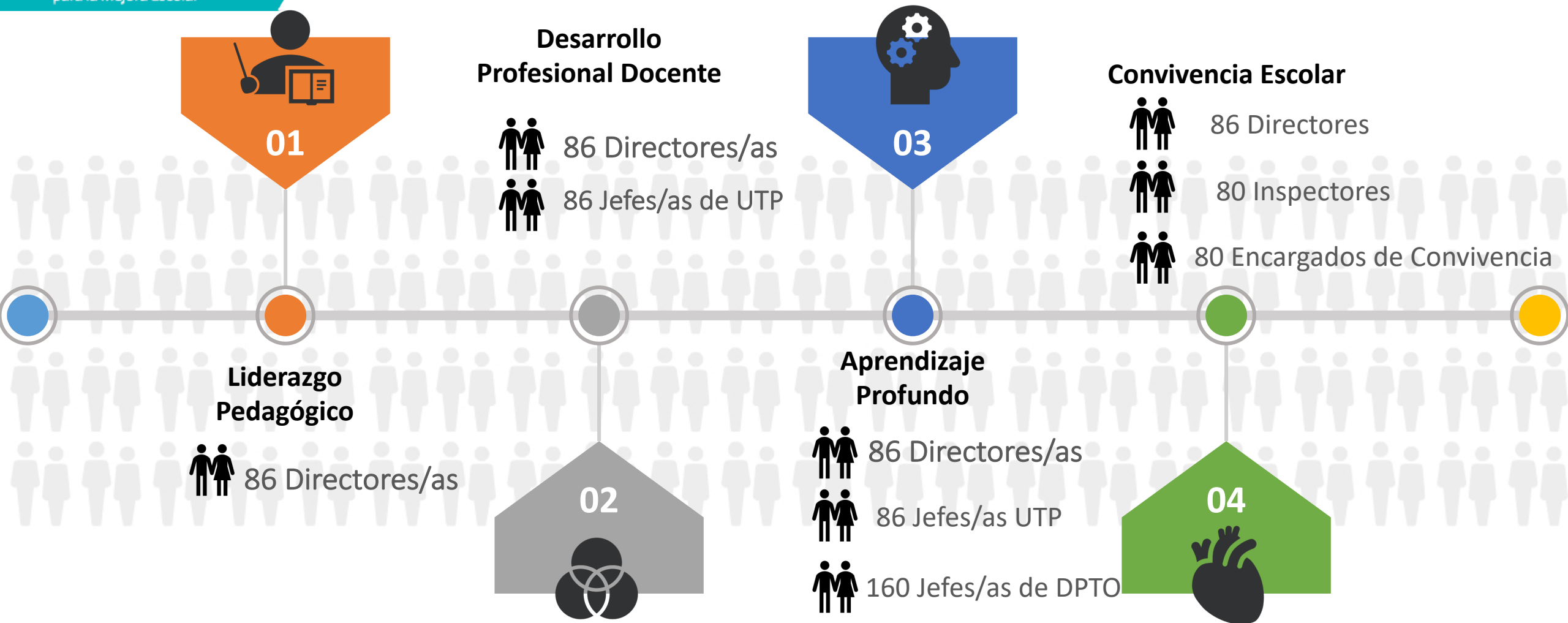
**Sobresaliente/destacado:
78%**

INNOVACIONES IMPLEMENTADAS

Principios orientadores



Ejes de Formación y destinatarios



Diplomados de 160 hrs – incorporación progresiva de actores

Modelo Formativo general

- Basado en Modelo Experiencial.
- Principios andragógicos y de aprendizaje situado en contexto laboral.
- Desarrollo de tareas auténticas que propician indagación y colaboración.



Estructura de Diplomado (anual)



30%

Taller

Desarrollado en entorno presencial en la Universidad. Principio de reflexión colaborativa sobre los problemas de la práctica y aproximación conceptual

10%

Aula virtual

Desarrollado en entorno virtual. Discusión en foros, acceso a módulos de autoformación. Profundización conceptual.

25%

Tutoría Micro-Red comunal

Desarrollado en el territorio. Principio de reflexión, colaboración e indagación contextualizada sobre los problemas de la práctica. Microred de establecimientos de la comuna

35%

Práctica en EE

Actividades de aplicación en el establecimiento, desarrolladas por el equipo, atendiendo a las diferencias según rol.

DIRECTORES/AS



JEFES/AS DE UTP



JEFES DEPTO



COMUNAS



IG Y EC



CON QUIENES TRABAJAMOS: PERFIL DE NUESTROS CENTROS ESCOLARES

NUMERO
ESTABLECIMIENTOS

Territorio	2016	2017	2018	2019
Valparaíso	21	22	25	26
Biobío	21	21	23	22
RM	28	28	27	25
Magallanes	-	32	22	18
Subtotal	70	103	97	91



- 48 se mantienen desde el año 2016
- 25 se incorporan el año 2017
- 06 se incorporan el año el 2018
- 12 se incorporan el año 2019

PERMANENCIA DIRECTORES

DIRECTORES				
Territorio	2016	2017	2018	2019
Valparaíso	21	22	23	26
Biobío	21	21	21	18
RM	26	27	27	24
Magallanes	-	25	17	14
Subtotal	68	95	88	82

- 40 se mantienen desde el año 2016
- 25 se incorporan el año 2017
- 06 se incorporan el año 2018
- 11 se incorporan el año 2019



NIVEL ENSEÑANZA DE LOS ESTABLECIMIENTOS CEILEs

MEDIA TP-HC



MEDIA TP



EDUCACION ESPECIAL-
ADULTOS



BASICA



BASICA MEDIA



APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA FORMATIVA

Principios claves para el aprendizaje de los Líderes Escolares

REFLEXIÓN

Desarrollando procesos de auto-aprendizaje que permitan una mayor conciencia de sí (Eraut, 2000; Walker & Quong, 2005). Considerando las teorías de acción y supuestos relevantes de la práctica.

COLABORACIÓN

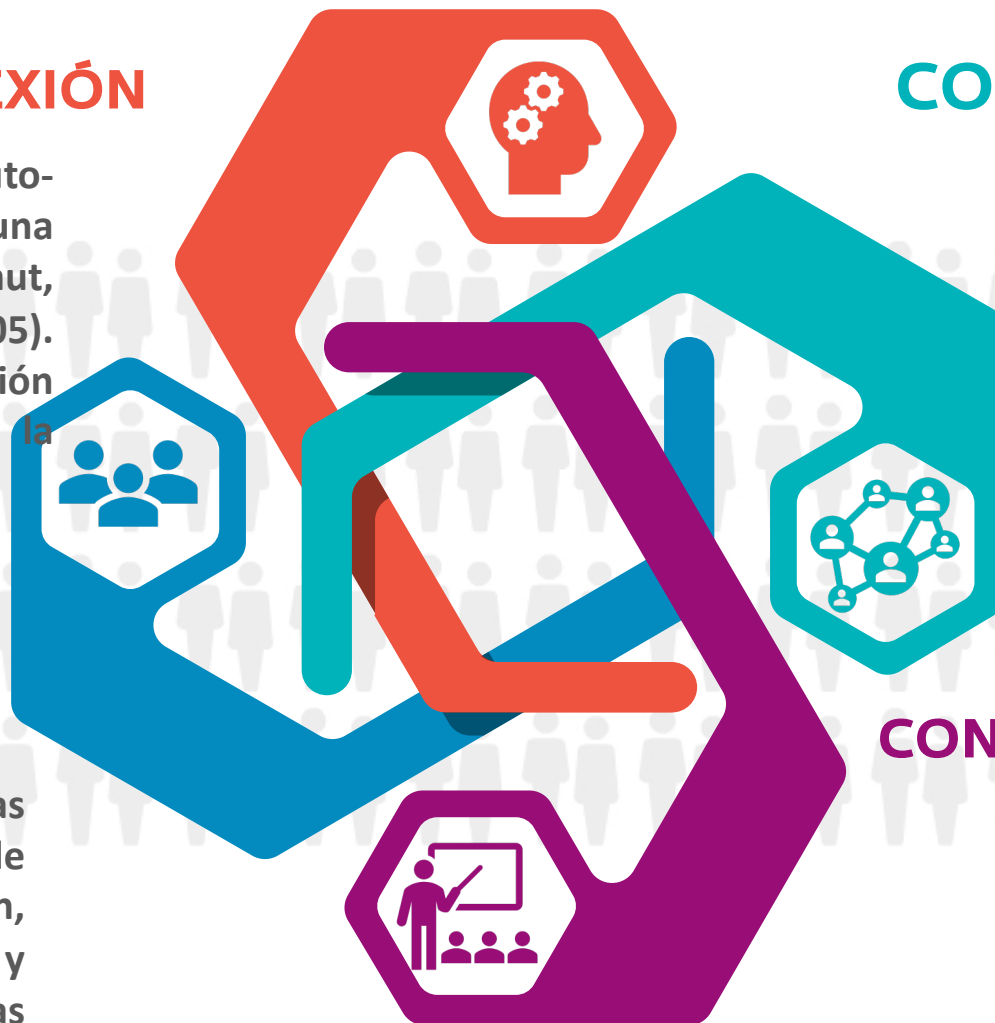
Fomentar el co-desarrollo, con la finalidad generar nuevos conocimientos, mejorar la práctica de modo que esto impacte en el desarrollo de la institución en su conjunto (Dooner, Mandzuk & Clifton, 2008; Lu & Hallinger, 2017).

INDAGACIÓN

Fomentar un aprendizaje desde ideas que emergen y se acumulan a través de la aplicación simultánea de la intuición, recolección y análisis de conocimiento y evidencia en situaciones específicas (Walker & Quong, 2005)

CONTEXTUALIZACIÓN

Ofrecer variadas vías de aprendizaje que se adaptan a diferentes niveles de liderazgo, etapas de desarrollo, estilos de aprendizaje y demandas contextuales (Hallinger & Snidvongs, 2005; Simkins, 2012)

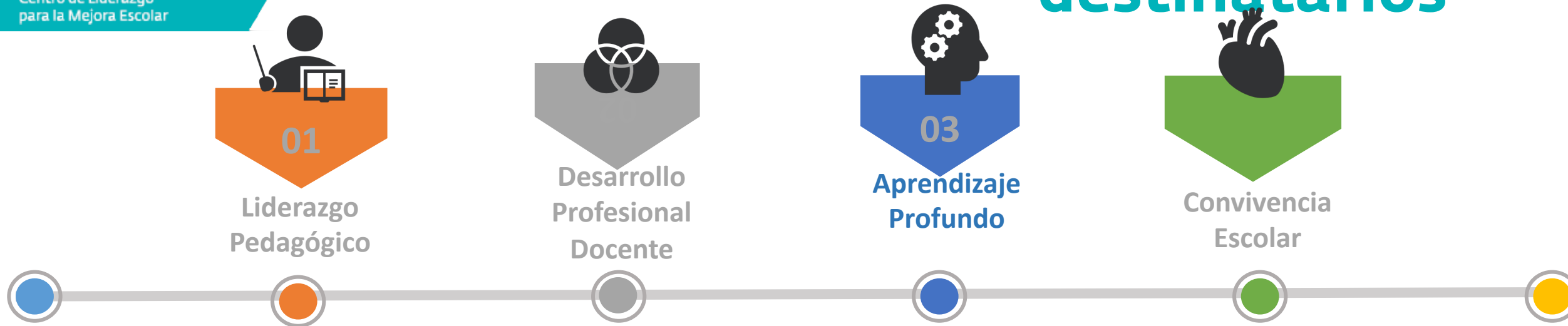


Modelo Formativo general

- Ciclo experiencial orientador y ordenador de la teoría de acción formativa.
- Requiere considerar teorías de acción de los participantes acerca de los procesos formativos.
- Requiere entender el ciclo desde la práctica.
- El cambio de rol de los directivos en el proceso de formación es crítico.
 - Investigar, experimentar
 - Un modelo de trabajo para el desarrollo profesional docente.
- No se requiere relatores, si no facilitadores expertos de la reflexión, la investigación y la colaboración.



Ejes de Formación y destinatarios



- Clave el papel del sostenedor y los criterios que se definan para seleccionar establecimientos. No todos tienen las mismas expectativas. La particularidad del territorio.
- Se requiere de equipos estables que ingresen de manera voluntaria.
- Clave la construcción de relaciones basadas en la confianza. El modelo formativo no es neutro en esto.
- Hay que construir teorías de acción sobre el proceso formativo y negociarlas en las comunidades educativas.

Ejes de Formación y destinatarios



Liderazgo
Pedagógico



Desarrollo
Profesional
Docente



Aprendizaje
Profundo



Convivencia
Escolar



- El punto de partida de la formación debe ser la construcción de una **VISIÓN COMPARTIDA DE APRENDIZAJE**.
- Le sigue una comprensión profunda de los problemas de la práctica.
- La indagación colaborativa y el trabajo en red, es una herramienta adecuada para ello. Formación metodológica de los participantes y facilitadores es vital.
- Configuración colaborativa de innovaciones y definiciones de indicadores de éxito propios.
- Abiertos a un enfoque de desarrollo profesional continuo, articulado en torno a sendas complementarias (cultural, estructural y relacional) (Walker, 2012)

Modelo formativo: Componentes

15%

Taller

- Los talleres presenciales son claves para motivar al grupo y provocar el encuentro de experiencias.
- Valoración de encuentro de experiencias
- Frecuencia mensual adecuada.

20%

Aula virtual

- Instancia de profundización
- Desafío es de tareas auténticas
- Avanzar a un nivel mayor en la utilización de recursos virtuales, aprovechando experiencia de otras líneas.

30%

Tutoría Micro-Red

- Motivante y de alta adhesión, si es una tarea auténtica, ligada a problemas de la práctica en un territorio compartido.
- Favorece la reflexión, colaboración e integración del equipo. Intenciona la distribución del Liderazgo y complementariedad de roles (rol facilitación de equipos formadores)
- Estructurado de acuerdo a principios de investigación y gestión del cambio: reconocer teorías de acción, los estados de preocupación e implementación y determinar acciones en coherencia.

35%

Práctica en EE



www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl

iiiiGRACIASiiii

