LIDERAZGO Y EFICACIA ESCOLAR

Marcela Román

Bogotá, septiembre 2015

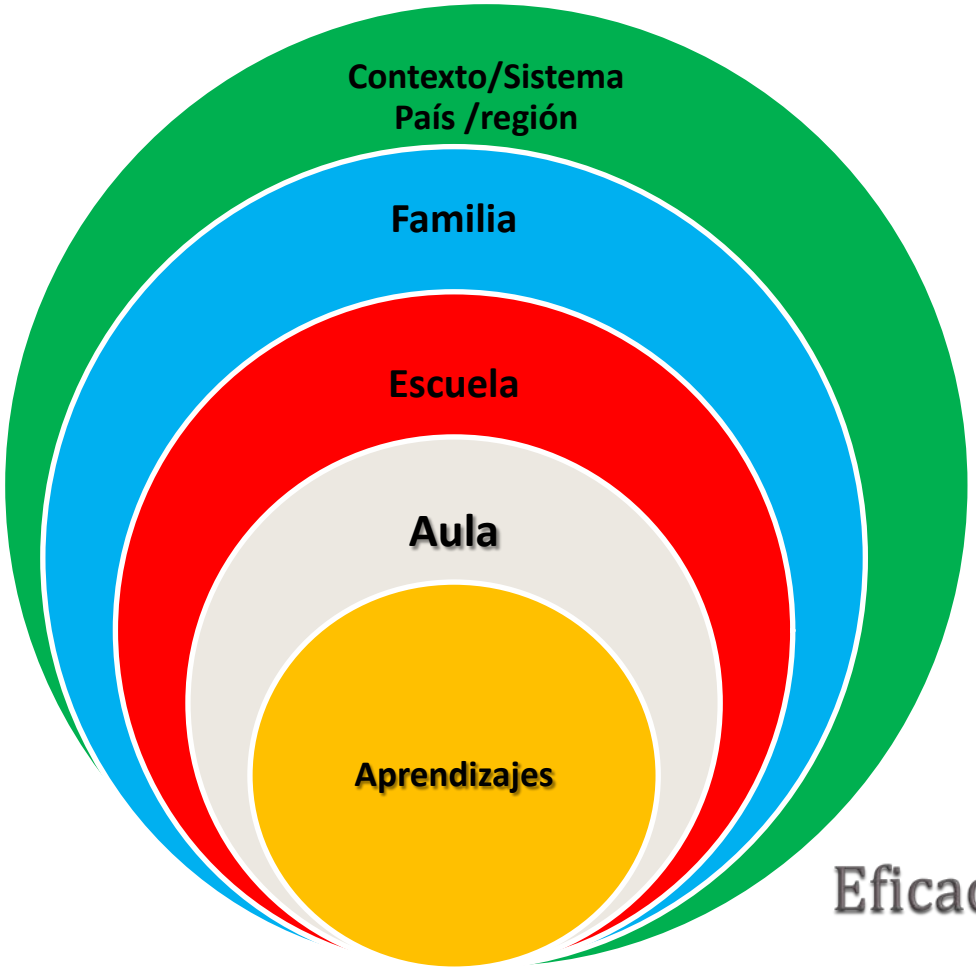
Ejes de la presentación

1. Escuelas Efectivas y Factores escolares asociados al aprendizaje y rendimiento escolar.
2. El liderazgo y la gestión en como factor de eficacia. Incidencia de la dirección escolar en los desempeños de los estudiantes
3. Practicas claves para un liderazgo efectivo
4. Distribución del tiempo de los directores en América Latina.
5. Características de los directores eficaces. ¿Gestión para el cambio y la mejora?
6. Pensando el cambio y la mejora en nuestros colegios

¿Qué sabemos y hemos aprendido al respecto?... Factores asociados al aprendizajes

- Los diagnósticos y análisis constatan y reafirman que, tanto los factores como las variables que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa (**aprendizajes y Formación integral**), se ubican dentro y fuera del sistema educativo.
- Desde lo interno aparecen comprometidos los ámbitos de gestión y cultura escolar, así como las prácticas de enseñanza, esencialmente referidas al aula escolar.
- Entre los factores externos, cabe destacar los recursos, dinámica social y capital cultural de las familias, así como las redes y capital social de las propias unidades educativas.

El "Anidamiento de los Aprendizajes"….la comprensión de los desempeños y el rendimiento



Eficacia Escolar

¿Por qué es relevante la pregunta por la eficacia escolar?

- Dos han sido los ejes fundamentales de la EE:
  - ***aislar y dimensionar la influencia de la escuela*** en el rendimiento escolar que alcanzan sus alumnos,
  - **comprender** la generación de **diferencias entre escuelas**.
- Mejora → dar un ***mayor protagonismo a las escuelas*** (sus directores y administradores y ***condiciones para que esto ocurra***
- Además, la evidencia demuestra que ***es posible dar ese salto…***
- *Permite identificar características de una* ***escuela eficaz***

Eficacia: relevante para escuelas en contextos desfavorecidos

- Profundizar en el conocimiento acumulado respecto de la calidad educativa en contextos sociales pobres y desfavorables, entregando información e interpretación sobre las características, causas y condiciones que hacen que ciertas escuelas -en iguales condiciones de contexto (de pobreza)-, obtengan mejores resultados que otras.
- La hipótesis que subyace en este movimiento supone que la identificación y comprensión de estos factores, permite la intervención para su modificación, lo que tendría un efecto positivo en los aprendizajes y el logro escolar a nivel de los establecimientos, impactando así en la calidad educativa de los sistemas

(Bolívar, Creemers, Darling-Hammond; Fullan; Hargreaves; Hopkins; Leithwood, Murillo; Sammons; Scheerens; Segovia; Slavin, Stoll, etc.)

Magnitud de los efectos escolares: desde la evidencia internacional

- ***¿Capacidad de escuelas para influir en los resultados de sus alumnos?***: porcentaje de variación en el rendimiento de los alumnos debido a las características de la escuela a que asisten
- Entre un 15-25% de la varianza del rendimiento de los alumnos (Willms y Sommers, 2001; Sammons, 2007; Cervini, 2009; Murillo, 2007, Murillo y Román, 2012).
- Más altos para países en desarrollo y también para Primaria que para Secundaria, mayor en matemática que en lenguaje (Bosker y Witziers, 1996)

❖Muy poco (no significativo) en resultados no cognitivos

❖Mayor países en vías en desarrollo

¿Cuánto aporta la escuela al rendimiento escolar en los distintos países de América Latina?

En torno al 46%

- Cuba

Entre un 20% -30%

- Argentina
- Colombia
- Ecuador
- Panamá
- Paraguay

En torno al 20% (Promedio regional)

- Brasil
- Guatemala
- Perú

Inferior al 15%

- Costa Rica
- Chile
- El Salvador
- Nicaragua
- R. Dominicana
- Uruguay

La Evidencia sobre factores asociados al aprendizaje y logro

(Creemers , Darling-Hammond; Fullan; Hargreaves; Hopkins; Murillo; Scheerens , Slavin, Román, etc.)

1. **Factores propios de los estudiantes y sus familias**
   - Características personales del alumno: género, ser inmigrante o nativo, o tener una lengua materna diferente del español
   - Situación socio-económica familiar
   - Nivel cultural de los padres, especialmente desde la escolaridad alcanzada por la madre.
   - Trabajo infantil
   - Asistencia a la escuela
   - Expectativas sobre su futuro.
   - Apoyo familiar al proceso escolar
   - Actitud y motivación

Factores Nivel Escuela

- Liderazgo de la Gestión (pedagógico)
- Clima escolar (inclusivo, democrático, reglas justas y claras…)
- Infraestructura
- Gestión de recursos humanos y financieros
- Existencia de objetivos escolares centrados en los aprendizajes y el logro escolar. Metas compartidas
- Trabajo en equipo (institucionalización). Comunidad profesional
- Cultura de Planificación…. Diálogo crítico
- Participación e implicación de la comunidad educativa en lo educativo

Factores Nivel del Aula

•Género, Edad
•Motivación
• Experiencia- Estabilidad
• Competencias Profesionales (manejo contenidos y didáctica de la disciplina que enseña)
• Concentración /dedicación a la docencia
• Expectativas sobre los alumnos

• Infraestructura
• Equipamiento Didáctico
• Condiciones

•Clima aula
•Metodología
•Gestión del Tiempo
•Preparación de la enseñanza

Lo que caracteriza a una escuela eficaz…..

- ***Pone al centro de su acción a los estudiantes:*** aporta significativamente al desarrollo integral y al aprendizaje de todos ellos, independiente de su situación individual y familiar: ***Todos los estudiantes aprenden lo que deben y en todo aquello que la sociedad ha definido como importante y prioritario***
- Conoce qué y cuanto aprenden sus estudiantes, al mismo tiempo que sabe cuánto debieran aprender y lograr en sus distintos grados y niveles.
- Cree en las capacidades y posibilidades de los estudiantes
- Reconoce las buenas prácticas y buenos docentes
- Sabe cómo organizarse para ofrecer procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad
- Supervisa, retroalimenta y apoya los procesos y prácticas

(Román, M. 2008)

Alto Consenso:
Lo común en escuelas eficaces de acá y de allá

- ***Calidad de la Enseñanza- Aprendizaje en el Aula:*** Pedagogía altamente estructurada (Planificación, supervisión, retroalimentación); metodología diversa (uso de TIC), atención a la diversidad; evaluación oportuna , buen clima para aprender; manejo del tiempo
- ***Fuerte liderazgo educacional a nivel de la gestión***: centrado en lo pedagógico, inclusivo, democrático ..: foco: aprendizajes
- Énfasis en la adquisición de destrezas básicas en estudiantes
- Ambiente ordenado y seguro. Aceptación de normas y regulaciones conductuales y académicas …autocontrol social estudiantes
- Altas expectativas sobre el logro de los alumnos (altos desafíos; presión y apoyo a todos)
- Uso y monitoreo frecuente de los resultados y avances de los alumnos
- Buen uso del tiempo: calidad y cantidad

¿Cómo avanzar hacia escuelas eficaces?

- Foco del quehacer de la escuela: Aprendizajes de los estudiantes
- Identificar qué es aquello que deberán modificar a fin de que todos/as aprendan: ***Comprensión y Contextualización de los aprendizajes y resultados de los estudiantes***
- Asumir la responsabilidad en el proceso de cambio que lo hará posible
- La escuela, familias y directores han de asumir que tener éxito en esta tarea no le compete ni es sólo responsabilidad de los profesores y no se limita al aula

La Eficacia: sistémica, articulada e interdependiente

- **Nunca un factor aislado logra buenos resultados de modo permanente:** Se trata siempre de una sucesión de factores que operan con eficacia cuando están presentes conjuntamente y se encuentran alineados en la unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno, y desde el aula hasta el nivel directivo
- Variables y factores que encuentran estrechamente asociados entre sí y es imposible jerarquizarlos, asignarles prioridad o deducir secuencias. **Se trata del apoyo y refuerzo recíproco entre la gestión y el aula**

Alto Consenso:
Lo común en aulas eficaces

1. Pedagogía altamente estructurada (Planificación, implementación acorde, supervisión, retroalimentación);
2. Énfasis en la adquisición de destrezas básicas en estudiantes
3. Metodología diversa (**uso de recursos tradicionales y TIC),**
4. Atención a la diversidad
5. Retroalimentación y Evaluación oportuna ,
6. Buen clima para aprender (Seguridad, confianza, participación, orden, regulación…)
7. Manejo del tiempo (cantidad y calidad)
8. Altas expectativas sobre el logro de los alumnos (altos desafíos; presión y apoyo a todos)
9. Dirección sabe, apoya y está enfocada en lo pedagógico
10. Interacción /apoyo familias en los aprendizajes, expectativas

Foco en el aula: **Calidad de la enseñanza**

- Supone un proceso integral y complejo sostenido en el currículum, donde el docente se muestra seguro respecto de los aprendizajes que deben lograr sus estudiantes
- Ofrece actividades o situaciones de aprendizajes pertinentes y relevantes a tales propósitos en función del grado y nivel en cuestión,
- Retroalimenta y apoya en este proceso de acuerdo a los avances y dificultades de su grupo curso.
- Promueve la participación y autonomía de los niños, niñas y jóvenes.
- Los recursos disponibles se ponen al servicio de los aprendizajes (uso pedagógico y relevante de estos recursos educativos).

- El acceso al conocimiento, su construcción, apropiación y difusión aparecen inevitablemente asociados a la dinámica social, cultural y pedagógica, que ocurre en el aula. **Aprendizaje es consecuencia de aquello**

Condiciones institucionales…..

- **Directores/as líderes, respetados, valorados**
- Foco: **Gestión Pedagógica** (centrado en los aprendizajes)
- Escuelas donde:
  - enfocadas para formar desde la diversidad: se trabaje estrechamente con ellos, sus familias y comunidades (sobre todo en contextos rurales y con poblaciones indígenas), desde sus expectativas, particularidades y características culturales.
  - Integran y combinan espacios de socialización y formación académica, cultural y ética →… trayectoria y experiencia de inclusión igualitaria para todos.
  - se reconocen los valores y las capacidades que cada uno de los escolares tiene y puede desarrollar.
  - Promotora y generadora de una cultura escolar de confianza y altas expectativas

La Gestión Escolar como Factor de Eficacia….Líderes del cambio

¿ Cuanto importa?

¿Cuáles son sus características?

El liderazgo escolar importa y mucho….

- La gestión y el liderazgo escolar es hoy día una de las prioridades de las políticas educativas de los países miembros de la OCDE y de la Región (Robinson et al., 2009; Leithwood et al., 2006; Marzano et al., 2005).
- Desempeña un rol clave en la mejora de los resultados y logros escolares… afecta e influye las prácticas pedagógicas de los maestros, así como las condiciones en las cuales ellas se realizan….
- **La mejora del liderazgo escolar** -→ cuatro pilares (OCDE, 2009)
  - Redefinir las responsabilidades y ámbitos de acción/decisión del liderazgo escolar
  - Distribuir el liderazgo escolar
  - Desarrollar competencias profesionales para un liderazgo escolar efectivo
  - Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

Evidencia internacional: Alto Consenso

(Hallinger y Heck, 1998; Cotton, 2003; Waters, Marzano y McNulty, 2003; Witziers, Bosker y Kruger, 2003; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004; Levacic, 2005; Nettles y Herrington, 2007)

- Relación significativa, aunque indirecta, entre ***la labor de los directores y el desempeño académico de los estudiantes*** (hasta un 25% efecto escuela)
- Mediada desde los factores de escuela, de aula y de contexto: clima; la calidad de la enseñanza; la relación con los padres, las redes, administradores..
- El liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez inciden en los resultados de los estudiantes.

Liderazgo, eficacia y mejora

- El liderazgo directivo es el segundo factor intraescolar más relevante para la mejora (McKinsey y otros, 2007)…
- Se trata de un liderazgo pedagógico y distribuido: foco en aprendizajes y en el fortalecimiento de líderes en cada nivel y unidad de la escuela (Leithwood y Mascall, 2008; Spillane et al. 2000, 2003; Volante, 2010).
- Leithwood, Harris y Hopkins (2008), plantean que estudios cualitativos sobre escuelas eficaces, muestran la importancia del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos mediante la **creación de un conjunto de condiciones escolares para facilitar ese aprendizaje**

Modelo de Leithwood y su equipo (2006)

- Estos antecedentes teóricos y empíricos, que apoyan la relación entre determinados patrones de comportamiento por parte de los directivos escolares y los resultados de aprendizaje, tienen un recorrido importante
- **Practicas claves para un liderazgo efectivo**: 4 categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo.
- i) establecer direcciones; ii) rediseñar la organización; iii) desarrollar personas; y iv) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
- Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados.

¿Ámbitos o dimensiones de la gestión?

Luego…..

- Si se quiere mejorar la escuela es necesario ***optimizar el trabajo de los directores***
- Primero: conocer **qué hacen y** a partir de ahí, determinar **cuáles de sus distintas tareas tienen una incidencia positiva** en el desempeño de los estudiantes,
- Especialmente en cuanto al reparto en la doble función que tradicionalmente han tenido los directivos: ***administradores-gestores o líderes pedagógicos***

Incidencia de la dedicación y de la distribución del tiempo de los directivos sobre el desempeño de los estudiantes

(Murillo y Román, 2013)

- Analiza si el porcentaje de tiempo que el directivo dedica a tareas de liderazgo pedagógico, incide en el rendimiento de los estudiantes de tercero y de sexto, en Matemática y en Lectura.
- ***Liderazgo Pedagógico***: actividades de liderazgo instructivo y supervisión, evaluación y orientación de docentes:
  - Promoción y desarrollo de proyectos educativos, implementación y actualización del currículo, conducción y orientación de la enseñanza a impartir, supervisión, retroalimentación y evaluación del trabajo docente, entre otros

Estudio en base datos SERCE, LLECE UNESCO

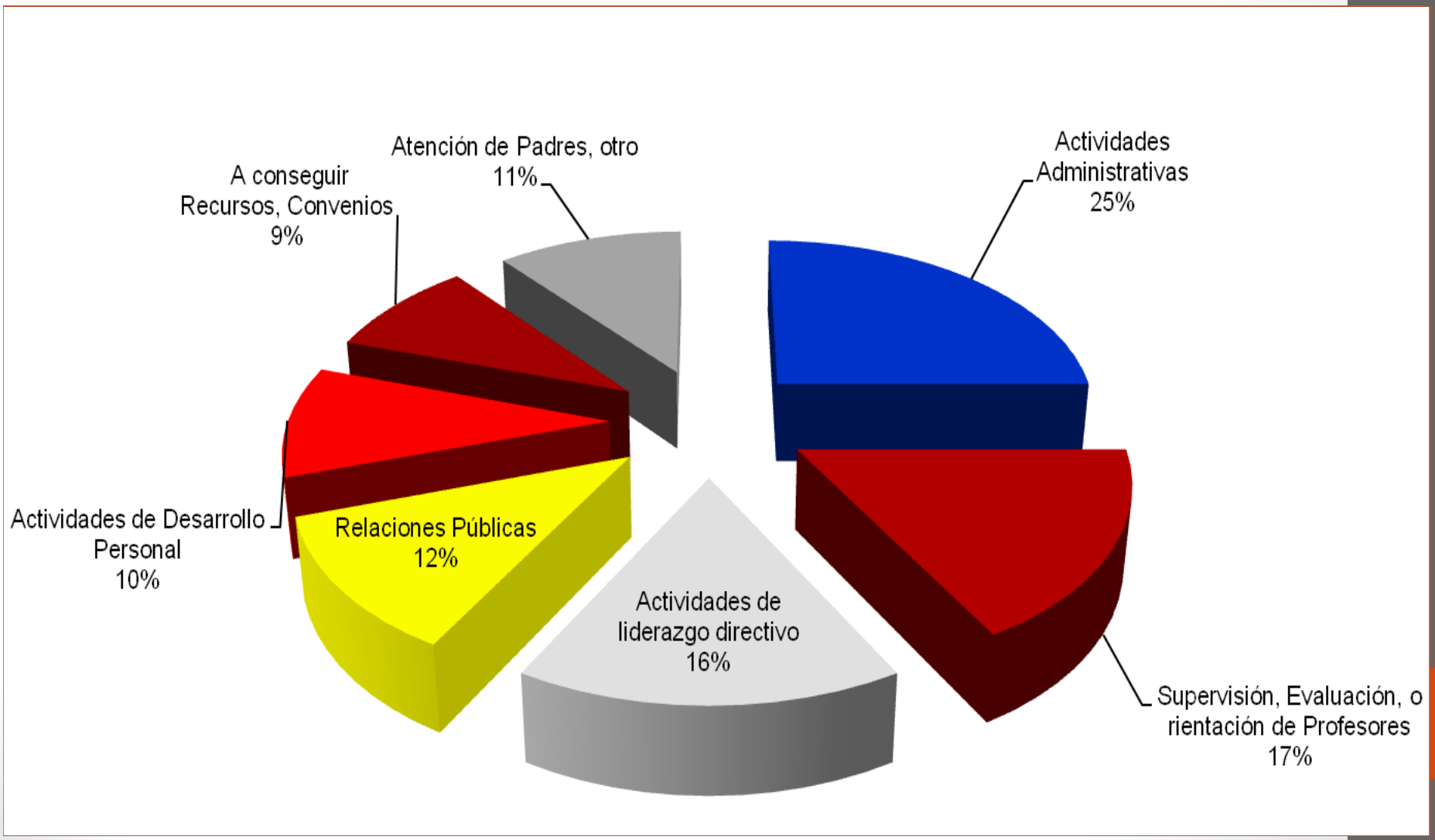
Los directores y directoras estudiados SERCE, UNESCO

	Nº de directivos	% Mujeres	Edad	Experiencia directiva
Argentina	153	86,3	48,24	9,39
Brasil	146	79,5	42,38	7,02
Chile	156	53,2	43,36	8,22
Colombia	97	52,2	43,16	10,17
Costa Rica	137	65,0	46,80	12,49
Cuba	205	58,0	53,98	13,15
Ecuador	172	45,9	49,58	13,02
El Salvador	178	57,3	41,76	7,04
Guatemala	204	50,0	39,68	7,39
México	143	42,0	44,59	9,73
Nicaragua	170	70,0	40,12	6,36
Panamá	141	66,0	42,20	5,59
Paraguay	166	59,0	40,27	9,52
Perú	155	59,4	46,65	10,17
Rep. Dominicana	149	63,1	46,55	11,73
Uruguay	208	87,0	48,31	12,00
Total/Promedio	2.580	62,12	44,85	9,56

Tareas de los directores/as….

- Tareas Administrativas
- Liderazgo Instructivo **(**promoción y desarrollo de proyectos educativos, implementación y actualización del currículo…)
- Supervisión, evaluación y orientación de profesores (conducción y orientación de la enseñanza a impartir, supervisión, retroalimentación y evaluación del trabajo docente)
- Relaciones públicas
- Buscar recursos o convenios
- Actividades de desarrollo profesional
- Otras actividades

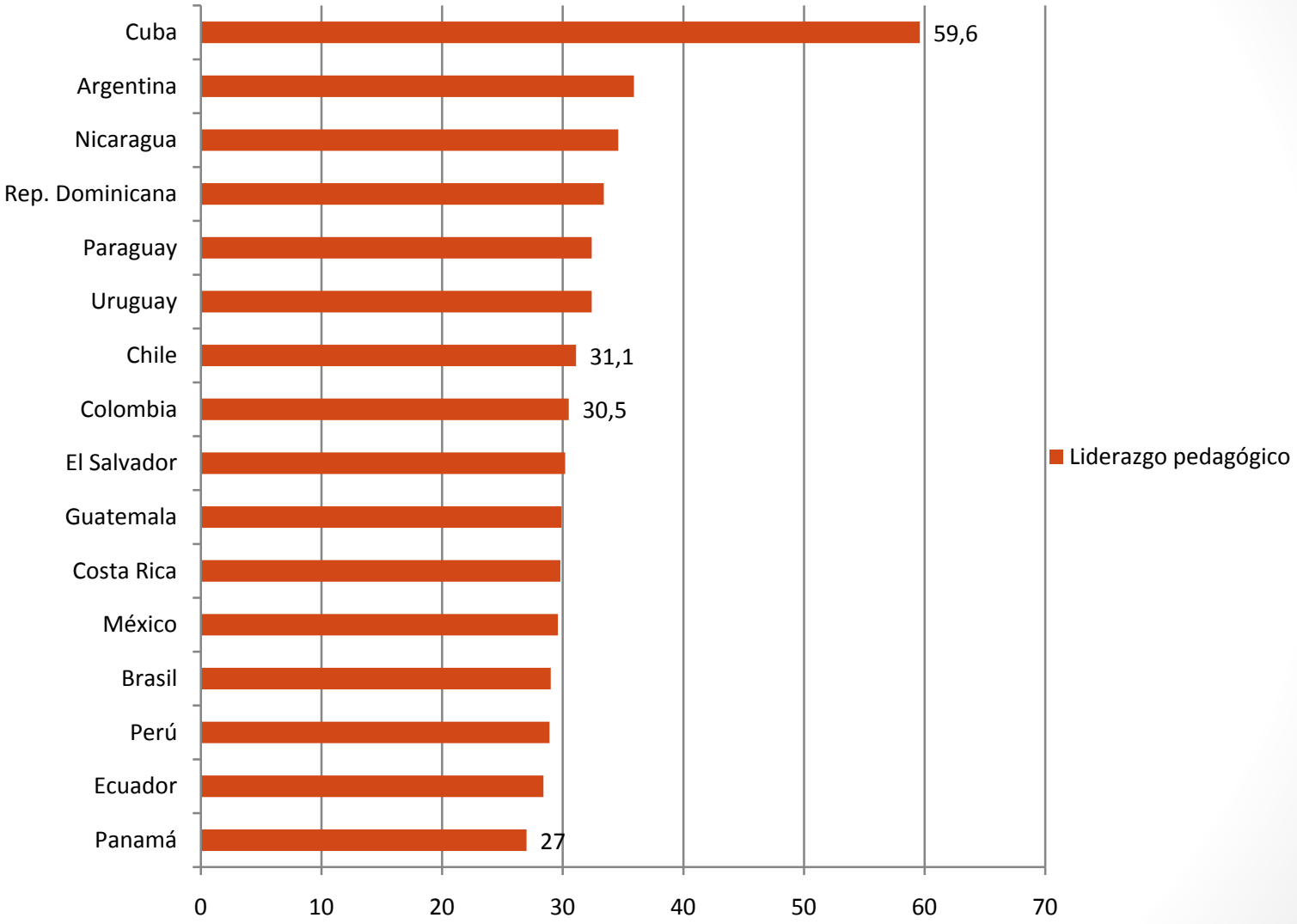
Distribución del tiempo directivo: Directores A. Latina



Principales Hallazgos

- Existe una gran variabilidad respecto del tiempo destinado al ejercicio del cargo de director/a de centros educativos en América Latina (Tipo de Jornada).
- Las funciones propiamente directivas, ocupan la mayor parte del tiempo que los directores de centros educativos de América Latina destinan a las escuelas, observándose diferencias importantes entre países. (80%- 20% para enseñanza)
- Existen grandes diferencias en la distribución del tiempo que los directores y directoras destinan a las distintas tareas propias de su rol directivo.

% Tiempo destinado al Liderazgo pedagógico



Resultados

- Desempeño en Matemática y Lectura de los estudiantes de Primaria, **se ve incrementado** en aquellas escuelas cuyos directores destinan una mayor proporción de su tiempo directivo a las tareas propias **del liderazgo pedagógico**
- **L**a distribución del tiempo de los directores y directoras latinoamericanos es un **interesante indicador del estilo de liderazgo** que ellos establecen para la conducción de los centros educativos, siendo el liderazgo pedagógico la estrategia que aparece con una mayor incidencia en los desempeños escolares.
- Mayor en los de 6° de Primaria que en 3°
- Mayor en Matemática que en Lectura

¿La gestión en una escuela eficaz?

- Liderazgo educacional fuerte y validado por la comunidad (líderes y referentes de los docentes)
- Gestión pedagógica (foco en los aprendizajes). **Dirección sabe, apoya y está enfocada en lo pedagógico**
- Oferta de perfeccionamiento y actualización curricular y metodológica del cuerpo docente
- Objetivos claros y compartidos
- Existencia y manejo de instrumentos de planificación estratégica
- Trabajo en equipo directivo
- Buen manejo de recursos (financieros-humanos)
- Estructura organizacional adecuada al proyecto educativo institucional
- Roles y funciones claros y pertinentes del equipo administrativo y técnico
- Incorporación y relación con la familia en el ámbito educativo
- Coordinación con instituciones externas
- Participación en redes educativas y sociales

Características Directores Eficaces?

- Líderes /referentes para la comunidad , en especial para los docentes
- Dedicación exclusiva al trabajo del centro
- Mayoritariamente mujeres , experiencia y formación especializada
- Levantan a los estudiantes /revalorizan

¿Qué hacen? Qué priorizan, qué gestionan, cómo ?

- Lo pedagógico curricular : Los aprendizajes
- Clima y la convivencia
- Equipos directivos /delega y distribuye
- Ambientes democráticos: trabajo en equipo, consensos, devolución, rendición, informaci ón
- Uso oportuno y pertinente información
- Articulación esfuerzos padres
- Redes y sinergia con administradores y responsables

Dos estilos directivos se han mostrado más eficaces:

- Liderazgo pedagógico
- Liderazgo participativo-distributivo

Directores eficaces para escuelas de calidad

- Dedican una atención prioritaria a las prácticas educativas y a que los docentes mejoren sus procesos de enseñanza en el aula
- Alto compromiso y expectativas
- Estabilidad y dedicación completa directores
- Directores/as Líderes y referentes para maestros, estudiantes y las familias
  - Motiva, estimula, respeta, da confianza y seguridad que el cambio es posible; optimista,
- Alta permanencia en la escuela
- Planificación, monitoreo y evaluación de objetivos y metas
- Buena gestión de recursos (financieros-humanos)
- Prioriza Liderazgo pedagógico
- Gestión distributiva y participativa:
  - aprovechamiento saberes, experiencias, habilidades , compromiso y el trabajo de cada miembro /estamento de la comunidad escolar.

¿En síntesis?

- Alto compromiso y expectativas
- Estabilidad y dedicación completa directores
- Directores/as Líderes y referentes para maestros, estudiantes y las familias
  - Motiva, estimula, respeta, da confianza y seguridad que el cambio es posible; optimista,
- Alta permanencia en la escuela
- Planificación, monitoreo y evaluación de objetivos y metas
- Buena gestión de recursos (financieros-humanos)
- Prioriza Liderazgo pedagógico
- Gestión distributiva, democrática y participativa:
  - aprovechamiento saberes, experiencias, habilidades , compromiso y el trabajo de cada miembro /estamento de la comunidad escolar.

¿Gestión y liderazgo pedagógico?

1. **Planificación y organización de la enseñanza;**
2. **Supervisión y monitoreo del trabajo en el aula;**
3. **Estrategias de acceso y retención de los estudiantes**
4. **Gestión y distribución de recursos materiales y humanos;**
5. **Mejoramiento del Clima: Gestión de la Convivencia**
6. **Difusión y uso de los resultados de aprendizajes**

Planificación y organización de la enseñanza

- Institucionalización de la Planificación: Todos planifican su enseñanza, estas se revisan y discuten
- Foco de la Planificación: objetivos a lograr en estudiantes; actividades desafiantes y motivadoras, uso de recursos; incorporación de estrategias para atender a la diversidad, tiempo….
- Buscar apoyo interno y externo para el uso de instrumentos y estrategias de evaluación de los aprendizajes.
- Preparación sesión a sesión

Supervisión y monitoreo del trabajo en el aula

- Acompañamiento aula se constituye es una estrategia de formación continua y de aprendizaje colaborativo
- Claridad respecto de qué, quien y cómo:
  - ***¿Qué?:*** efectos de la enseñanza, las dificultades del aprender, las habilidades y estrategias mediadoras que se ponen en juego desde la Enseñanza
    - coherencia planificación- práctica, mediación pedagógica, manejo contenidos ; expectativas, efectos en estudiantes, trabajo individual-equipo, clima y uso del tiempo

Modalidades de Apoyo y Monitoreo Trabaj Aula

1. Taller para revisión de conocimientos y estrategias didácticas con algunos profesores o Mini Taller.
2. Preparación de la planificación de aula
3. Preparación de la clase
4. Acompañamiento en el aula
   - Observación no participante en el aula
   - Observación participante en el aula
     - Clase compartida
       - Acordada previamente entre el acompañante y el profesor
       - Espontánea
     - Clase con apoyo a los alumnos con mayor dificultad
     - Clase donde el acompañante es un alumno más
5. Modelamiento

B. Gestión y distribución de recursos materiales y humanos

- Conocimiento y distribución de las competencias docentes en los pedagógico, en lo relacional, en lo administrativo→ Fortalecer lo institucional y la enseñanza (Clave la mirada en el aula: fortalezas y debilidades pedagógicas y relacionales)
- Gestionar la disponibilidad y uso de materiales educativos
- Gestión de recursos humanos en la comunidad: apoyo con padres de familias, para huertos, proyectos de construcción, dotación materiales o de intereses de los jóvenes y niños … (Compra centralizada de Materiales educativos ..)

Estrategias de acceso y retención de los estudiantes

- Análisis la eficiencia interna, en tanto reflejo de la capacidad que tiene cada establecimiento para retener a sus estudiantes y garantizar su promoción según los estándares y requisitos definidos para cada nivel y grado
- Uso de la información estadística de que disponen..¿en que cursos hay menos estudiantes?.. donde y porqué se produce la mayor tasa de ausentismo o abandono?..
- Estrategias conjuntas con los padres de familia para asumir la necesidad de trabajo de los estudiantes (flexibilizar horarios, acordar jornadas, disminuir responsabilidades en los niños y jóvenes, etc.);
- Acciones efectivas de apoyo a quienes más lo necesitan (tutorías, docentes a cargo, por ciclo, con pares, etc.)…
- **Buen trato, derechos de los niños y niñas…**

B. Gestión y distribución de recursos materiales y humanos

- Conocimiento y distribución de las competencias docentes en los pedagógico, en lo relacional, en lo administrativo→ Fortalecer lo institucional y la enseñanza (Clave la mirada en el aula: fortalezas y debilidades pedagógicas y relacionales)
- Gestionar la disponibilidad y uso de materiales educativos
- Gestión de recursos humanos en la comunidad: apoyo con padres de familias, para huertos, proyectos de construcción, dotación materiales o de intereses de los jóvenes y niños … (Compra centralizada de Materiales educativos ..)

C. Gestión de la Convivencia: Mejoramiento del Clima

- Promover el compromiso y responsabilidad por una gestión compartida:
  - Fortalecer estructuras de padres y estudiantes
  - Autonomía y apoyo a la gestión: elecciones en serio, democráticas, frecuencia y foco de las reuniones, evaluación de las tareas y metas asumidas
- Trabajo en equipo
- Confianza, tranquilidad, seguridad
- Visibilizar el tipo de interacción y clima en la escuela y las aulas
- Desarrollar acciones concretas para mejorar la convivencia, resolver conflictos.

D. Gestión de la Familia y entorno

- Articulación con las familias en las tareas y desafíos de la escuela
- Proceso formativo y educativo de sus hijos
- Estrategias conjuntas con los padres de familia para asumir la necesidad de trabajo de los estudiantes (flexibilizar horarios, acordar jornadas, disminuir responsabilidades en los niños y jóvenes, etc.);
- Coordinación con líderes y autoridades comunitarias /función de una mejor educación
- Diálogo y trabajo coordinado con autoridades y agentes educativos niveles locales (gestión no aislada)

E. Gestión de la Información

- El desafío de mejorar significativamente lo que aprenden y logran los estudiantes en la escuela implica:

1. Conocer cuánto saben o efectivamente logran todos y todas (no basta el promedio o algunos cursos)

2. Comprender por qué ocurre aquello → Identificar qué factores, procesos o tipos de prácticas profesionales e institucionales limitan o posibilitan que los niños y las niñas aprendan y se desarrollen en plenitud.

3. Estrategias de seguimiento, monitoreo, autodiagnósticos, uso y discusión de la información

¿Sentido final?

Escuelas jesuitas…….

Escuelas desde y para la Justicia Social …

- promuevan y den prioridad a la participación plena e igualitaria de los estudiantes en su proceso de aprender y ser.
- enfocadas para formar desde la diversidad: se trabaje estrechamente con ellos, sus familias y comunidades, desde sus expectativas, particularidades y características culturales.
- Integran y combinan espacios de socialización y formación académica, cultural y ética → … trayectoria y experiencia de inclusión igualitaria para todos.
- se reconocen los valores y las capacidades que cada uno de los escolares tiene y puede desarrollar.
- Promotora y generadora de una cultura escolar de confianza y altas expectativas

EDUCACIÓN
LIBRE

La gestión para escuelas justas

- Centralidad y total relevancia no sólo para re enfocar el sentido y propósito de la escuela/centro, sino para para conducir y asegurar la innovación y el cambio que permita dar a los estudiantes una formación ciudadana integral, relevante y pertinente para construir sociedades más igualitarias y democráticas.

Desafíos para la conducción y gestión

- *Identificar y articular la visión de la escuela, con la misión de una educación desde y para la justicia social*
- *Prioridad en la formación integral de los niños/jóvenes:* ***Eficacia de los aprendizajes y desempeños buscados*** *(no sólo lo cognitivo)*
- *Centrarse en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (comprensión, acciones pertinentes y oportunas)*
- *Fomentar la creación de comunidades profesionales de aprendizaje*
- *Promover la colaboración entre la escuela y la familia, potenciando la cultura e identidad propia*
- *Aportar a la adquisición de aprendizajes de sus estudiantes, más allá del capital social y cultural de sus familias*

Directores para escuelas justas

- Asumen y comprenden la escuela en tanto formadora de ciudadanos y, en este espacio socio cultural y educativo, ponen al centro el aprendizaje integral de los estudiantes.
- *Fuerte liderazgo pedagógico*
  - Dedican una atención prioritaria a las prácticas educativas y a que los docentes mejoren sus procesos de enseñanza en el aula
  - **Gestión de aprendizaje**
  - Promueven trabajo en equipo docentes
  - Implican a las familias en lo educativo
- Gestión distributiva, democrática y participativa:
  - aprovechamiento saberes, experiencias, habilidades, compromiso y el trabajo de cada miembro /estamento de la comunidad escolar

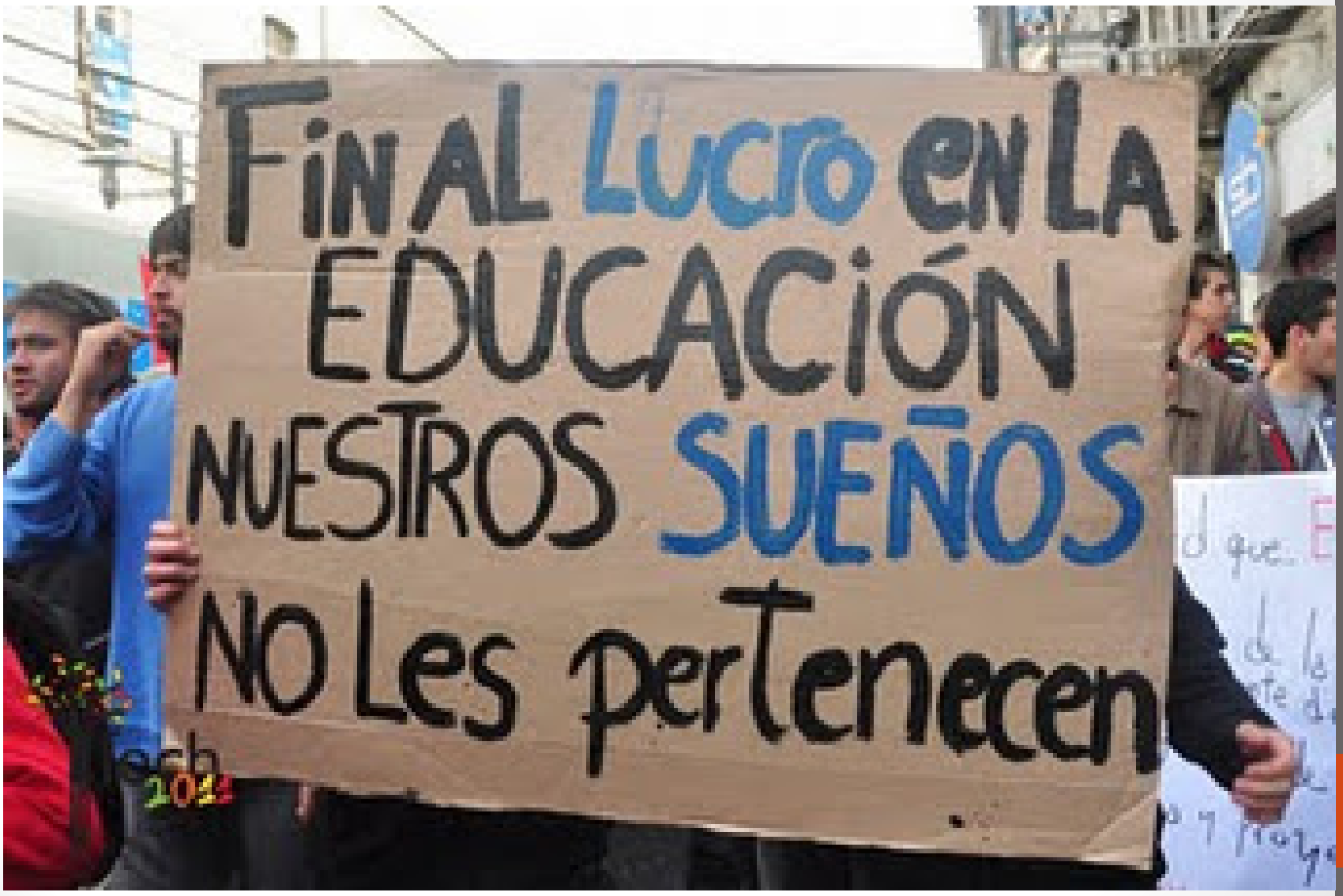
Directores para escuelas justas

- Centralidad a las formas de comunicación e interacción entre los actores de la comunidad
  - Altas expectativas y las comunican
  - Positiva convivencia--- prevención y estrategias para disminuir y erradicar la violencia entre estudiantes
- Promoción de procesos de evaluación para la mejora continua
  - Motiva, estimula, respeta, da confianza y seguridad que el cambio es posible; optimista
- Buena gestión de recursos (financieros-humanos)
- Participación en redes educativas y sociales

NO+EDUCACIÓN
DE MERCADO

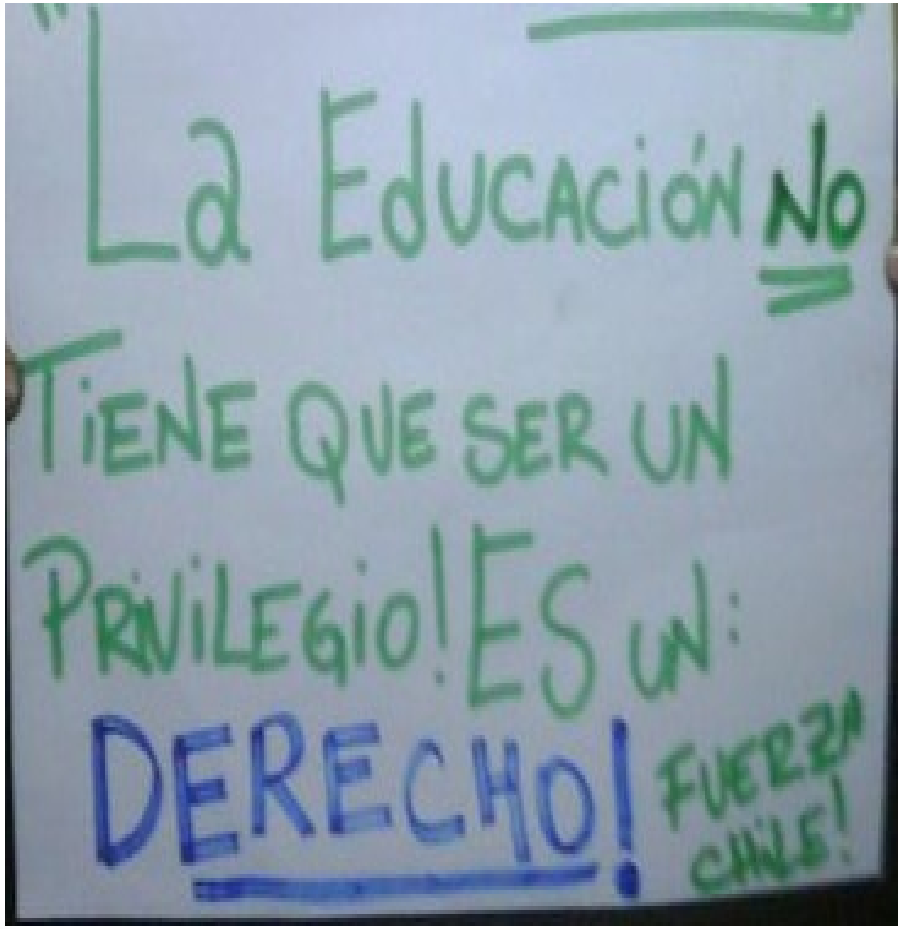
CONDENADOS X LA EDUCACION

SAN PEDRO TE ROGAMOS
POR EDUCACIÓN PÚBLICA
LA NINA
VAL 1957


FIN AL LUCRO EN LA
EDUCACIÓN
NUESTROS SUEÑOS
NO LES PERTENECEN

SE VENDE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Podemos cambiar el mundo



"*Exigimos que la educación se reconozca como derecho social universal ante el cual el Estado debe responsabilizarse y aumentar el financiamiento público …Buscamos la democratización del conocimiento al servicio de la comunidad y no de la rentabilidad privada". Camila Vallejos (2011)*

"Nuestro reclamo no se queda en las aulas. Trasciende sus ventanas para transformar el mundo"

¿Y POR QUÉ NO?

- **No es posible pensar el fin o sentido de la educación, de manera independiente de la sociedad que queremos y necesitamos.**
- Lo que sean y persigan nuestros sistemas educativos, así como el tipo de políticas y normativas que los regulan, inevitablemente perfilan y construyen las sociedades que los cobijan.
- Por ello, la pregunta por el tipo de sociedad que nos importa y por la cual queremos trabajar, **antecede a la pregunta por los objetivos, sentido o finalidad de la educación.**

Ciudadanía participativa y deliberativa

- Democracias sólidas y fuertes requieren de ciudadanos activos y responsables; de instituciones que aseguren el ejercicio de tal ciudadanía en condiciones de una justa igualdad para todos.
- Pero, nuestros sistemas parecen más preocupado de preparar a los niños y jóvenes para el ingreso a mercados de trabajo más complejos y competitivos, que de darles una formación de sujetos- ciudadanos.

Y Ahora??? Un ratito para pensar y construir juntos

Trabajo grupal (35 a 40 minutos)

- Dividirse en 10 grupos (aproximadamente de 10 rectores cada uno). Estos grupos están previamente asignados… cada uno ya está ubicado en alguno de ellos.
- Los grupos tienen una consigna distinta en función de los ámbitos intra escuela que concentran los principales factores asociados al aprendizaje y formación integral. A saber:
- Grupos 1, 2 y 3: Ámbito Liderazgo directivo, estructura, organización y recursos .
- Grupos 4, 5 y 6: Ámbito Pedagógico Curricular
- Grupos 7 y 8: Ámbito del Clima y la Convivencia
- Grupos 9 y 10: Ámbito Familia y Comunidad
- Todos los grupos a de definir un secretario y un representa que será quien exponga al plenario el resultado del trabajo

El desafío…

- Cada integrante del grupo en unos 5 minutos, escribirá aquellos aspectos o factores que en su propio colegio aparecen limitando la apropiación de aprendizajes de los estudiantes y el incremento del logro o rendimiento. Factores de todos aquellos que hemos visto y recorrido hoy… unos 3 o máximo 5
- Luego de este primer momento, se compartirán lo que cada uno evidenció en su realidad, a fin de encontrar puntos de acuerdo entre el conjunto.
- El secretario del grupo tomará nota de los factores, aspectos comunes , a fin que el coordinador o representante del grupo suba y lo exponga al plenario.

- Esto debiera tomarles **unos 15 a 20 minutos en total**

Intercambio y discusión plenaria

- Los 10 representantes de los grupos, subirán y por orden temático, irán compartiendo el proceso y sus resultados. Una vez que expongan los 2 o 3 representantes del ámbito, el resto de los coordinadores de los otros grupos preguntarán discutirán y aportarán a visibilizar y hacer comprensibles estos factores que en escuelas jesuitas aparecen oponiéndose al logro de una mejor educación y aprendizajes para los estudiantes.
- Esta dinámica se repite para el resto de las dimensiones y grupos. Este ejercicio nos permitirá de manera rápida y de primera fuente reconocer algunas de las principales debilidades, y eventualmente pensarlas y discutirlas como ámbitos o acciones de mejora…

- En otras palabras…queremos dejarlos pensando desde su rol de líder en lo siguiente:

- *Si estuviera en mí hoy tomar las decisiones al interior del colegio que dirijo, con el objetivo de mejorar la calidad de los aprendizajes que alcanzan los estudiantes: ¿Cuáles serían las 2 primeras medidas que tomaría? Respecto de*

- **Factores de Aula (del docente). Mayor peso e impacto**
- **Liderazgo y Gestión (segundo factor impacto)**
- y claro…. ¿Cuál sería mi rol y responsabilidad en ello?

Muchas gracias!!!

Marcela Román
CIDE- U. Alberto Hurtado
mroman@cide.cl