



RED GLOBAL
de APRENDIZAJES

Curso de actualización para docentes

Liderazgo educativo

2018

Liderazgo educativo: una perspectiva pedagógica

Índice

Introducción	2
Fundamentación	2
Objetivos	4
Requisitos de participación	5
Diseño curricular	5
Módulo 0: Introducción	5
Módulo 1: Liderazgo	5
Módulo 2: Cultura institucional	6
Módulo 3: Uso de los resultados para la mejora institucional	6
Módulo Final: Un plan de mejora para su centro	6
Metodología	7
Duración y carga horaria	7
Composición del cuerpo docente	8
Evaluación	8
Bibliografía preliminar	9

Introducción

El presente documento tiene como objetivo desarrollar la propuesta de formación académica elaborada por Red Global de Aprendizajes en el marco de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo (NPAP). Los diferentes apartados que componen este programa brindan un panorama detallado de cómo se han organizado los cursos y cuál es su fundamentación.

Cada propuesta se enmarca en una serie de cursos que abarcan diferentes áreas de las nuevas pedagogías divididas en dos líneas de acción: el centro educativo y las prácticas de aula. En ese sentido, Red Global se propone ofrecer una formación panorámica y al mismo tiempo específica fortaleciendo los roles de los diferentes actores.

El curso *Liderazgo educativo: una perspectiva pedagógica*, ofrece un espacio para el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias para liderar eficientemente instituciones pertenecientes a la Red. Esta propuesta fomenta un liderazgo centrado en el aprendizaje y distribuido dentro de la organización, la creación de culturas colaborativas, la profundización en los aprendizajes de los estudiantes y el aseguramiento de la rendición de cuentas. Tiene como antecedente el curso anual *Nuevos liderazgos. Acompañamiento en gestión del cambio educativo* realizado en tres ediciones sucesivas y certificado por el Acta N° 37, Res. N° 30 del Consejo de Formación en Educación ANEP.

Dado que el objetivo de Red Global para el año 2018 es profundizar en la implementación de su propuesta teórica y metodológica, se consideró necesario generar un curso que se enfocara en la gestión y construcción de un liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes.

Fundamentación

Michael Fullan, teórico de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo, considera que el sistema educativo atraviesa una crisis a nivel global y ve en este contexto un escenario favorable para generar cambios e innovaciones. Su prolífica producción académica (ver Bibliografía) se centra, entre otros aspectos, en las condiciones necesarias para que se produzca una transformación en la educación.

Es posible reconocer tres ejes interrelacionados que organizan su teoría:

I. Nuevas pedagogías, que representan las nuevas asociaciones para el aprendizaje entre estudiantes y docentes. Incluyen tareas de aprendizaje en profundidad y el uso generalizado de recursos digitales.

II. Nuevo liderazgo para el cambio, basado en una nueva teoría del cambio inherente, que es más orgánico y se propaga adecuadamente bajo condiciones adecuadas.

III. Nueva economía del sistema, en virtud de la cual se producen más de estos nuevos resultados en relación con los costos (Fullan, M., & Langworthy M., 2014: 7).

El presente curso se enmarca en el segundo eje y tiene como objetivo **abordar y profundizar el rol de los líderes en las instituciones educativas y su impacto en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes**. La producción académica sobre este tópico hace especial énfasis en el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido y el liderazgo para el aprendizaje. En cualquiera de estos enfoques hay un aspecto que se destaca: la función directiva entendida como acompañamiento. En su investigación, DuFour y Mattos (2013), han determinado que tres de cada cuatro profesores reportan que la evaluación habitual de sus líderes tiene poco efecto en su práctica de aula. Estos investigadores invitan a los líderes a que acompañen a sus profesores en la búsqueda de las estrategias necesarias para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes. Pero para lograrlo, es necesario que los directivos aborden y profundicen su formación en las nuevas pedagogías, ya que la invitación es a acompañar a los docentes en la implementación de estrategias para desarrollar el aprendizaje profundo.

Ahora bien, el rol de los líderes se enmarca en los centros educativos y su accionar está situado en la cultura institucional a la que pertenecen. Dado que la cultura involucra un conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa, en este curso se propone develar cuáles son sus componentes y su grado de visibilidad. Para ello se discrimina entre los elementos observables y los que se producen en un nivel menos consciente (Martínez-Otero Pérez, 2003). Al abordar la cultura institucional y evidenciar cómo se estructuran sus componentes, los líderes cuentan con herramientas de análisis para evidenciar cuáles son los factores inhibidores o potenciadores del cambio. Se apunta a una transformación profunda, que alcance no solo a las estructuras formales sino también a las normas, hábitos, habilidades y creencias (Fullan, 1993) del centro educativo.

Con el objetivo de proporcionar un análisis panorámico sobre rol de los líderes, otro de los ítems que se abordan en el curso es la obtención de datos sobre los diferentes aspectos que la gestión debe contemplar. Ahora bien, el uso de datos y el

diseño de un plan de acción se encuentran enmarcados en la metodología propuesta por las nuevas pedagogías, el ciclo de investigación colaborativa. Se apuesta a que los líderes cuenten con insumos concretos y que puedan integrarlos a su gestión de manera conducente. Para ello, se establece cuáles son las fuentes internas y externas al centro y se orienta a los líderes a utilizar estos datos para establecer la situación de la institución. En este proceso, también es necesario que los líderes establezcan de qué manera recolectarán insumos para monitorear y evaluar su gestión. Siguiendo el planteo de Fullan (2016), se hace hincapié en privilegiar la rendición de cuentas interna (de la institución) frente a la externa (del sistema educativo, por ejemplo, las pruebas estandarizadas). De esta manera, se evitan ciertos riesgos, tales como: trazar metas que no contemplan las características particulares del centro, o privilegiar el logro de ciertos objetivos externos en detrimento del aprendizaje de los estudiantes.

Objetivos

Objetivos generales:

- Favorecer en los participantes aprendizajes y competencias adecuadas para gestionar las organizaciones en los contextos en los que desarrollan su práctica profesional en el marco de las nuevas pedagogías.
- Desarrollar capacidades en nuevos liderazgos; conocimientos y habilidades necesarias para movilizar y apoyar el aprendizaje profundo.
- Fomentar el rol del docente como investigador.
- Ofrecer un canal de comunicación que les permita a los docentes compartir su capital pedagógico para promover el desarrollo de una cultura colaborativa de aprendizaje.

Objetivos específicos:

- Optimizar en los participantes los conocimientos y las capacidades necesarias para contribuir con la creación de culturas colaborativas en sus instituciones.
- Fomentar un liderazgo distribuido.

- Potenciar en los directores los conocimientos y las competencias necesarias para acompañar a los profesionales de sus instituciones en los cambios necesarios para la mejora y la profundización de los aprendizajes de sus alumnos.

Requisitos de participación

No se requieren títulos previos para participar. De todas formas, el curso está recomendado al equipo de dirección de los centros educativos.

Diseño curricular

Módulo 0: Introducción

Primer módulo es introductorio y tiene como finalidad generar un espacio de acercamiento entre los participantes del curso y presentar el programa y el cronograma de trabajo.

El trayecto propuesto es:

- Presentación del curso
- Foro de intercambio: presentación de los participantes.

Módulo 1: Liderazgo

El curso se inicia con una introducción a los cuatro componentes que Michael Fullan y Joanne Quinn (2016) consideran necesarios lograr la coherencia del sistema educativo: la dirección, las culturas colaborativas, la profundización del aprendizaje y la rendición de cuentas. En cada módulo del curso se aborda cada componente de manera detallada. El Módulo 1 propone un recorrido por los diferentes tipos de liderazgo que se consideran adecuados en el ámbito educativo. El componente que los nuclea es que los directivos de los centros educativos acompañen al colectivo docente en la búsqueda de estrategias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El trayecto propuesto es:

- Introducción: “El liderazgo en el marco de Coherencia”.
- Liderazgo para el aprendizaje.
- Liderazgo distribuido.
- Liderazgo como acompañamiento.

- Tarea final del Módulo.

Módulo 2: Cultura institucional

El trabajo de los líderes educativos se desarrolla en un marco institucional. La propuesta para este módulo es abordar de qué manera se construye la cultura de una institución, cuáles son los elementos visibles y cuál es el entramado invisible. El objetivo es brindarle a los líderes herramientas para decodificar y reflexionar sobre el contexto en el que se desarrolla su gestión y comprender las resistencias o el apoyo de los miembros de la comunidad educativa frente a propuestas innovadoras. También, podrán enfocar sus decisiones hacia la construcción de culturas colaborativas

El trayecto propuesto es:

- Elementos de la cultura institucional.
- Culturas colaborativas y Comunidades Profesionales de Aprendizaje
- Cultura escolar y cambio

Módulo 3: Uso de los resultados para la mejora institucional

Finalmente, el curso aborda la importancia de los datos, cómo obtenerlos y de qué manera utilizarlos para generar una mejora institucional. Para esto se presentan las diferentes fuentes de datos (externas e internas), cuáles son las lecturas posibles y de qué manera las conclusiones extraídas impactan y se plasman en el plan de mejora de cada centro educativo. Además, se enfatiza la importancia de comunicarles a los diferentes actores de la comunidad educativa las mejoras estipuladas y de qué manera se realizarán. Esto apunta a la construcción de alianzas pero también está alineado con las culturas colaborativas que trascienden las paredes del centro educativo.

El trayecto propuesto es:

- Uso eficientes de los resultados
- Plan de mejora y comunicación

Módulo Final: Un plan de mejora para su centro

En el último módulo se propone la tarea final del curso que consiste en realizar un plan de mejora a partir de un esquema que se ofrece como modelo. Ahora bien, la

consigna solicita que las acciones incorporadas en el plan deben estar encaminadas a la construcción de culturas colaborativas.

Metodología

El curso se desarrolla a través de la plataforma de aprendizaje Crea [<https://ceibal.schoology.com>] de manera virtual y asincrónica.

Tanto el diseño instruccional de los cursos como el tipo de tutoría contemplan las características particulares de esta modalidad para asegurarles a los participantes las condiciones necesarias de trabajo.

El recorrido alterna instancias de capacitación teóricas con espacios de intercambios y con la producción individual de tareas finales. Los tutores realizan un seguimiento constante de cada participante, para acompañarlo y sostener el éxito o la reconducción de su proceso de aprendizaje.

Dentro de sus tareas, se encuentran: responder las consultas sobre las actividades propuestas, crear espacios de intercambio y retroalimentarlos a través de preguntas disparadoras, fomentar la interrelación empática y asertiva entre los alumnos, monitorear las participaciones, evaluar las tareas finales de cada módulo.

A lo largo del curso se proponen diversas actividades individuales y grupales en las que se desarrollan estrategias para relacionar conocimientos previos y potenciar las conexiones con los nuevos conceptos. Esto orienta la comprensión del material para luego implementar los nuevos conocimientos en las prácticas de aula.

Se busca la construcción de un entorno colaborativo en el que compartir experiencias y reflexiones, así como dudas y aportes; entonces, se espera una participación activa en todos los espacios de intercambio.

Todos los componentes detallados conforman una metodología de trabajo que privilegia procesos de aprendizajes activos en los que el conocimiento es parte de una reconstrucción que reúne la experiencia profesional con los nuevos insumos trabajados.

Duración y carga horaria

120 horas

Composición del cuerpo docente

Equipo de dirección: Verónica Zorrilla de San Martín.

Autor de la propuesta y contenidos: Raquel Katzkowicz y Carmela Marrero.

Diseño instruccional y seguimiento: Equipo de Desarrollo de Capacidades de Red Global: Carmela Marrero, Pablo Fradiletti, Ana Laura Pérez.

Tutorías: a cargo de la empresa Net-Learning [<http://www.net-learning.com.ar/>]

Evaluación

Un proceso de evaluación a distancia, efectivo y fiable, cubre aspectos cuantitativos y cualitativos. Por ello, se articula una evaluación sumativa y formativa que valiéndose de distintos recursos busca informar al participante sobre su progreso y beneficia su aprendizaje continuo.

Las propuestas incluyen trabajos colaborativos que permiten valorar la coordinación y la colaboración. Además, las consignas se encuentran secuenciadas y apuestan a la construcción de una inteligencia colectiva que resigne los aportes individuales. Para generar espacios acorde con estos objetivos, se utilizan recursos digitales (internos y externos a la plataforma Crea) que permiten implementar las dinámicas. Estas actividades cuentan con pre-requisitos de avance lo cual garantiza que los participantes realicen cada una de las consignas aunque no todas sean obligatorias para la aprobación del curso.

Las tareas finales de cada módulo se organizaron de manera encadenada. Se les solicita a los participantes que realicen un análisis de su gestión, con consignas que abarcan desde la construcción de su agenda de trabajo hasta la formación de espacios colaborativos de trabajo. El objetivo es que al finalizar el curso los líderes cuenten con insumos y herramientas de trabajo que les permitan profundizar su gestión en el marco de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo.

Los requisitos mínimos de aprobación son:

- Participar en los espacios de intercambios.
- Realizar las tareas individuales y colectivas en el plazo establecido.
- Tener aprobadas el 65% de las tareas finales de cada módulo (2 de 3).

Bibliografía preliminar

Alianza Global de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo. (2014). *Hacia Adelante 1: Orientación*. Disponible en: http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/12/Moving-Forward-1-Orientation_ESP.pdf

Alianza Global de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo. (2014). *Hacia Adelante 2: Movilización. ¿En qué necesitan estar enfocados los grupos en este momento?* Disponible en: http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/12/Moving-Forward-2-Mobilization_ESP.pdf

Alianza Global de las Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo. (2014). *Hacia Adelante 3: Herramientas para la Implementación. Una Guía para los Grupos del Qué, Por qué y Cómo*. Disponible en: http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/12/Moving-Forward-3-Implementation_ESP.pdf

DuFour, R. & Mattos, M. (2013). How Do Principals Really Improve Schools? *The Principalship*, 70 (7), 34 - 40. Disponible en: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr13/vol70/num07/how-do-principals-really-improve-schools%C2%A2.aspx>

Fullan, M. (1998). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. En: Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan y D. Hopkins (eds.): *International Handbook of Educational Change* (pp. 214-228). Dordrecht: Kluwer. Traducción de Santiago Arencibia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio educativo en educación*. Barcelona: Octaedro.

Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy, and Change Knowledge*. Pearson, Toronto Canadá.

Fullan, M. (2014). (Conferencia) *¿Cómo es un Centro Educativo en el marco del aprendizaje profundo? Claves para impulsar y acompañar el cambio*. Montevideo, Uruguay. Sala Hugo Balzo, Auditorio Nacional del SODRE. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Ud-ceVI6PWk>

Fullan, M. & Langworthy, M. (2014). *Una rica veta. Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*. Pearson, Londres. Disponible en: http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich_Seam_web.pdf

Fullan, M. & Langworthy, M. (2013). *Hacia un Nuevo Objetivo: Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje en Profundidad*. Collaborative Impact. Disponible en: http://redglobal.edu.uy/wp-content/uploads/2015/12/Hacia-un-nuevo-objetivo_NPDL.pdf

Fullan M. & Quinn, J. (2016). *Coherencia . Los impulsores incorrectos del cambio*. Gráfica Mosca: Uruguay.

González, M.T. (1994). ¿La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura? En: Escudero y González (Coords.) *Profesores y escuelas*. Madrid: Ediciones pedagógicas.

Johnson, J., Leibowitz S. Perret, K (2017). *The Coach Approach to School Leadership*. Estados Unidos: ASCD.

Krichesky, G. J. y Murillo Torrecilla F. J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia para una nueva concepción de escuela. En: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9 (1). Madrid

Martínez-Otero, V. (2003). *Cultura escolar y mejora de la educación*. Madrid: Complutense.

Martínez-Otero, V. (2003). *Teoría y práctica de la educación*. Madrid: CCS.