

SEMINARIO – TALLER

“Desafíos y Oportunidades del Liderazgo para la reactivación educativa”

¿Cómo potenciar el rol de los líderes en la reactivación educativa?

Gonzalo Muñoz Stuardo
Concepción, Agosto, 2023



creemos
en los
profesores

Objetivo de esta presentación

Conocer cómo los líderes pueden influir de manera decisiva en la implementación de una política como la de reactivación, por medio de la investigación especializada y el conocimiento de experiencias destacadas

Por medio de:

Una reflexión sobre el rol de los líderes en las políticas (ver documento adjunto)

Una revisión de la Política de Reactivación desde la óptica del protagonismo del liderazgo

El uso de una herramienta concreta para clasificar y definir el rol en las políticas/programas



Complemento con segunda parte de seminario: experiencias locales de reactivación educativa

Agenda

1. Políticas educativas: aspectos esenciales
2. El rol de los líderes escolares en las políticas
3. La reactivación educativa como política y el rol de los líderes en ella
4. Una herramienta útil: “mapa de políticas”



1. Políticas educativas: aspectos esenciales

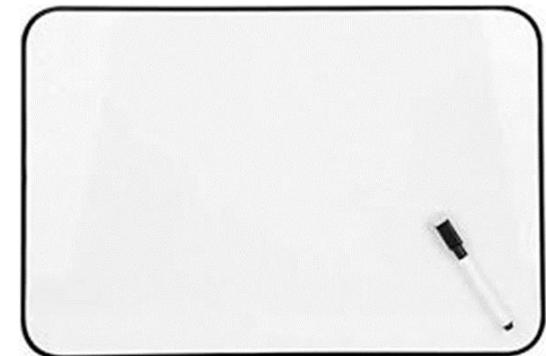
“La política educativa es la manera en la que se busca reformar los sistemas educativos”
(Weimer y Vining, 2004)



Un breve ejercicio de activación...

Piense (individualmente) y comparta con su colega la política o iniciativa educativa (nacional o local) que actualmente más afecta su experiencia cotidiana como profesional de la educación y por qué

3 minutos para seleccionar y compartir con su colega de la izquierda



¿Política educativa?

“Cualquier cosa que los gobiernos decidan hacer o no hacer” (Dye, 1992)

Conjunto de acciones, conducidas desde el Estado, y orientadas a producir una mejora/cambio en el sistema escolar

Consideran un conjunto de actores que son afectados, directa o indirectamente, por su desarrollo

Se pueden expresar a través de leyes, iniciativas administrativas y también flujos de información/comunicación

Conviven con otras políticas sociales con las que se complementa: infancia, salud, etc.

Suponen siempre una “visión” del tipo de sociedad que queremos construir, por lo que nunca son “neutras” o puramente técnicas

¿Reactivación educativa?: combinación de niveles e iniciativas



¿De qué hablamos cuando hablamos de políticas educativas “exitosas”? (Fullan)

Mejoras medibles en los aprendizajes escolares y otros indicadores

Mejoras a escala (masividad)

Menor variabilidad en las condiciones de aprendizajes y en los resultados escolares

Mayor acuerdo sobre las metas de los estudiantes

Mayor satisfacción pública

¿Y cuál es el principal desafío de las políticas actualmente? ¿y de la política de reactivación?



El problema: la política no prescribe la práctica escolar

Peso de la
“gramática” y la
cultura escolar

Estructuras, reglas y prácticas que organizan la labor cotidiana de la enseñanza en las escuelas complejizan cambio desde las políticas (Cuban y Tyack, 1995) / cultura de la escuela constituye el nivel más profundo de las suposiciones y creencias (Schein 1985)

Fuerza relativa de
las políticas

La política educativa es solo UNO de los factores que interviene en la práctica: “la naturaleza, el grado y el ritmo con que se produce el cambio en la escuela es consecuencia de factores locales que están lejos del control de los responsables políticos de mayor nivel”. (McLaughlin, 1987)

Subestimación de la
complejidad del
cambio

Dimensiones técnica, política y cultural del cambio (House, 2005), relevancia del “sentido” que actores le dan a las políticas (Coburn, 2005), difícil involucramiento de actores (Sarason, 2003)

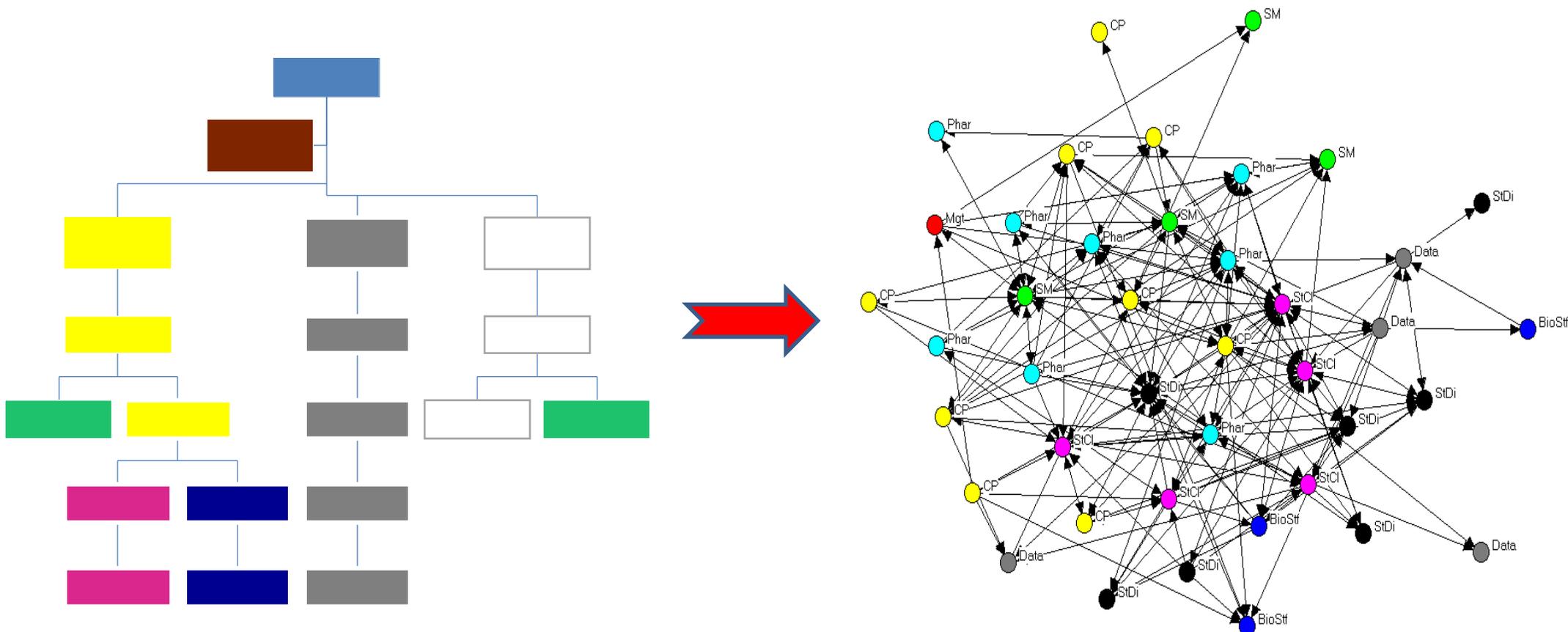


2. El rol de los líderes en las políticas

Los líderes y directores son mediadores fundamentales de las políticas, pues son un actor clave en la interpretación de la misma (Bell y Stevenson, 2006)

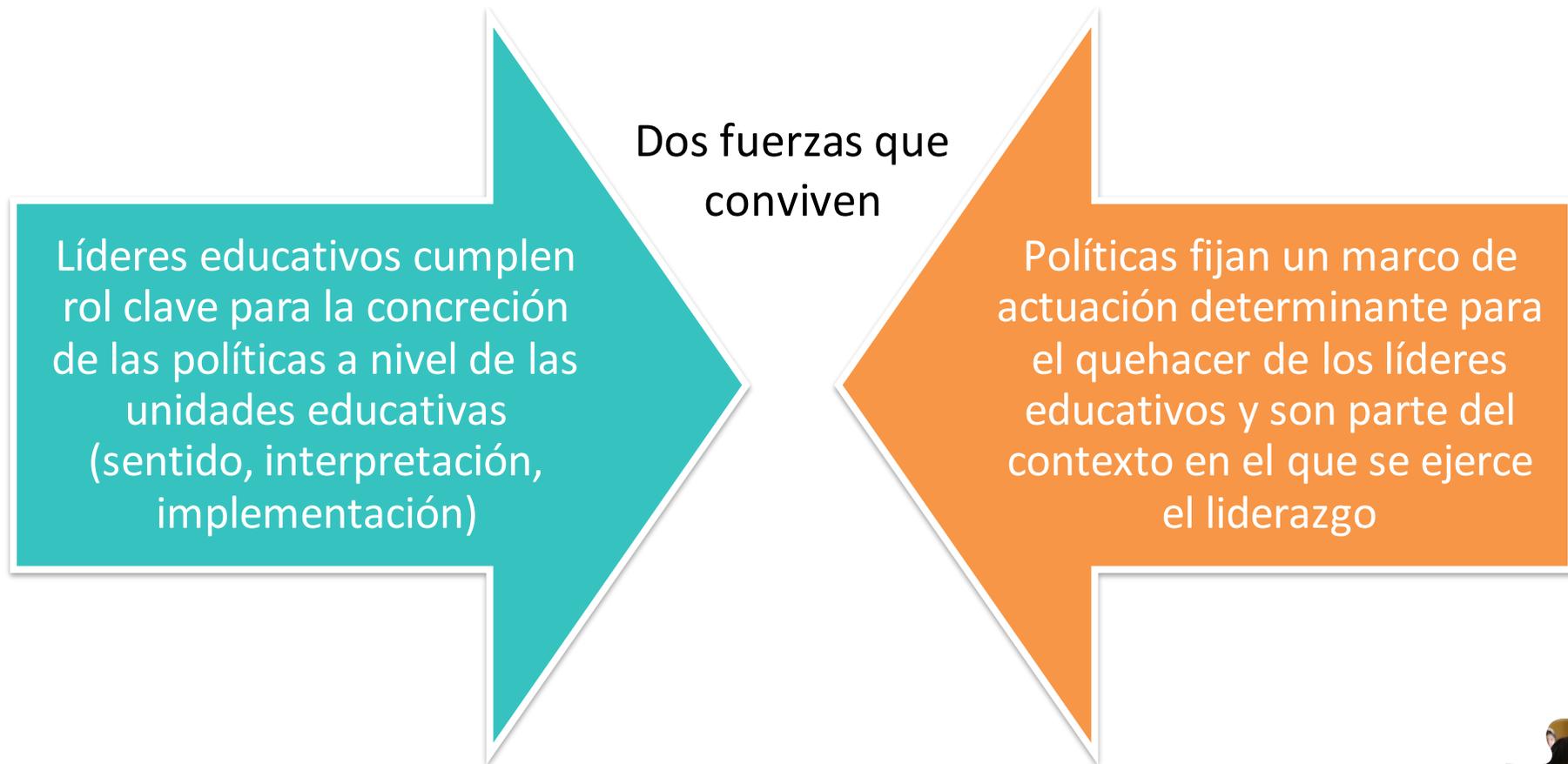


Una definición de base: el liderazgo es un proceso de influencia que no se concentra únicamente en los directivos



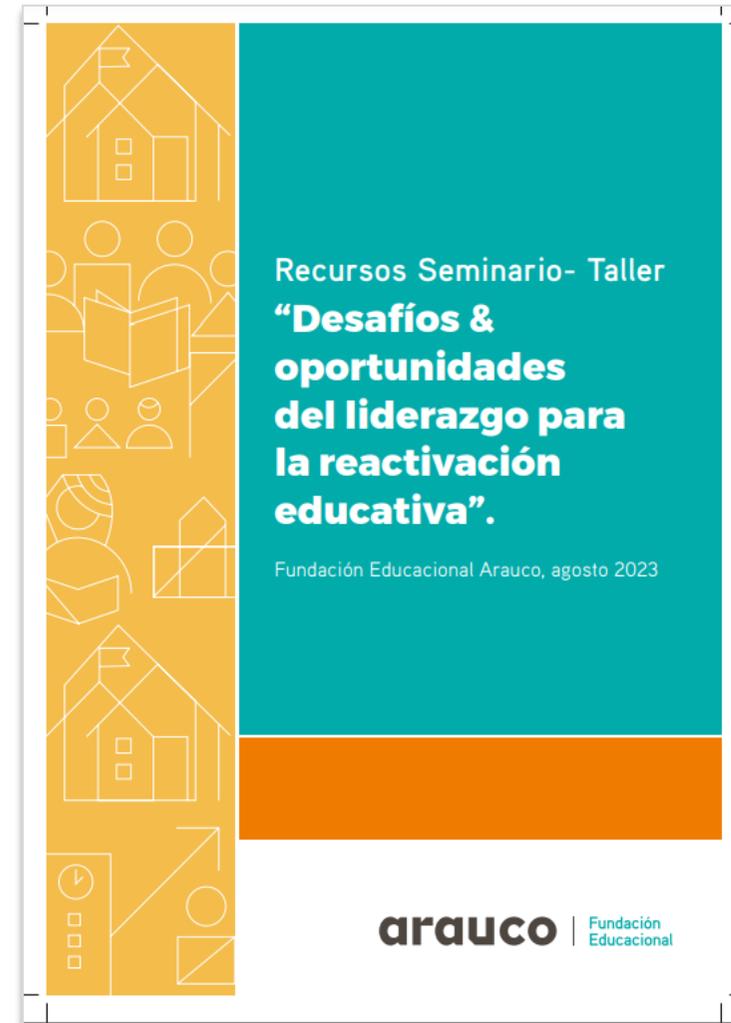
Fuente: Kara Finnigan, 2018

Políticas y liderazgo educativo: una relación clave para los sistemas educacionales



Una herramienta para profundizar

Texto: “el rol de los líderes escolares en las políticas educacionales: elementos conceptuales para orientar la práctica”
(Agosto, 2023)



Qué sabemos sobre las políticas/reformas y el liderazgo (1)

Líderes crean un sentido propio y afectan la adhesión a las políticas:

“Líderes resignifican e interpretan las políticas de acuerdo a su contexto” (Ball et al, 2012; O’Laughlin y Lindle, 2015)

“Dan y transmiten el sentido de la política a los docentes” (Ganon-Shilon y Schechter, 2017) y

“Afectan adhesión o resistencia de comunidades educativas a estas políticas” (Molla y Gale, 2019)

Líderes gestionan una tensión central en la implementación de cualquier política:

“Los directivos y directores operan como punto de encuentro y conexión entre las políticas que vienen desde fuera de la escuela y el trabajo que cotidianamente se realiza al interior de aquella” (Weinstein et. al. 2020).

“Son la bisagra entre la política y la escuela”, ya que “administran la tensión entre las demandas externas (políticas) e internas de la escuela” (Ganon-Shilon y Schechter, 2018)

Qué sabemos sobre las políticas/reformas y el liderazgo (2)

La relevancia de los líderes se intensifica en procesos de cambio (y de crisis!)

“Rol mediador de líderes es todavía más importante en momentos de reforma educacional” (Shaked, 2018)

“Líderes escolares son factor clave de éxito o fracaso de reformas sistémicas” (Hargraeves y Shirley, 2009; Fullan, 2017)

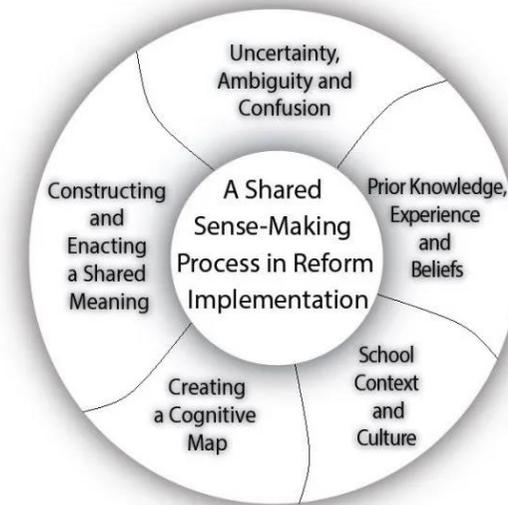
Las políticas y reformas pueden potenciar pero también inhibir el liderazgo para el cambio
Políticas “top-down” y que no involucran participación/flexibilidad generan menos adhesión en los líderes escolares e implementación menos efectiva (Ganon-Shilon y Schechter, 2018)

“La reforma tiene que crear la condiciones para que los líderes no solo implementen mandatos externos, sino que tengan la capacidad y flexibilidad necesaria para hacer los cambios ellos mismos” (Hargraeves y Shirley, 2009).



Importancia particular del “sense-making” o “creación de sentido” de los líderes en las políticas

“El papel del líder en el proceso compartido de creación de sentido es fundamental, ya que, obviamente, los resultados de una reforma educativa dependen no solo de los fundamentos conceptuales de la reforma o de su diseño adecuado, sino también de su realización con éxito por parte de los miembros de la escuela que lideran la aplicación de la reforma en sus centros” (Ganon-Shilon y Schechter, 2017)



- Es un “reto político” para los líderes (hacia arriba y hacia abajo)
- Es una necesidad para los docentes en contextos de cambio
- Es clave para dotar de coherencia a las políticas en la escuela
- Es una característica de un liderazgo educativo efectivo (Ancona, 2020)

Un ejemplo de cómo opera liderazgo escolar en un proceso de implementación de políticas

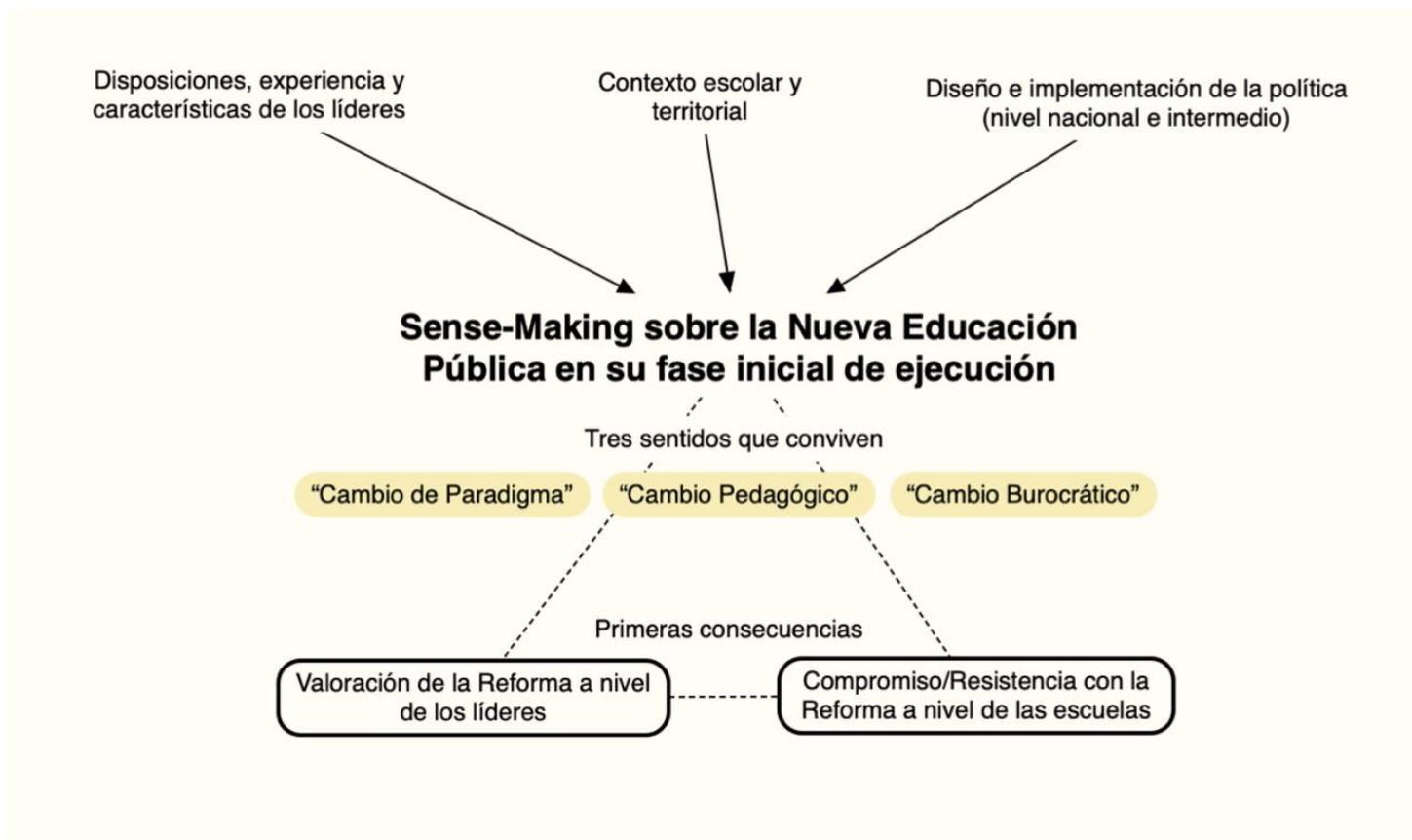


Figura 2. Factores que influyen en el Sense-Making sobre la Nueva Educación Pública

Fuente: elaboración propia



¿Qué sabemos sobre el cambio educativo a gran escala? (características de reformas/políticas con resultados favorables)

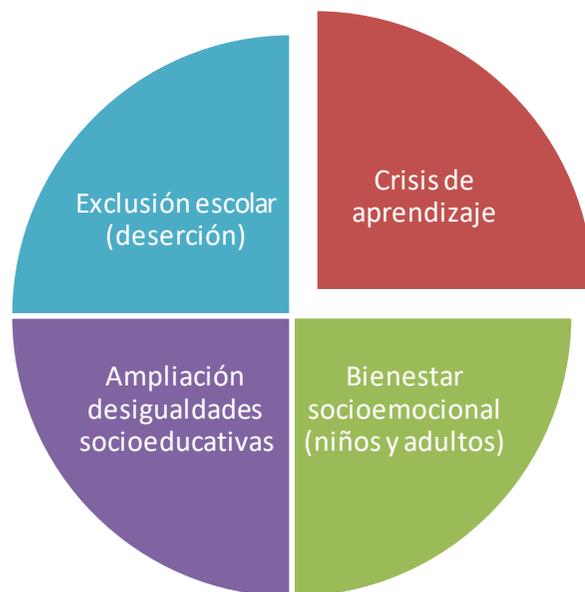
1. Políticas efectivas ofrecen **soluciones prácticas** a problemas que son percibidos como relevantes por los actores
2. Más que proveer solución estandarizada y vertical, **clave está en desarrollar capacidades de actores clave** (recursos, herramientas, asesoría)
3. Consideran algunos mecanismos de control y rendición de cuentas (accountability), pero **énfasis está en el apoyo y formación**.
4. Políticas eficaces tienen **objetivo y radio de acción claro/conocido** por todos. Metas también conocidas y en general aceptadas.
5. Fuerte **apoyo desde protagonistas de la base del sistema** (directivos y docentes) que ha sido intencionado explícitamente (antes y durante la transformación)

3. La reactivación educativa y el desafío que abre a los líderes



Un escenario sin precedentes para la educación en el mundo...

Efectos negativos ya documentados en sistemas escolares (Reimers, 2021)



Siete cambios posibles a nivel de las organizaciones escolares (Bolívar et al, 2022)



Política de reactivación: respuesta a este escenario inédito

Futuro abierto y plural

(Weinstein, 2021)

Hipótesis **inmovilista**: crisis COVID como mero paréntesis. Vuelta a misma escuela pero con retroceso en resultados generales y en brecha socioeducativa

Hipótesis **paliativa**: crisis COVID como activador de medidas transitorias de carácter paliativo o compensatorio frente a principales retrocesos.

Hipótesis “**cambio y fuera**”: crisis COVID como principio del fin de escuela tradicional. Surgimiento de expresiones de una nueva gramática de la escuela (home schooling, entornos múltiples de aprendizaje, etc.). Cambia qué, cómo, dónde y cuándo se educa.

Hipótesis **reformista**: crisis COVID como incorporación de cambios significativos dentro de la escuela tradicional. Cambios acotados pero relevantes y sostenidos temporalmente en gestión curricular, pedagógica, cultura, liderazgo...

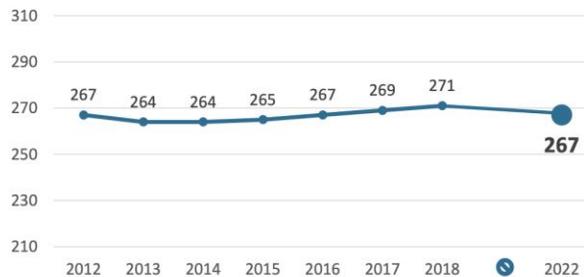
Posibilidad: **efecto diferenciado** de crisis COVID en distintos sectores y áreas del sistema (¿una transformación de nicho?).

¿Con qué hipótesis debiéramos trabajar como educadores y líderes?

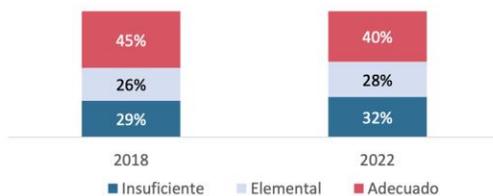
Efectos relevantes en aprendizaje y trayectoria, a pesar de que sistema también ha sido resiliente!

4.º básico - Lectura

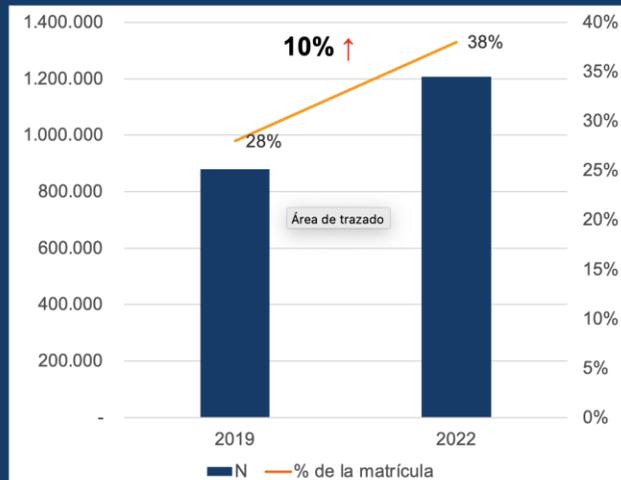
Promedio nacional en Lectura



Estándares de aprendizaje



INASISTENCIA GRAVE NIVEL ESCOLAR

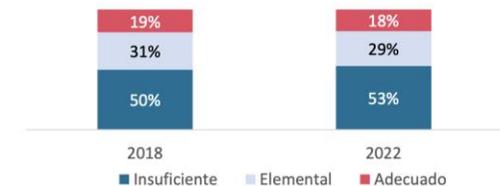


II medio - Lectura

Promedio nacional en Lectura



Estándares de aprendizaje



¿Se ha cumplido lo que pensábamos al comienzo de la pandemia?

”La voz de los directores en la crisis COVID” (2020)

TABLA 3: ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON QUE AUMENTARÁN LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN SU ESTABLECIMIENTO?

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO O MUY EN DESACUERDO
Estudiantes			
El retraso en los logros de los estudiantes será significativo.	30,00%	48,75%	21,25%
La brecha de aprendizaje entre los estudiantes al interior del establecimiento se incrementará.	27,81%	49,38%	22,81%
La desigualdad de aprendizajes entre mi colegio y otros establecimientos del país se acrecentará.	39,69%	38,44%	21,88%
El nivel de deserción de los estudiantes en mi establecimiento aumentará significativamente.	8,13%	18,44%	73,44%
Los estudiantes serán ahora más autónomos para enfrentar su proceso de aprendizaje.	8,75%	54,06%	37,19%
Los estudiantes valorarán ahora más su presencia y aprendizaje en el establecimiento.	35,00%	60,31%	4,69%
Docentes			
Los docentes estarán ahora más preparados para la educación a distancia y estarán más dispuestos a innovar en sus métodos.	41,88%	51,25%	6,88%
Los profesores le darán ahora una mayor prioridad a la evaluación formativa que a las calificaciones.	31,56%	58,13%	10,31%
Los profesores utilizarán más las herramientas virtuales para conectarse con las familias.	36,25%	55,63%	8,13%
Apoderados			
Los apoderados valorarán ahora más el trabajo y aporte que hacemos como educadores.	42,19%	50,00%	7,81%
Los apoderados apoyarán más a los estudiantes en sus procesos de aprendizaje.	12,50%	51,56%	35,94%
Directos y Establecimiento			
Yo como director(a) estaré más preparado para enfrentar otras crisis a futuro.	55,31%	42,81%	1,88%
Mi establecimiento le dará mayor centralidad al bienestar y aprendizaje socioemocional de los estudiantes.	48,44%	47,81%	3,75%
En mi establecimiento existirá una menor confianza entre los distintos estamentos (directivos, docentes, estudiantes, familias).	6,88%	10,63%	82,50%

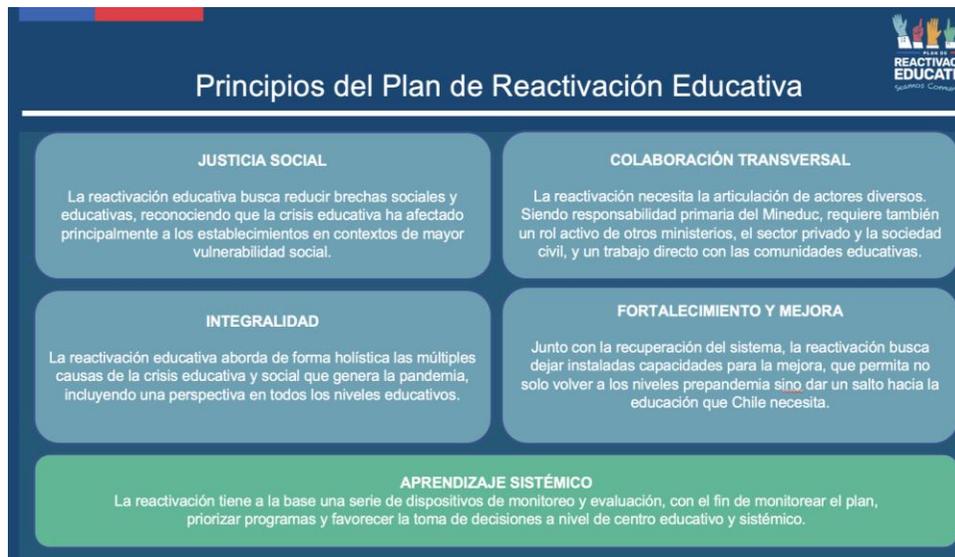


Plan de reactivación

Una política de naturaleza “incremental”, con focos conocidos por todos y compuesta por diversas iniciativas.

Percepción también diversa sobre su contribución y efectos. Porque depende del contexto y el rol de las propias comunidades (y niveles intermedios)!

La reactivación se juega finalmente a nivel de cada establecimiento. La pregunta es si estamos haciendo todo lo indispensable para que eso ocurra.



Algunas iniciativas clave

<p>Convivencia y salud mental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa “A convivir se aprende” (3.200 establecimientos) - Maletín socioemocional - Estrategia en salud mental - Programa “Habilidades para la vida” (ampliación)
<p>Fortalecimiento de aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivación de la lectura (instrumento + orientaciones y recursos pedagógicos) - Plan nacional de tutorías (22.000 inscritos) - Reactivación de las matemáticas (recursos pedagógicos y acompañamiento prioritario a 1.300 EE) - Líneas de trabajo de infraestructura, conectividad e innovación
<p>Asistencia y Revinculación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo y alerta temprana - Aulas de reingreso (en SLEP) y proyectos de reinserción - Equipos territoriales de asistencia y revinculación (1.300 revinculadores)

Región del Biobío



Cobertura de las principales acciones del Plan de Reactivación Educativa con despliegue en el territorio: proyección 2023.

Datos provinciales de la región

PROVINCIAS:	ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS:	MATRÍCULA:	PRESENCIA DE PROGRAMAS:
Concepción	553	194.973	1 2 3 4 5 6 7
Biobío	324	88.118	1 2 3 4 5 6 7
Arauco	170	37.438	1 2 4 5 7

1 - A Convivir se Aprende

3 - Lectura, Escritura y Comunicación

7 - Equipos Revinculación Educativa

2 - Habilidades para la Vida

4 - Matemática

5 - Aulas Conectadas

6 - Conectividad 2030

Una imagen desde la región...

Proyección de cobertura

EJE 1: CONVIVENCIA Y SALUD MENTAL

A Convivir se Aprende

Apoyo a redes de convivencia de

11 comunas prioritizadas que representan el **56%** de la matrícula de la región

Habilidades para la Vida

20% de la matrícula regional con cobertura del programa > **259** Establecimientos

EJE 2: FORTALECIMIENTO DE APRENDIZAJES

Apoyo Prioritario en Matemática y Lenguaje

Número de establecimientos por programa

61 Matemática en Ruta
32 Sumo Primero en Terreno
7 LEC para aprender

Transformación Digital

1.957 Aulas conectadas
591 Nuevos establecimientos con conectividad de alto estándar por programa Conectividad 2030

EJE 3: ASISTENCIA Y REVINCULACIÓN

Equipos de Revinculación Educativa

Se asignaron recursos para la potencial contratación de:

143 profesionales y gestores territoriales

Formación Docente en Revinculación

600 cupos en > **15** talleres de revinculación y asistencia

Aulas de Reingreso

3 aulas en SLEP

Esta lámina no incluye los recursos y acciones de acceso universal o abierto a todas las comunidades educativas.

¿Rol de los líderes escolares en la reactivación? (preguntas clave)

1. En el marco de la Política de Reactivación Educativa, ¿cuál considera usted que es el principal desafío que enfrenta usted y su equipo en el establecimiento?
2. ¿Qué oportunidades ofrece la Política de Reactivación Educativa para potenciar mi rol como líder directivo/docente en el establecimiento en el que trabajo?
3. ¿Qué componentes de la política de reactivación “hacen más sentido” a su comunidad escolar y cuáles menos?

4. Una herramienta: “Mapa de políticas y programas educativos”



“Mapa de políticas”

El “Mapa de políticas” es una herramienta que tiene por objetivo ayudar a clasificar las acciones e iniciativas que provienen desde la política educacional (tanto nacional como local), para analizarlas y luego gestionarlas diferenciadamente.

El mapa se construye en base a dos criterios principales:

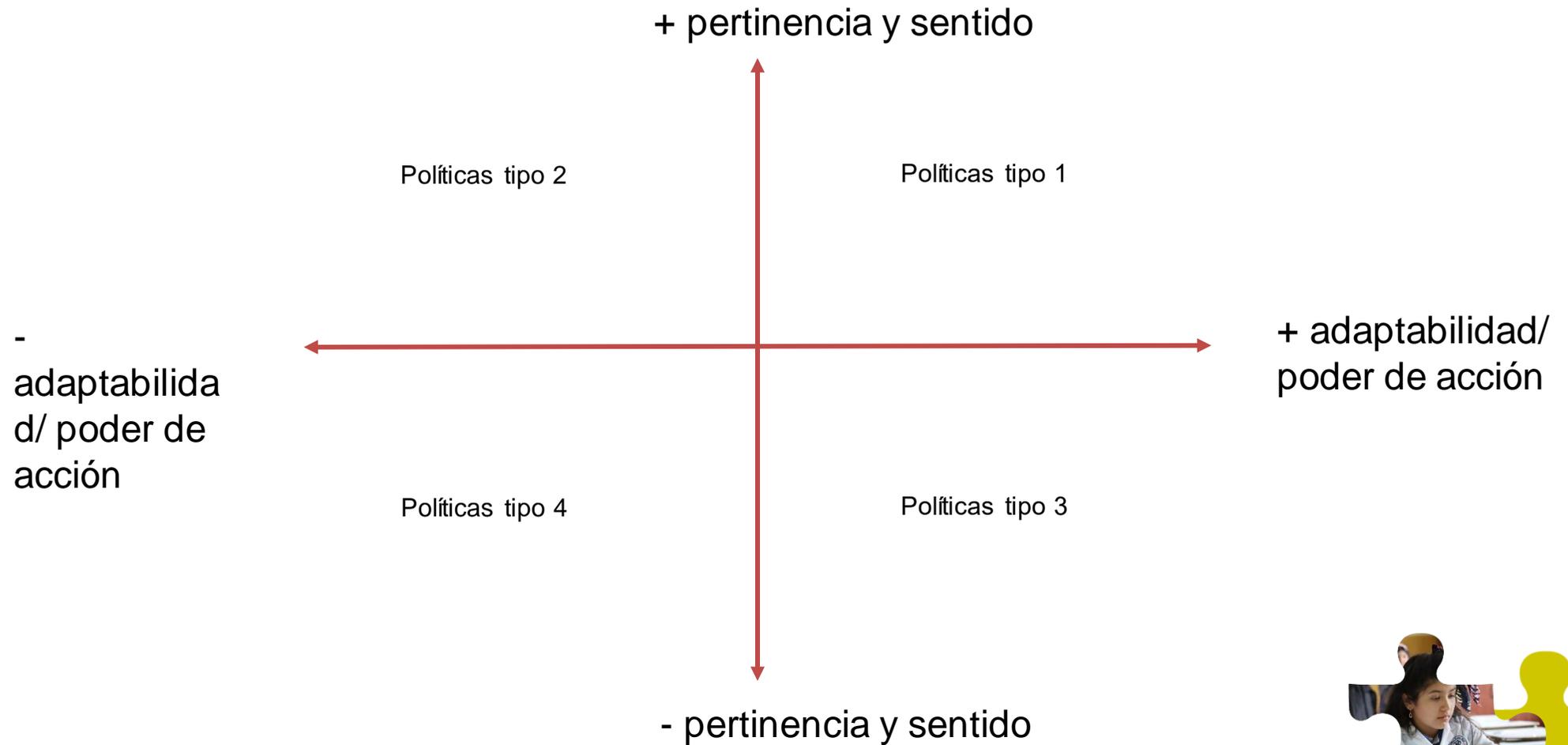
- La pertinencia y “sentido” que tiene para la comunidad educativa dicha política
- La “adaptabilidad” y poder de acción (o influencia) que tiene la política

¿Y en mi escuela/liceo/jardín?

Finalmente, para cada uno de los tipos de política, responda la siguiente pregunta:
¿qué es lo que puede hacer mi comunidad profesional para potenciar el efecto positivo de esta política en mi establecimiento?

Tipo de política	Lo que mi comunidad profesional puede hacer para potenciar el efecto positivo de la política en mi establecimiento
1	
2	
3	
4	

Una herramienta: “Mapa de políticas”

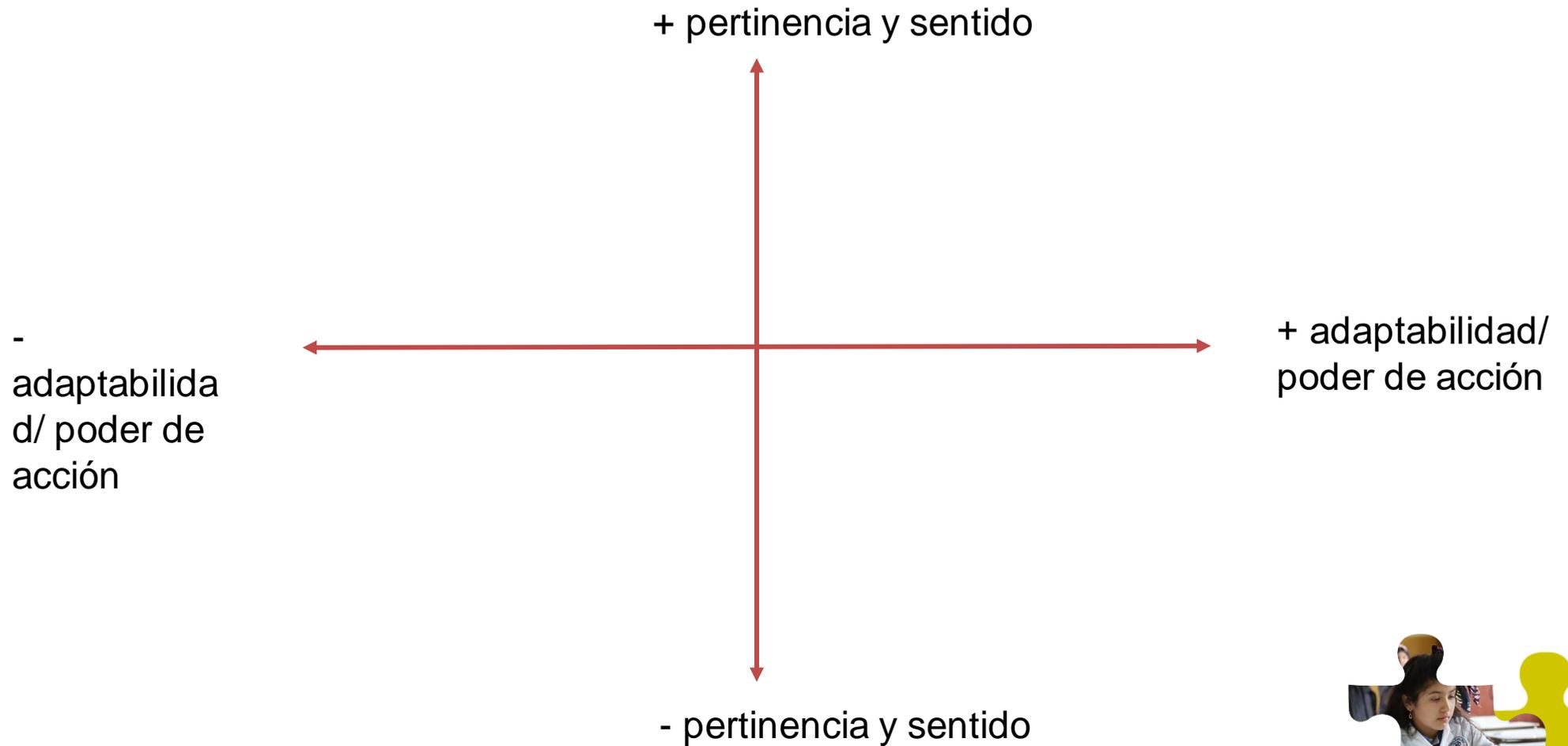


Los tipos de políticas:

- **Políticas tipo 4:** políticas que son percibidas como poco pertinentes desde los equipos docentes y directivos, y además ofrecen pocas o nulas posibilidades para que dicho equipo pueda adaptarla a su realidad o incidir en su contenido. Difícil que frente a ellas se genere adhesión y existe una alta posibilidad de resistencia. A los líderes se les hace muy difícil convencer a su comunidad respecto al valor de esta política.
- **Políticas tipo 3:** políticas que son percibidas como poco pertinentes desde los equipos docentes y directivos, pero en las cuales existen posibilidades para que el establecimiento pueda adaptarla a su realidad y darle su propio sello. Estas políticas requieren un trabajo explícito de adaptación y apropiación para que generen adhesión en la comunidad.
- **Políticas tipo 2:** políticas que son percibidas como pertinentes y con sentido desde los equipos docentes y directivos, pero son poco flexibles y por tanto el equipo profesional del establecimiento tiene poca posibilidad de incidir en su contenido. Estas políticas tienden a generar adhesión parcial en las comunidades.
- **Políticas tipo 1:** políticas son percibidas como pertinentes y necesarias por las comunidades (por lo tanto “hacen mucho sentido”) y al mismo tiempo generan espacio de decisión e incidencia por parte de los equipos profesionales. Estas políticas tienden a generar adhesión en la comunidad, aunque requieren un trabajo activo de los líderes escolares para aprovechar las oportunidades que dicha política ofrece.



¿Y en mi escuela/colegio/jardín?



Sugerencias para el uso de esta herramienta

1. Hacer listado de políticas y programas relevantes actualmente en curso en su contexto (dentro o fuera del plan de reactivación)
2. Clasificar estas políticas en equipo y siguiendo las indicaciones de la herramienta
3. Defina para cada caso qué es lo que su escuela/liceo/jardín puede hacer para potenciar el efecto positivo de esa política en su contexto



Cierre



Síntesis

- Los líderes escolares tienen mucho que decir a la hora de poner en práctica las políticas educativas
- Esto tiene como consecuencia un desafío para los directivos y docentes: conocer muy bien las políticas vigentes, reflexionar en torno a ellas y hacer un ejercicio permanente y explícito por “filtrar” y aprovechar al máximo las oportunidades que estas ofrecen.
- Evidentemente las políticas tienen también un desafío propio: conectar lo más posible con la necesidad de comunidades y flexibilidad para que su ejecución pueda ser suficientemente adaptada y apropiada por los líderes y sus comunidades.
- En un escenario como el actual, donde la complejidad de la tarea educativa se ha acrecentado, contar con un liderazgo educativo sólido en cada una de las comunidades educativas
- La política de reactivación es una oportunidad para potenciar el liderazgo educativo en nuestras comunidades



Una idea final: ¿qué liderazgo para un momento como éste?

“En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos **desafíe a enfrentar los problemas** que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos”
(Ronald Heifetz)

ADAPTATIVO
(Heifetz)

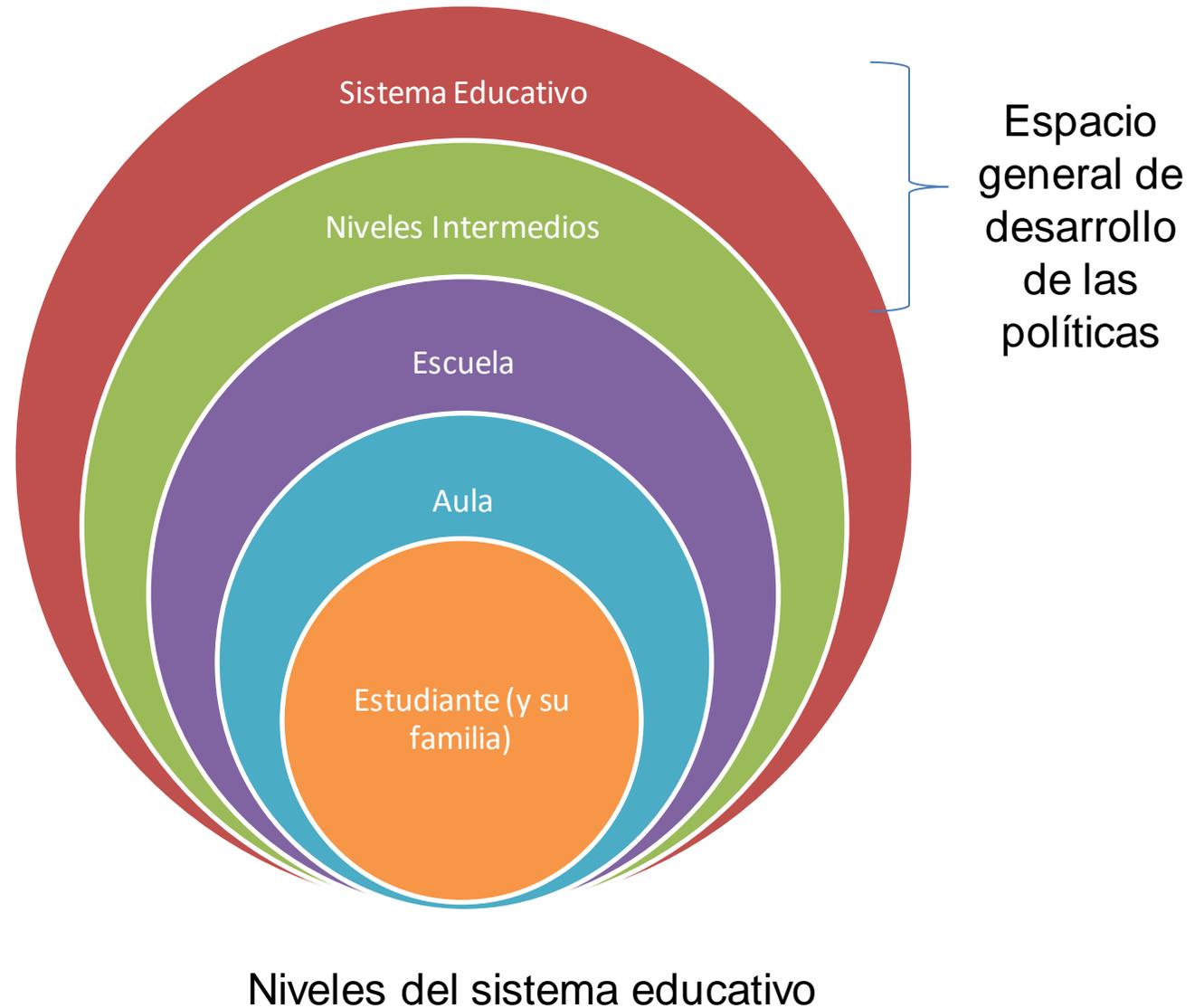
DE CUIDADO
(Murphy y Louis)

DISTRIBUIDO
(Spillane)

Anexos



Políticas: una mirada sistémica y multinivel



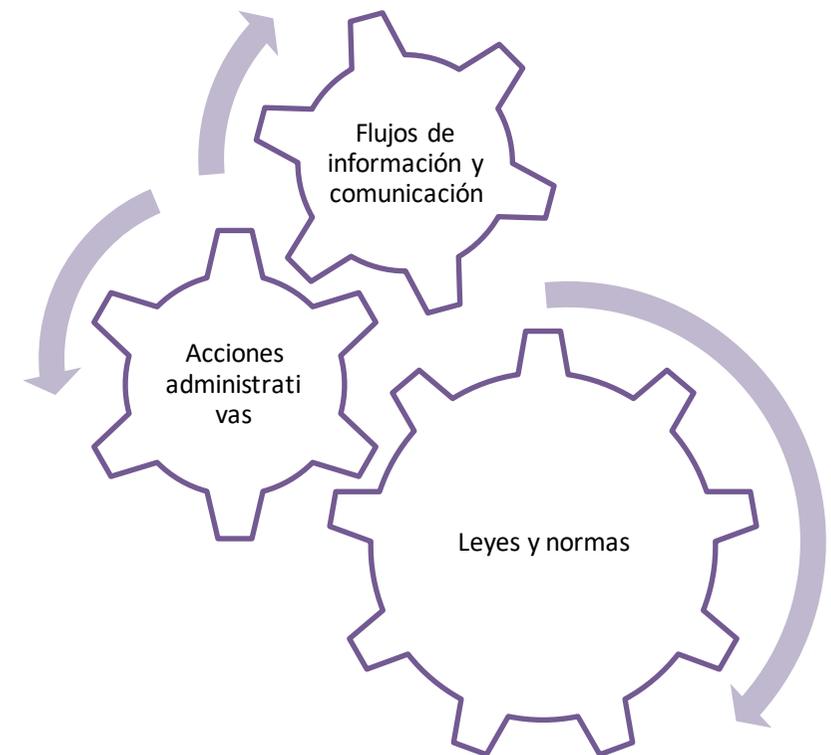
Políticas educativas pueden incidir con distinta intensidad, en los diferentes niveles del sistema

¿Qué tipos de políticas educativas existen?



Tipos de política según "objeto"

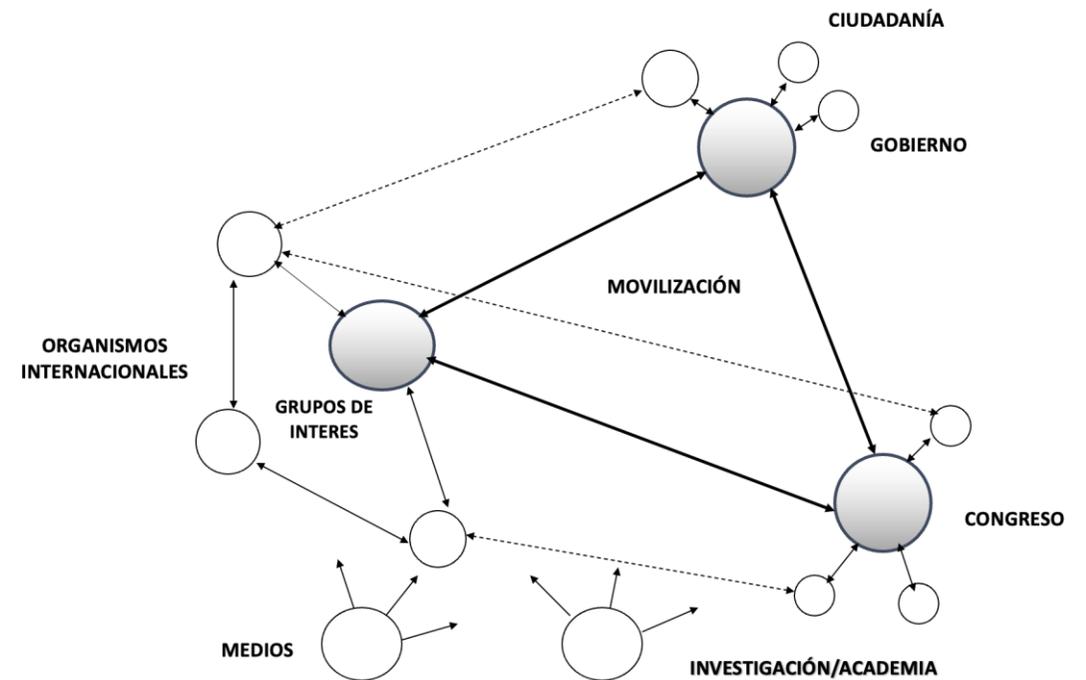
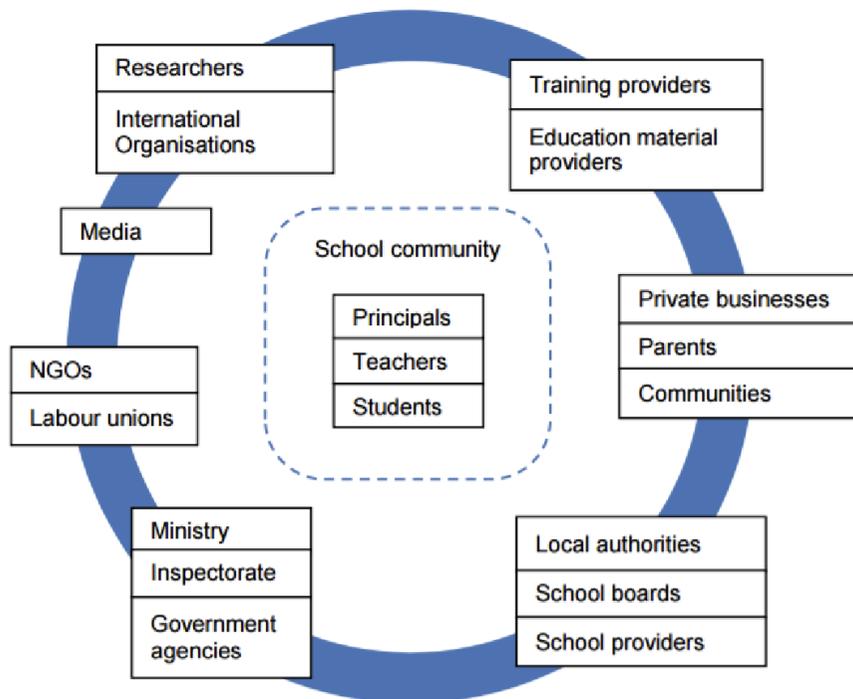
Tipos de política según "forma de intervención"



¿Reactivación educativa?: combinación de niveles e iniciativas

Múltiples actores que intervienen en las políticas

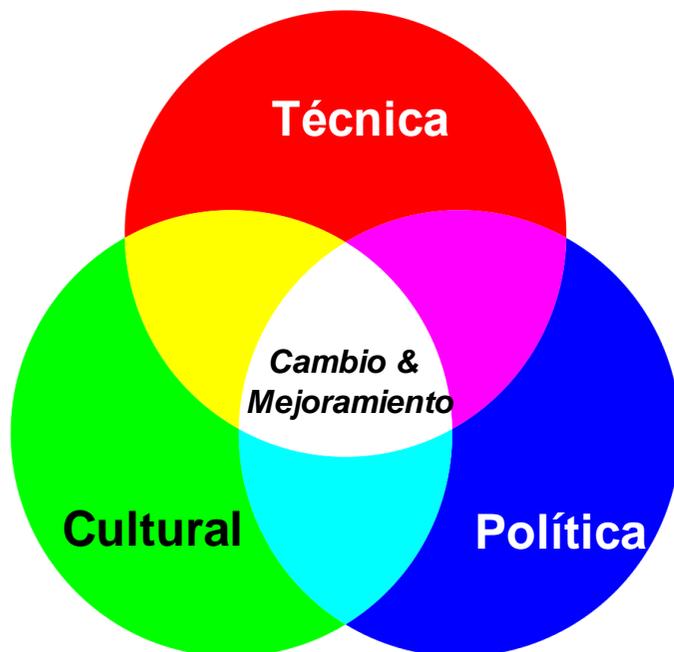
Figure 3.1. Potential stakeholders in education



Adaptado de R. Elmore

Un enfoque comprensivo: mejorar las escuelas como política educativa

Tres perspectivas (dimensiones) sobre la reforma y cambio de las escuelas (House & MCQuillan, 2005)



TECNOLÓGICA	POLÍTICA	CULTURAL
- Producción	- Negociación	- Comunidad
- Sistema, proceso racional	- Conflicto y acuerdo entre grupos	- Interacción cultural
- Conocimiento de la técnica	- Persuasión, incentivo	- Cambio de valores
- Técnica y resultados	- Poder y autoridad	- Significado y valores
- Intereses y valores comunes	- Conflicto de intereses	- Conflicto sobre valores
- Cooperación automática	- Cooperación problemática	- Cooperación enigmática
- Innovación	- Innovación en contexto	- Contexto
- Eficiencia	- Legitimidad	- Autonomía

Fuente: Bellei, 2020

Campo	Selección de aportes centrales
<p>Implementación de políticas y reformas (Elmore, 1996; Spillane et al, 2002; Datnow y Park, 2009; Ball et al, 2011; Young y Lewis, 2015)</p>	<p>“La evidencia llama a entender la implementación más bien como <u>un proceso iterativo y político</u> en el que los actores influyen en los productos y resultados de la política, y ya no como un <u>proceso lineal</u>, una fase técnica o un flujo de “arriba hacia abajo” de las reformas” (Viennet y Pont, 2017)</p> <p>“Actores escolares no solo reciben, sino que <u>resignifican e interpretan</u> las políticas de acuerdo a su contexto” (Ball et al, 2011; O’Laughlin y Lindle, 2015). Actores “transforman las reformas” (Tyack y Cuban, 1995)</p>
<p>Rol mediador de líderes escolares en políticas y procesos de cambio a escala (Hargreaves y Shirley, 2009; O’Laughlin y Lindle, 2015; Fullan, 2017; Molla y Gale, 2018)</p>	<p>Actores del sistema escolar se posicionan y cumplen <u>roles diferenciados</u> en esta interpretación y puesta en práctica (Ball et al, 2011).</p> <p>Líderes conducen la “puesta en práctica” y administran <u>tensión entre demandas internas/externas</u> (Honig y Hatch, 20024; Ganon-Shilon y Schechter, 2018).</p> <p>“Rol mediador de líderes es todavía más importante en <u>momentos de reforma educativa</u>” (Shaked, 2018)</p>
<p>“Sense-making”, sus condicionantes y efectos en implementación de reformas (Weick, 2005; Coburn, 2005; Gawlik, 2015; Rigby, 2015; Ganon-Shilon y Schechter, 2017)</p>	<p>“Proceso continuo a través del cual las personas trabajan para comprender cuestiones o eventos que modifican su rutina y generan un nuevo escenario o contexto” (Maitlis y Christianson, 2014)</p> <p>Esta creación de sentido centralmente “afecta <u>adhesión o resistencia</u> de comunidades educativas a estas políticas” (Molla y Gale, 2019)</p>

Dos conceptos útiles para el análisis de la relación liderazgo/política educativa

“Enactment” o “puesta en práctica”

“Docentes y líderes escolares no solo reciben, sino que resignifican e interpretan las políticas de acuerdo a su contexto” (Ball et al, 2011; O’Laughlin y Lindle, 2015)

“Puesta en práctica” es proceso creativo sofisticado, problemático y original (determinado por el contexto) Escuelas así producen su propia “toma” de una política, basándose en aspectos de su cultura, capacidades y necesidades situadas (Braun et al, 2010)

Actores del sistema escolar se posicionan y cumplen roles diferenciados en esta interpretación y puesta en práctica (Ball et al, 2011)

“Sense-making” o creación de sentido

Toda innovación para producir cambio requiere que sus implementadores encuentren su significado.

Sense-making: “Proceso continuo a través del cual las personas trabajan para comprender cuestiones o eventos que modifican su rutina y generan un nuevo escenario o contexto” (Maitlis y Christianson, 2014)

Esta creación de sentido centralmente “afecta adhesión o resistencia de comunidades educativas a estas políticas” (Molla y Gale, 2019)

Distintos tipos de factores que influyen en esta creación de sentido: concepciones y experiencias previas, características de la política, contexto de aplicación

¿Cómo me relaciono con las políticas para su despliegue en mi institución?





araucO® | Fundación
Educativa