A photograph of a dirt road winding through a dense, lush green forest. The road is reddish-brown and leads into the distance, flanked by tall trees and dense foliage. The sky is blue with some clouds. A yellow rectangular box is overlaid on the center of the image, containing text.

PONENCIA

**Liderar la mejora escolar:
nuevas perspectivas sobre la
gestión del cambio**

Gabriela Krichesky

EJE TEMÁTICO

Liderar y gestionar un proceso de mejora implica ***sostener*** una serie de condiciones y estrategias a largo plazo.

- Sostener escuelas en turbulencia
- Sostener un proceso de cambio
- Liderazgo sostenible
- Condiciones de sostén
- Estrategias de sostén
- La narrativa sobre el cambio

La gestión como sostén

1. Mantener firme algo
2. Sustentar o defender una proposición.
3. Sufrir, tolerar.
4. Prestar apoyo, dar aliento o auxilio.
5. Dar a alguien lo necesario para su manutención.
6. Mantener, proseguir.
7. Dicho de un cuerpo: Mantenerse en un medio o en un lugar, sin caer o haciéndolo muy lentamente.

Evidencias sobre liderazgo

Persistencia de un fenómeno dual en el cual se combinan niveles altos de Agotamiento Emocional y Realización Personal. (Romero y otros, 2023)

Los directores detectaron un aumento en la carga de trabajo pero también se expresaron altamente satisfechos con la apreciación que recibieron de sus comunidades y colegas. (Flack y otros, 2021)



Los directores utilizaron estrategias de liderazgo adaptativo: *bridging* (conexión), *brokering* (intermediación) y *buffering* (protección), con niveles mejorados de coordinación y comunicación en torno a lo que era prioritario (Hulme y otros, 2021).

Después del COVID19, se requerirán líderes escolares que pongan su propia salud y bienestar en primer lugar, para que puedan ayudar a los demás. El cuidado personal debe ser una prioridad para aquellos que lideran escuelas en todos los niveles. (Harris y Jones, 2020)

Sostener la escuela en tiempos turbulentos

"Hemos estado llevando la escuela en nuestras espaldas, estamos agotados pero orgullosos" (Director de una escuela primaria pública)

"Tuvimos que apoyar a los maestros, a los estudiantes, a las familias, y nadie sabía cómo hacerlo de forma remota, pero lo hicimos, y dimos todo lo que teníamos e incluso lo que no teníamos" (Director de una escuela secundaria privada)

"Estoy muy satisfecho con mis maestros, todos aprendimos mucho, somos mejores después de esto" (Directora de escuela primaria privada).



Sostener el cambio

**Hacer de la innovación
una cultura (o cuando
la mejora se
transforma en hábito)**

¿Cómo se sostiene el cambio?

- Asegurar que el cambio se impregne en todo el ámbito escolar
- Minimizar o eliminar prácticas contradictorias.
- Desarrollar liderazgos docentes: asesores
- Diseñar procesos de inducción
- Desarrollar liderazgos significativos en familias y estudiantes.
- Garantizar que la práctica reflexiva conduzca a la innovación.
- Velar por el rendimiento académico de los estudiantes





Liderazgo sostenible

Una responsabilidad compartida que no agota indebidamente los recursos humanos o financieros, y que cuida y evita ejercer un daño negativo en el entorno educativo y comunitario circundante”
(Hargreaves y Fink, 2003)

Un proceso de aprendizaje recíproco que permite a los participantes construir y negociar significados que conducen a un propósito compartido de la educación escolar, redistribuyendo poder y autoridad
(Lambert, 2007)

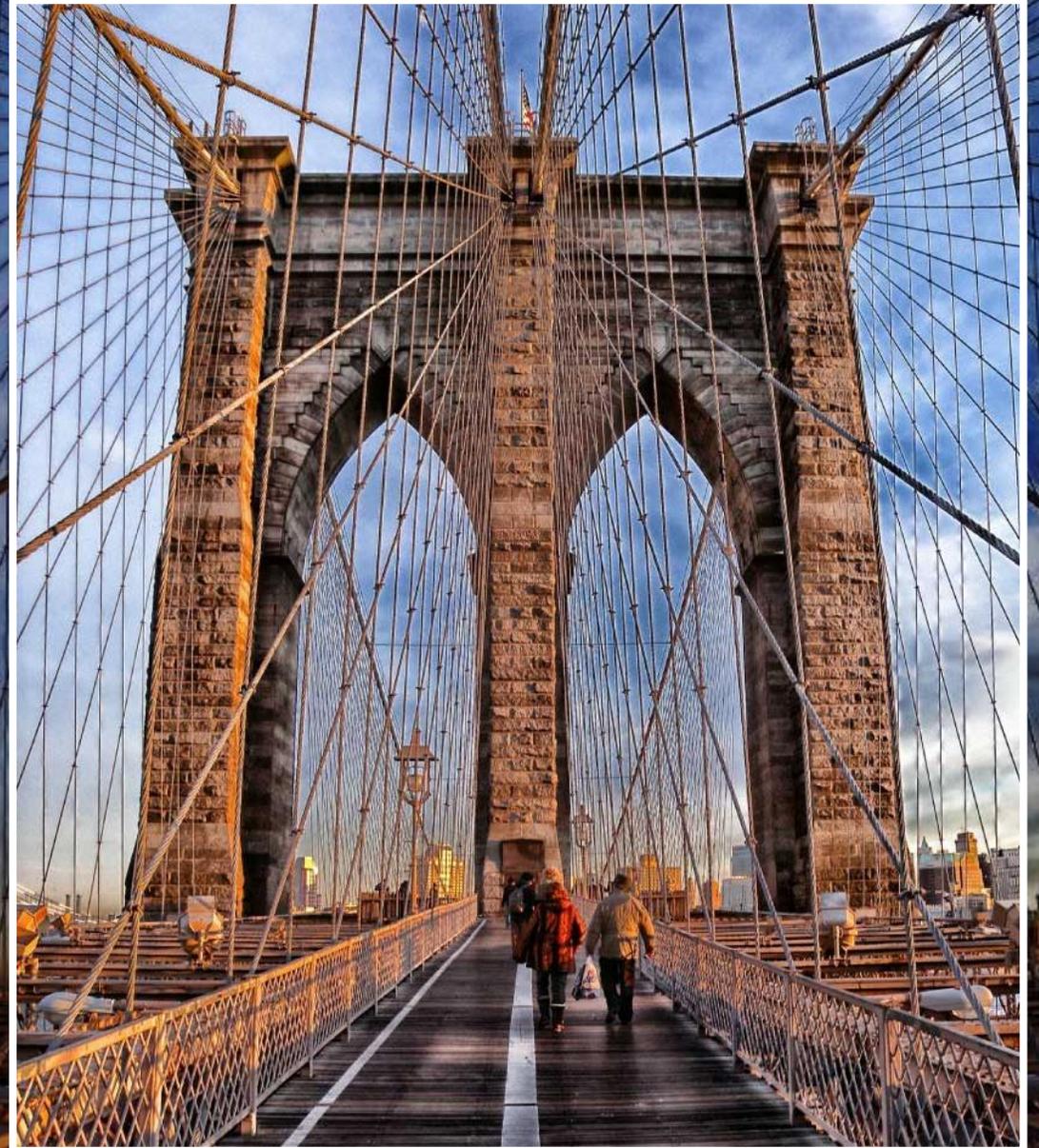
Prácticas de liderazgo sostenible

Asume una perspectiva a largo plazo
Busca el equilibrio entre el ambiente
y la innovación

Desarrolla recursos humanos y
materiales, sin agotarlos

Desarrolla resiliencia

Apoya el liderazgo de otros



Directivos construyendo capacidad de liderazgo

Etapa instructiva	Etapa transicional	Etapa de altas capacidades
Director como maestro, patrocinador, instructor	Director como guía, entrenador	Director como colega, amigo crítico, mentor
Establece normas con el personal	Traduce valores al lenguaje de la visión	Impulsado por valores/visión
Supervisa/asegura la responsabilidad del personal y clarifica roles	Mediatiza los roles	Continúa y expande comportamientos iniciados en fases anteriores
Convoca conversaciones	Desarrolla estructuras que construyen relaciones recíprocas	Construye una cultura de interdependencia
Patrocina el crecimiento del personal	Proporciona andamiaje con ideas y preguntas	Comparte espacios formativos
Crea un ambiente seguro y de apoyo.	Suelta, brinda apoyo y permanece presente	Se presenta a disposición para ayudar y colaborar
Involucra a otros en la toma de decisiones	Orienta para la mejora en la toma de decisiones	Participa de toma de decisiones

Directivos construyendo capacidad de liderazgo

Etapas instructivas	Etapas transicionales	Etapas de altas capacidades
Director INSTRUYE en	Director GUÍA en	Director PARTICIPA en
Colaboración, procesos de grupo y trabajo en equipo	Desarrollar una visión compartida	Pensar estratégicamente con otros
Conversación y diálogo	Establecer la observación de normas del proceso	Compartir preocupaciones / problemas
Investigación y uso de datos	Desarrollo de indagaciones	Procesos de indagación
Mejores prácticas instructivas	Cuestionar suposiciones	Espacios reflexivos conjuntos
Habilidades de comunicación	Realizar conversaciones estratégicas	Monitorear las normas y criterios de conversación
Resolución de conflictos	Mediar conflictos	Establecer criterios para la auto responsabilidad

Condiciones de sostén

Culturas escolares que promueven el cambio, el aprendizaje y la colaboración



Cultura escolar

El nivel profundo de asunciones y creencias que son compartidas por miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y se asumen automáticamente, lo cual influye en la visión que tiene la organización de sí misma y su contexto.
(Schein, 1988, p. 6)

Indicadores de la cultura escolar

Los comportamientos observados con regularidad

La forma en la que se resuelve un incidente crítico

Las reglas de juego que definen actitudes y comportamientos y que los nuevos docentes deben aprender para insertarse y relacionarse con el resto



Las escuelas que mejoran y sostienen procesos de cambio en el tiempo poseen culturas profesionales de aprendizaje colaborativo.

Capital profesional colectivo

Capital humano + capital social + capital “de decisión”

CAPITAL HUMANO: Saber didáctico de cada docente, conocimientos sobre disciplina, competencias metodológicas, etc.

EL CAPITAL SOCIAL refiere a la forma en la que la cantidad y calidad de las interacciones y relaciones sociales entre las personas afectan su acceso al conocimiento y la información.

CAPITAL DE DECISIÓN: La esencia de la profesionalidad radica en tomar decisiones acertadas cuando la evidencia no alcanza para tomar una decisión inequívoca. La capacidad de juzgar y juzgar bien depende de la habilidad de tomar decisiones en situaciones de incertidumbre inevitable cuando la evidencia o las reglas no son categóricamente claras.



Las comunidades profesionales como estrategia de sostén para el desarrollo de la colaboración, la confianza y el aprendizaje estratégico para mejorar la enseñanza

Modelos de colaboración docente

Ayuda y asistencia: Se solicita puntualmente, ante una necesidad específica

Cooperación: Ayudar al otro sin necesariamente compartir valores o normas. Permite delegar tareas para lograr un trabajo más eficaz.

Intercambios de información y material: los profesores aún trabajan de manera independiente entre sí. No supone conflictos, se interpreta como una forma de colaboración "de bajo costo".

Compartir el trabajo con colegas: requiere que los profesores acuerden objetivos y subtareas. Esto requiere niveles más altos de confianza y comunicación porque los profesores tienen que confiar el uno en el otro para completar sus respectivas partes.

Relaciones colegiadas: aprendizaje mutuo basado en las discusiones sobre la práctica de clase y la evolución de los alumnos.

Colaboración: Su esencia es el co-desarrollo o la co-construcción. Tiene como fin generar nuevos conocimientos, mejorar la práctica, resolver problemas. Esta forma más intensiva de colaboración reduce la autonomía de los profesores involucrados, requiere la conciliación de objetivos individuales en una perspectiva común y puede generar conflictos.

Esencia de una CPA

Prácticas de colaboración estratégica

- Los espacios de trabajo colegiados se planifican
- Pautas de interacción: fines, mecanismos y resultados previstos.
- Dinámicas de intercambio sobre lecturas de profundización
- Resolver problemas de manera colectiva
- Valorar diferencias y múltiples perspectivas
- Ejercicios de metacognición grupal
- Efecto pararrayos

Esencia de una CPA

Modalidades de Aprendizaje Profesional

- Impacta en la práctica
- Reflexión sobre la práctica y análisis de del propio contexto
- Intercambio de experiencias y conocimientos
- Establecer formatos y condiciones para compartir y reflexionar abiertamente:
 - Experiencias de análisis de “microenseñanza”
 - Casos de estudio
 - Proyecto de investigación-acción
 - Sistema de mentoría- Amigo Crítico (Planificaciones)

Modelo de aprendizaje profesional

1. Se identifican, construyen y definen los problemas prioritarios en función de las evidencias de manera colectiva
2. Se acuerdan prioridades de mejora a partir de los datos
3. Se seleccionan prácticas, acciones, estrategias de mejora
4. Se establecen las necesidades de formación
5. Se definen las características del aprendizaje profesional y se implementa el programa formativo
6. Se implementan estrategias de mejora.
7. Se evalúa el proceso de implementación.
8. Se establecen nuevas necesidades/prioridades de mejora

El desarrollo de la confianza

Escuela como conjunto de intercambios interdependientes



La dependencia genera vulnerabilidad



La acción deliberada para minimizar esta sensación y maximizar sensaciones de seguridad y protección, genera confianza en la comunidad.



La confianza reduce la sensación de riesgo ante iniciativa de cambio y favorece la experimentación de nuevas prácticas



La construcción de la confianza

RESPECTO Los intercambios respetuosos están marcados por el hecho de escuchar genuinamente lo que cada persona tiene para decir y tomar en cuenta estas opiniones en las acciones posteriores.

ESTIMA PERSONAL Dicha estima nace de la voluntad de los participantes para extenderse más allá de los requisitos formales de una definición de trabajo o un contrato sindical.

COMPETENCIA Los miembros de la comunidad escolar también quieren que sus interacciones con las demás personas produzcan resultados.

INTEGRIDAD PERSONAL La primera pregunta que nos planteamos es si podemos confiar en que los demás cumplan con palabra. La integridad también exige que una perspectiva moral y ética oriente el trabajo de uno

La construcción de la confianza

Los directores establecen tanto el respeto como la estima personal cuando reconocen las vulnerabilidades de los demás, escuchan activamente sus inquietudes y evitan las arbitrariedades. Los directores eficientes unen estos comportamientos con una visión convincente de la escuela y la conducta que claramente busca favorecer la visión. Esta coherencia entre las palabras y las acciones afirma su integridad personal. (Anthony Bryk)

El cambio como narrativa



¿Cómo se relata una escuela a sí misma? "*Talk the walk*"

Entre la sensación de urgencia y falsa percepción frenética del devenir escolar

Entre la motivación intrínseca y el relato de contexto

Ponderar las audiencias principales

Buscar compromiso y no conformidad

Bibliografía de referencia

- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.
- Flack, C. B., Walker, L., Bickerstaff, A., Earle, H., & Johnson, C. L. (2021). *Principal perspectives on the impact of COVID-19: Pathways toward equity in Australian schools*. Pivot Professional Learning.
- Fullan, M. (2023). *The Principal 2.0: Three Keys to Maximizing Impact*. John Wiley & Sons.
- Harris & Jones (2020) COVID 19 – school leadership in disruptive times, *School Leadership & Management*, 40:4, 243-247
- Hulme, M., Beauchamp, G., Clarke, L., & Hamilton, L. (2021). Collaboration in Times of Crisis: Leading UK Schools in the Early Stages of a Pandemic. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20.
- Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación xx1*, 21(1), 135-155.
- Lambert, L. G. (2007). Lasting leadership: Toward sustainable school improvement. *Journal of Educational Change*, 8, 311-322.
- Lee, M. & Louis, K.S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96
- Romero, C., Zullo, F & Covos. M. (2023) School Leadership in Argentina during the COVID-19 Pandemic: Emotions, Tensions and Policy Challenges for the Future, *Leadership and Policy in Schools*

¡Muchas gracias!

gkrichsky@utdt.edu