



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

Formación de Liderazgo Educativo en Chile: Aprendiendo colaborativamente desde el espacio educativo para la mejora escolar



LIDERES EDUCATIVOS

- Es un centro conformado por escuelas y liceos, sostenedores, universidades nacionales e internacionales y fundaciones sin fines de lucro, quienes **comparten la convicción de que la educación puede y debe mejorar**
- **Desarrolla programas innovadores de formación, investigación y extensión para construir respuestas a los problemas que líderes educativos identifican en sus esfuerzos por mejorar la calidad de la educación**



MISIÓN

Impactar en las capacidades de liderazgo educativo, a través de un trabajo colaborativo con los actores del sistema educacional para la generación y difusión de conocimientos e implementación de prácticas que sustenten una educación pública inclusiva y de calidad.



**LIDERES
EDUCATIVOS**



Ser un Centro reconocido por su contribución a las comunidades escolares de Chile para que cuenten con líderes educativos de excelencia.



VISIÓN

Fortaleciendo capacidades de liderazgo para promover la coherencia sistémica requerida para favorecer mejores oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes

Liderazgo dentro de los centros escolares

- Profundizar las prácticas clave 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.

Destinatarios: Directores/as, Jefes UTP, Jefes Departamento, Inspectores y Encargados de Convivencia.

Liderazgo sistémico y trabajo en red

- Facilitar procesos de colaboración y aprendizajes entre centros escolares, a través del trabajo en red, como una estrategia clave que permite ampliar las capacidades de mejora del territorio.

Destinatarios: Directores y Jefes UTP que participan en redes escolares, equipos DAEM y supervisores que acompañan a redes

Liderazgo intermedio

- Generar y establecer condiciones para el mejoramiento de los establecimientos educacionales de un territorio.
- Fortalecer el rol del nivel como conector y mediador entre la política educacional y la realidad local.
- Foco en el acompañamiento pedagógico

Destinatarios: Equipos de nivel intermedio, directores, y otros líderes escolares



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

● Marco conceptual para la formación de líderes



Principios Orientadores para el Diseño de los Programas Formativos



Profundizando en algunos Aprendizajes clave:

Trabajar a través de la indagación de las teorías de acción



Trabajar a través de la indagación de las teorías de acción

Las creencias de los líderes educativos acerca de *qué creen que es problemático y por qué*, necesitan ser comunicadas claramente y debatidas rigurosamente en la primera fase de un proceso de mejora.

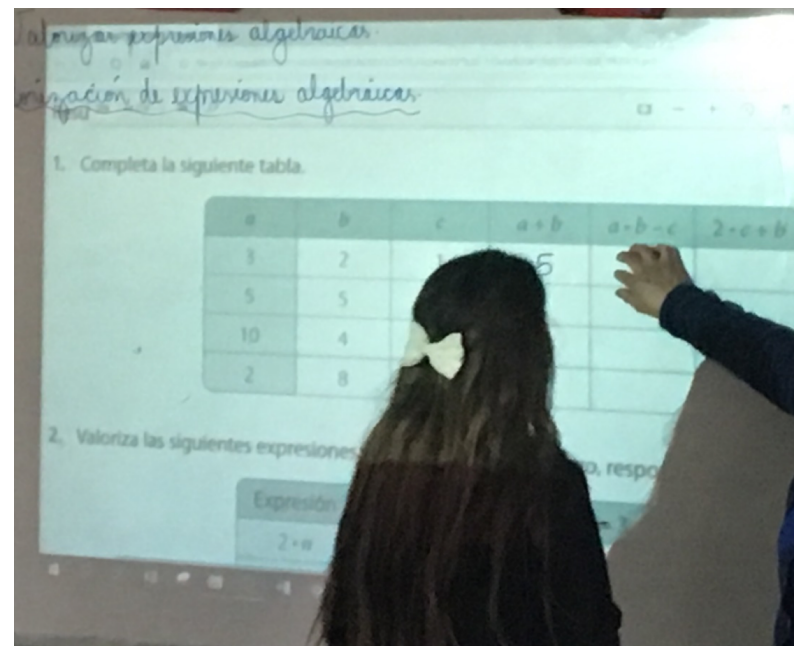
El trabajo con el uso de datos es clave para identificar qué es lo problemático.



Profundizando en algunos Aprendizajes clave:

Foco en el desarrollo y mejoramiento de prácticas de liderazgo.

- Las prácticas se conceptualizan como *un conjunto de actividades ejercidas* por una persona o grupo de personas, a partir de *una interacción en una organización y en función del contexto* en el que se encuentran (Leithwood , 2011).
- Las prácticas como acciones pueden *ser observadas y retroalimentadas tanto en su proceso como en sus efectos*. Lo que está en la observación, es la acción significativa, situada en un contexto y abierta a interpretación (Méndez, 2012).
- De ahí la importancia que los diseños formativos comiencen con el *levantamiento de aquellas prácticas que resultan clave para cada uno de los perfiles de formación*.



P: vamos a la tabla ¿quién terminó?

E: yo!

P: Carol, pasa a hacer la primera.

E: (escribe 5)

P: ¿Qué sumaste? (antes que estudiante conteste, con el brazo marca las dos primeras columnas: $3+2$) ya, ya, listo. Entrégale el plumón a tu compañero.

(Sale a la pizarra otro estudiante)

P: coloca los valores. ¿Cuánto vale "a"? Coloca los valores y reemplaza.

Profundizando en algunos Aprendizajes clave:

- Formación plurianual
- Focalizada en prácticas de liderazgo específicas
- Potenciando las capacidades de lideres para la distribución del liderazgo



Trabajo conjunto con los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)

86 establecimientos escolares municipales de las regiones de Valparaíso, Metropolitana, del Biobío y Magallanes y Antártica Chilena.

Formación en liderazgo **de todo el equipo directivo:**

- Directores
- Jefes UTP
- Jefes de Departamento
- Inspectores y Encargados de Convivencia



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

- (en alianza estratégica con Universidad de Magallanes)*
15. Punta Arenas

Monitoreo Longitudinal

2016

2017

2018

2019

Prácticas de Liderazgo a Evaluar

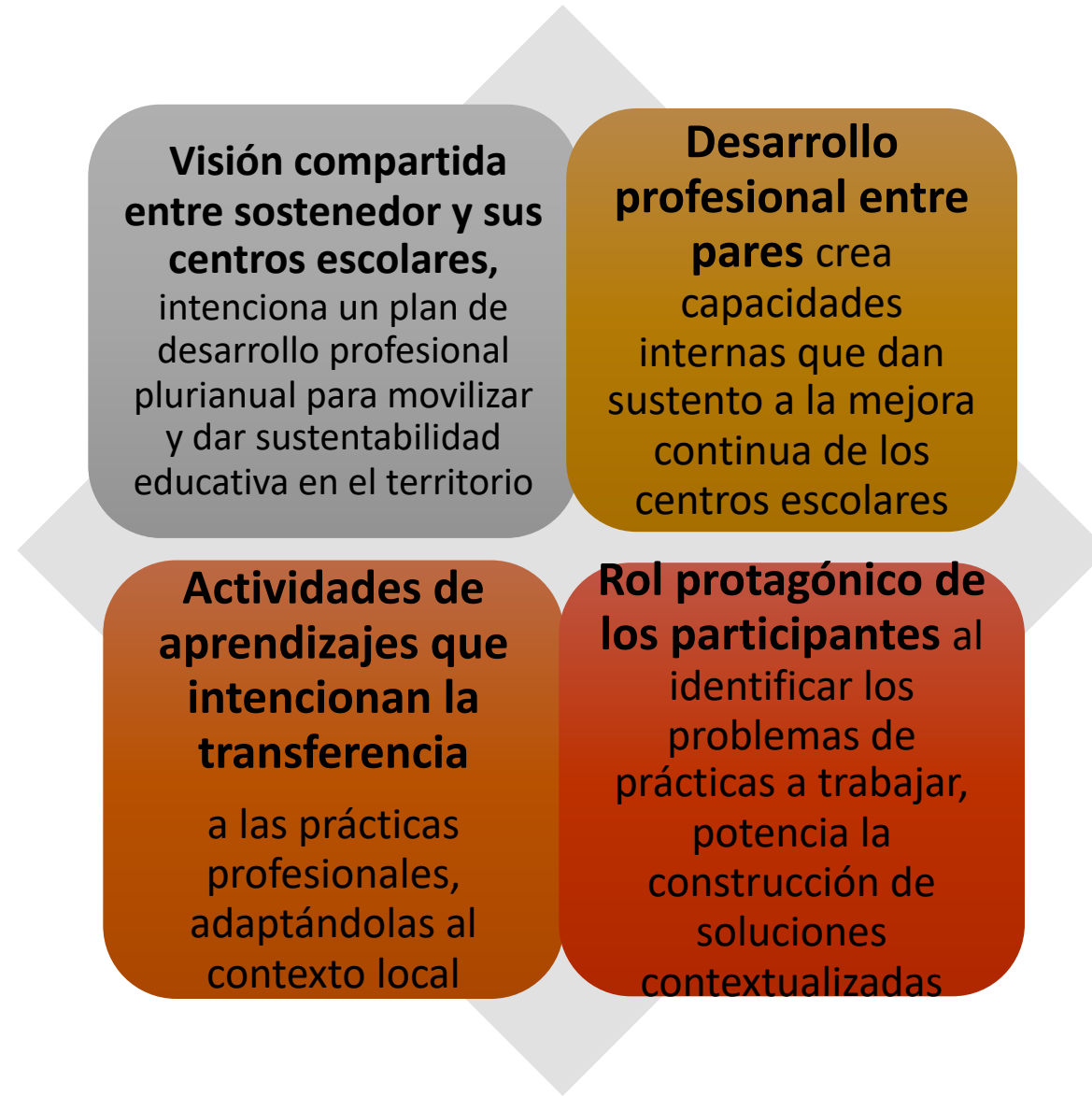
- Liderazgo Pedagógico del Director
 - Liderazgo Pedagógico de UTP
 - Convivencia Escolar
 - Cultura de colaboración
 - Gestión de uso de datos
-
- 45 Casos CEILE, encuesta online, 2016 a 2018/70(53)
 - 32 Casos de Comparación (Cuasi-experimento)/38



Resultados

- El Centro evidencia incrementos en los 4 focos de medición, que son Liderazgo pedagógico (de directores y jefes UTP), Convivencia escolar, Cultura de colaboración y Gestión basada en el uso de datos.
- Estos incrementos observados en los establecimientos son estadísticamente significativos a través del tiempo –comparando los resultados comprendidos entre 2016 y 2018– y también respecto del grupo control, en todas las dimensiones.
- 7 prácticas de liderazgo han mostrado cambios en los centros escolares: 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 y estructuración de las metas escolares.

Lecciones a partir de lo Aprendido: ¿Cómo movilizamos el desarrollo de capacidades de liderazgo?





LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Un desafío clave:

*Desafíos al preparar a líderes del nivel
escolar y del nivel intermedio en un
mismo territorio*

Fabián Campos – Mónica Cortez – Daniela Berkowitz –
Bárbara Zoro

Marcos teóricos

Coherencia Sistémica

(Elmore, 2010;
Rincón-Gallardo &
Fullan, 2015).

Necesidad de ir más
allá de estrategias
arriba/abajo o
abajo/arriba,
presentando la
estrategia de “**liderar
desde el medio**”
(Hargreaves &
Ainscow, 2015)

Las escuelas que
muestra **trayectorias
de mejora** tienen
relaciones
significativas y apoyo
del nivel intermedio
(Bellei et al., 2014; in
MLGEL).

Política educativa
nacional ha otorgado
creciente
responsabilidades al
nivel intermedio
respecto a la mejora
de la enseñanza-
aprendizaje en el
territorio

Contexto del proyecto

El centro ofrece:



Este estudio presenta la experiencia de **asociación** entre equipos directivos de escuelas, equipos de los DAEM y nuestro centro LIDERES EDUCATIVOS.

(a) proyecto plurianual de formación para el **desarrollo de capacidades de liderazgo con equipos directivos**. Este proyecto contempla la construcción de alianzas de trabajo con los municipios, apostando por la coherencia sistémica.

(b) Desarrollo profesional para líderes intermedios con foco en el desarrollo de **perspectivas sistémicas de la mejora educativa**. Enfatizando el rol del sostenedor como generador de condiciones para que las escuelas se enfoquen en el liderazgo pedagógico.

MÉTODO

Propósito

Explorar las transformaciones en la vinculación entre los niveles sostenedor y equipos directivos, mediados por el trabajo desarrollado por Líderes Educativos.



Metodología: Estudio de Casos (Yin, 2003)

3 comunas (Región de Valparaíso) que presentan un evolución entre 2016-2019.



Participantes

- Director de Educación DAEM(1)
- UTP Comunal (3)
- Encargada de Convivencia Comunal (1)
- Directores (5)
- UTPs (3)



Producción de Datos

- Entrevistas activo reflexivas individuales (n= 11) y grupales (n=1) (Hostein & Gubrium, 1995).
- Notas de campo producidas en reuniones bi anuales con los equipos DAEM para analizar los programas de DP en que participan los líderes escolares (2016-2018).



Análisis

Las entrevistas fueron analizadas a través de análisis de contenido (Stake, 2010)

Resultados

Estrategias de liderazgo para el cambio en pos de la mejora educativa

Caso A

- Estrategia abajo-arriba (2016-2019)
- Desarrollo profesional solo a nivel escolar

Caso B

- Estrategia arriba-abajo (2016-2019)
- Desarrollo profesional en nivel escolar e intermedio (2017)

Caso C

- Gestionando la **inestabilidad**
- Desarrollo profesional en nivel escolar e intermedio (2017)
- Alta rotación

DP a nivel escolar:

- Directore/as 2016-2019
- UTPs 2017-2018
- Jefe/as de Departamento 2018

Lecciones aprendidas

	Caso A	Caso B	Caso C
Nivel escolar	Tener 10 EE participando de DP permitió a los participantes interactuar y ganar capital social y profesional	Trabajar con solo 2 EE <u>limita</u> la ampliación del capital social y profesional en la comuna.	La inestabilidad por alta rotación, interfiere sobre los efectos de la formación de ambos niveles y sobre la vinculación entre ellos. Esto hace insostenible la mejora .
Nivel Inter-medio	No contar con un NI que participe de la formación con los EE tensiona la construcción de una visión compartida de aprendizaje en el territorio y <u>arriesga</u> no generar condiciones para que se comparta el conocimiento entre los directores que participaron y los que no del DP.	DP favoreció un lenguaje pedagógico compartido , pero <u>no fue suficiente</u> para alcanzar la colaboración entre EE-DAEM hacia un propósito compartido.	(año 2016- 2017) El liderar desde el medio permite crear ambientes de aprendizaje profesional e instancias de trabajo colaborativo que potencian la transferencia mutua de lo aprendido. (año 2018-2019) Liderazgo arriba- abajo Creencias en disputa en el equipo DAEM generan discursos contradictorios que afectan la vinculación con el nivel sistema escolar. Esto paraliza y bloquea los procesos de mejora en los EE
Lideres Educativos	Actor validado por ambos niveles Genera espacios seguros y horizontales para interactuar entre los dos niveles		


Discusión y principales conclusiones


- Los casos refuerzan la necesidad de abordar explícitamente en programas de DP cómo crear **oportunidades para trabajar y reflexionar en conjunto entre actores escolares y de nivel intermedio** (Armstrong, 2015).
- El desarrollo profesional puede crear un **tercer espacio** que una los saberes que están distribuidos en el sistema (Zeichner, Payne & Brayko, 2012).
- El **liderazgo desde el medio** permite una gestión donde ambos niveles dilucidan en conjunto los problemas y soluciones que se requieren abordar.




LIDERES EDUCATIVOS

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl



CHILE LO HACEMOS TODOS

