



RED GLOBAL
de APRENDIZAJES

DE DENTRO PARA AFUERA Y DE ABAJO PARA ARRIBA: Cómo el liderazgo desde el medio tiene el poder de transformar los sistemas educativos

Steve Munby, Education Development Trust &
Michael Fullan, Motion Leadership

Enero 2016¹

Prefacio

El propósito de este documento es estimular la discusión en el evento del Diálogo Global, que junta educadores de cinco países a través de tres continentes para debatir sobre los desafíos y las oportunidades que se presentan al agrupar escuelas en clave colaborativa de forma que sea un vehículo hacia la mejora de los centros educativos.

La necesidad de un Diálogo Global ha sido aún más evidente por conversaciones que hemos tenido en los últimos meses, por lo que estamos muy contentos de tener esta oportunidad de compartir y debatir algunos aspectos cruciales y las tensiones que enfrentan tanto educadores como decisores de política educativa.

En este trabajo comenzamos comentando brevemente lo que vemos como las inadecuaciones del status quo actual; en segundo lugar, proponemos el modelo de colaboración entre escuelas que sentimos que tiene el potencial de mitigar algunas de esas inadecuaciones. En tercer lugar, volvemos a la visión global y al rol particular que le conferimos al Liderazgo desde el Medio –el líder en red. Estos son líderes que generan relaciones laterales para crear cambio en el medio al tiempo que se asocian “hacia arriba” con las políticas centrales y “hacia abajo” con las escuelas y las comunidades. En cada sección hemos agregado algunas preguntas al lector para reflexionar y estimular el debate.

Finalmente creemos que es importante explicitar lo que este documento no es. No es un artículo académico y no pretende ser enviado a una revista arbitrada para su publicación. Nos interesa la revisión de los pares pero no de esa manera. Hemos incluidos algunas referencias en la bibliografía al final por si alguien está interesado en saber más sobre estas cuestiones, pero la mayoría de la evidencia que presentamos aquí surge de nuestra práctica y experiencia. Las compartimos para estimular tanto a los líderes en las comunidades que quieren tener un

¹ Traducción del documento de base escrito por Michael Fullan y Steve Munby para el Diálogo Global realizado en Febrero de 2016 a través de una videoconferencia. Traducción realizada por Fiorella Gago y Andrés Peri.



RED GLOBAL de APRENDIZAJES

impacto mayor, y para todos aquellos cuyo rol es apoyar y potenciar a dichos líderes para la transformación del sistema. Esperamos que lo disfruten y esperamos ansiosos la oportunidad de discutirlo con usted.

Steve Munby y Michael Fullan

Hay algo profundamente equivocado con el panorama global

Muchos de nosotros hemos trabajado durante años en sistemas que se encuentran atrapados en una lucha entre los discursos y las políticas a nivel nacional por un lado, y la acción u omisión de las escuelas individuales, por el otro. La política empuja en una dirección, la profesión tira en otra. El resultado es un tipo de fricción que produce calor pero no da luz: un montón de actividad, pero no lo suficiente como para producir un cambio sistemático o mejora en los resultados.

¿De dónde viene esta tensión? Hace unos pocos años, Michael Fullan escribió un documento de política titulado 'La Elección de las Palancas Incorrectas para la Reforma de todo el Sistema', que ilustra la forma en que buenas intenciones utilizando una "palanca" - políticas destinada a introducir mejoras en el aprendizaje y en el logro de los estudiantes en el sistema - a menudo no logran ayudar o incluso pueden empeorar las cosas. Las palancas mal elegidas que identificó Fullan son preocupantemente familiares: la responsabilidad externa, políticas individualistas, uso superficial de la tecnología y las políticas ad hoc. La rendición de cuentas externa no logra motivar gente; las políticas individualistas (normas y otros métodos para aumentar la calidad de los individuos) no afectan las culturas; la tecnología roza la superficie; y las políticas ad hoc no logran coherencia y pierden el foco.

Todos sabemos lo que sucede a continuación. El resultado final son maestros agotados y líderes desanimados y presionados por sus promesas, pero sin el apoyo, el tiempo, ni los recursos para hacer que esto realmente funcione. Los políticos se quedan rascándose la cabeza, preguntándose por qué el cambio es tan resistente a su voluntad. Los estudiantes, los beneficiarios últimos de estas políticas, realmente no ven de qué se trata tanto alboroto.

¿Por qué esto es tan común? Como Michael ha escrito en otra parte, "Usted podría preguntarse por qué los políticos respaldan soluciones que no funcionan. La respuesta es

NUEVAS PEDAGOGÍAS PARA EL APRENDIZAJE PROFUNDO
NEW PEDAGOGIES FOR DEEP LEARNING - CLUSTER URUGUAY
Av. Italia 6201 - CP 11500- Montevideo, Uruguay
+598 2 601 5773 int 2269 | www.redglobal.edu.uy



RED GLOBAL de APRENDIZAJES

sencilla: porque pueden legislar sobre ellas; porque están en un apuro; porque algunas soluciones pueden conformar superficialmente al público; porque (y poco amable de nuestra parte) algunos de ellos realmente no se preocupan por el sistema de educación pública, prefiriendo que la educación sea asumida por el sector privado; y (más amablemente) porque no saben qué más hacer."

Incluso cuando los políticos piensan que están apoyando escuelas, por ejemplo, por la liberación de los profesionales para enseñar y dirigir, como mejor les parezca las complejidades de los sistemas, pueden no intencionalmente tener consecuencias imprevistas. La liberación de las escuelas a través de una mayor autonomía y reduciendo el centro de control tiene el efecto de reducir la presencia y la capacidad del sistema. Varias políticas basadas en la autonomía de las escuelas se han intentado con el resultado de que algunas escuelas han mejorado, pero un gran número no, y a veces la brecha entre las escuelas de alto y de bajo rendimiento se hace mayor. Variedad y localismo pueden convertirse fácilmente en aislamiento y fragmentación. La carga por estos resultados recae sobre los hombros de las escuelas y los líderes escolares pero su capacidad para mitigar o abordar estos temas les es a menudo inexistente, dando lugar a una sensación de profunda frustración por parte de muchos líderes.

Una pequeña 'negatividad' al final antes de que comience la descripción de la alternativa. Los cambios que prevemos serán particularmente difíciles de lograr porque las palancas incorrectas han existido desde hace mucho tiempo, y tienden a estar profundamente instalados en los hábitos y la cultura de la mayoría de los sistemas. La ineficacia prolongada también incuba malos hábitos por parte de los líderes. De la misma manera que una mala relación saca lo peor de ambos lados, las malas políticas continuas pueden socavar el liderazgo en todos los niveles. Se instala una sensación de hastío y el victimismo y el apetito por liderar el cambio del sistema disminuye. Si no puedes con ellos...

¡Pero suficiente pesimismo! ¿Cuál es el camino por delante? Todos somos profesionales motivados y comprometidos que trabajamos en sistemas educativos que, al menos en teoría, nos dan la licencia y la autonomía de dar forma a nuestro futuro profesional. Y a pesar de los retos descritos anteriormente, vemos escuelas, e incluso localidades, desafiando estas



tendencias y estableciendo focos de éxito (a menudo como resultado de líderes excepcionales).

Nuestra afirmación, sin embargo, es que las excepciones no son y no pueden ser acumulativas a través del sistema en su conjunto. No se puede hacer funcionar todo un sistema para todos los estudiantes en una región, estado o país solo por confiar enteramente de un liderazgo excepcional en cada escuela. A medida que las cosas cambian en pequeños segmentos, más cosas, en general, tienden a seguir iguales, con las escuelas excepcionales atrayendo a los mejores talentos y el resto queda disminuido en comparación.

En la siguiente sección, se propone que la colaboración escolar de todo el sistema es la clave para desbloquear este problema. Pero antes de hacerlo, hagamos una pausa por un momento para reflexionar sobre algunas de las preguntas que nos preocupan, que planificamos debatir con más detalle con usted en el evento de Diálogo Global.

Por lo tanto, si el cambio de arriba hacia abajo no funciona, y el cambio de abajo hacia arriba no es coherente o demasiado variable, ¿cuál es la solución?

¿Cómo podemos hacer que la política nacional reconozca y se construya sobre soluciones locales y la práctica efectiva emergente?

¿Cómo podemos crear las condiciones para el cambio de abajo hacia arriba y asegurarnos de que se ensambló para arriba y se centró en alta calidad a través de todo el sistema?

¿Cómo se transfiere el aprendizaje de los casos de éxito en el cambio de sistema?

¿Qué formas de rendición de cuentas podrían incentivar la colaboración escolar a nivel de todo el sistema educativo?



Una red de escuelas. Todos arriba

Ahora dirigimos nuestra atención a la colaboración de la escuela. Dado nuestro interés en el cambio de todo el sistema, seamos claros en relación a dónde creemos que deberíamos dirigirnos. Nuestra firme creencia es que todas las escuelas, el 100%, deben participar en redes centradas y productivas dentro de las cuales los líderes, profesores y estudiantes, desafían, apoyan, innovan y aprenden unos de otros en formas que considerablemente mejoran los resultados. La solución que defendemos es generar redes a nivel local, regional y nacional que respetan la autonomía de las escuelas y sus líderes, pero que se conectan cooperando juntos, lo que lleva a mejores resultados y una fuerte responsabilidad colectiva para el logro de esos resultados. Nuestra solución también conecta escuelas y líderes escolares con el sistema político de manera coherente, positiva y proactiva.

Ambos somos firmes defensores de este enfoque; pero ninguno de los dos ha renunciado a los desafíos implicados en la transformación del sistema de construcción a través de un amplio compromiso con la colaboración efectiva. El desarrollo de capacidades y de un sentido de la responsabilidad compartida, la confianza y el equilibrio adecuado entre la autonomía y la conexión es difícil en cualquier organización por sí sola, pero con liderazgo se puede lograr. Es mucho más difícil de lograr esto a través de un grupo de escuelas que pueden estar en una relación de competencia y que pueden tener diferentes culturas y prioridades. El esfuerzo que implica la colaboración efectiva puede significar que líderes y maestros que están presionados y no disponen de tiempo pueden llegar a creer que tal compromiso no vale la pena. Y hacer todo esto en un clima de fuertes medidas de responsabilidad nacional de arriba hacia abajo hace que sea aún más desalentador.

¿Qué debe ocurrir para que este tipo de sistema en red - y la mejora que creemos que promete a la escuela- puedan convertirse en una realidad? Tenemos una muy buena comprensión de las actividades y estrategias de liderazgo que conducen a la eficacia dentro de la escuela; hay mucho menos conocimiento acerca de cómo contribuye una red de la escuela a la escuela eficaz, y menos aún sobre lo que constituye un sistema en red eficaz. A pesar de esto, los educadores de todo el mundo están aplicando estos enfoques y en algunos casos- aunque no todos – están comenzando a ver los beneficios reales de este enfoque.



¿Es posible retener esta comprensión de lo que funciona? Como base para la discusión, nos gustaría proponer la siguiente como una lista de los "factores críticos de éxito" en relación con la colaboración escolar. Estos factores se basan fuertemente en la sabiduría de la práctica y la creciente comprensión que nosotros y nuestros colegas están desarrollando a medida que creamos, innovamos y evaluamos el funcionamiento de las redes escolares. Esta lista es consistente con lo que estamos descubriendo que constituye el éxito en las organizaciones que logran una mayor coherencia - un claro sentido de la orientación, la colaboración efectiva, el aprendizaje profundo y responsabilidad segura de adentro hacia afuera.

Factores críticos de éxito para la efectiva la colaboración escolar de todo el sistema:

1. Por encima de todo, el propósito de la colaboración debe ser mejorar los resultados
2. Sobre la base (1), cada asociación debe basarse en un propósito moral compartido claramente articulado.
3. Si aceptamos (2) también vemos que la transparencia, la confianza y la honestidad son obligaciones profesionales cruciales.
4. Un compromiso y capacidad para realizar evaluación de pares efectiva que impulsa la mejora en estas condiciones.
5. Por razones de practicidad y eficacia, la revisión por pares necesita ser llevada a cabo dentro de una relación a largo plazo y un compromiso con la mejora continua de la práctica y sistemas a través de los ciclos de la investigación colaborativa.
6. La asociación debe crecer con el tiempo: debe tener un plan para pasar de la colaboración a la corresponsabilidad y a una posición de responsabilidad profesional compartida.
7. La asociación no debe estar sostenida por el compromiso de las personas: debe ir más allá de las relaciones entre los líderes escolares para comprometer a los estudiantes, los docentes, las familias y las comunidades.
8. Las asociaciones no deben ser aislados, sino que, en un espíritu de reciprocidad, deben dar lugar a la observación y el apoyo de otras asociaciones como contribución a un sistema local, regional y nacional conectado.



Usted puede pensar que ha visto listas como esta antes, o que se ven algunos de estos factores de éxito en su práctica cotidiana. El punto aquí no es crear una "lista de compras", pero entender que los factores son dinámicos e interdependientes; se refuerzan entre sí de una manera que significa que todos son esenciales si queremos lograr la colaboración de todo el sistema. Vamos a desarrollar cada uno un poco más.

Factor 1: El propósito de la colaboración debe ser la mejora de los resultados escolares.

El objetivo principal de cualquier red debe ser la mejora. Es evidente que hay otros beneficios - económicos, sociales - pero el resultado final ha de ser la mejora de los resultados. La mejora efectiva dentro de la escuela es impulsada por un claro enfoque en los resultados y la actividad sólo es válida si su impacto se puede ver en el aprendizaje de los niños. Debemos aplicar los mismos principios para el mejoramiento escolar de la colaboración. Sin un enfoque en los resultados, el costo / beneficio de la colaboración no es convincente.

Factor 2: La asociación debe basarse en un propósito moral compartido claramente articulado.

La forma segura de mantener los educadores enfocados en la búsqueda de un camino a través de los problemas inherentes a las redes es el compromiso por hacer una diferencia en las vidas de los niños. Las asociaciones que no reconocen explícitamente esto dentro de su "contrato" están perdiendo la oportunidad de utilizar la palanca más poderosa para el cambio: el propósito moral compartido. Este fue uno de los factores claves en el éxito de las escuelas de Londres en los últimos diez años, y se ve una y otra vez en la exitosa transformación del sistema global.

Factor 3: La transparencia, la confianza y la honestidad son cruciales

Un tema importante en los éxitos que hemos estado observando es la construcción de una cultura rica en retroalimentación, ligada a los objetivos específicos de la escuela o el clúster y enfocada en la mejora de los resultados. Formas equivocadas de retroalimentación (individualista, crítico) han dado a la práctica una mala reputación, de tal forma que la retroalimentación útil prácticamente ha desaparecido o ha sido malinterpretada. Esto no se puede permitir que suceda ya que, sin realimentación, hay poco crecimiento.



Por supuesto, la clave es la honestidad y la sinceridad, combinada con la autonomía. No somos los primeros que aprendimos esto. Como Ed Catmull, el CEO de Pixar, observa: "Cualquier devolución (feedback) exitoso se basa en la empatía, en la idea de que todos estamos en esto juntos, que entendemos su dolor, porque lo hemos experimentado nosotros mismos." Pixar aboga la revisión por pares temprana y continua sobre la base de los valores individuales de la sinceridad y la autonomía. Se establecen normas de retroalimentación a veces con aristas duras, pero se deja al destinatario la potestad de tomarlas o dejarlas. Paradójicamente, cuanto más gente autónoma tienen, más probabilidades hay de tener una retroalimentación directa en serio (de lo contrario las personas se ponen a la defensiva).

Factor 4: Compromiso y capacidad para un modelo de revisión entre pares como motor que empuja la mejora de resultados

Para nosotros la lección más importante que aprendemos es sobre el poder de la revisión entre pares eficaz: no hay mejor manera de construir la confianza, desarrollar la capacidad y aumentar la responsabilidad colectiva en todas las escuelas, que un modelo robusto de revisión por pares, sobre todo cuando el modelo ha sido desarrollado por los propios centros.

Vemos esto una y otra vez en la práctica. Vamos a dar sólo un ejemplo de la evaluación de una intervención de revisión entre pares en una escuela en la que nuestros colegas han estado trabajando: *"La revisión por pares ha tenido un impacto permitiendo relaciones dentro de la escuela, la mejora del capital social y del capital decisional del grupo. [Este] desarrollo del capital profesional impulsará un cambio fundamental en la dinámica de mejora de las escuelas. La experiencia de la asociación [del programa] ha sido muy potente. Se ha identificado excelente práctica en todas las escuelas analizadas, y ha comenzado a ser compartida a través de la colaboración más amplia. Ha sido un importante catalizador para el cambio y la mejora en un cultura de colaboración, generando cada vez mayor necesidad de apoyo entre escuelas, compartiendo las necesidades de DPC, e identificando oportunidades para la investigación y posterior Desarrollo Conjunto de la Práctica".*

Factor 5: La revisión por pares debe llevarse a cabo dentro de una relación a largo plazo y un compromiso por la mejora continua de la práctica y los sistemas a través de los ciclos de la investigación colaborativa.



El cambio cultural se encuentra en el corazón de la revisión entre pares efectiva, donde el foco no está en "aprobar" sino en "mejorar". Esto requiere un compromiso con la construcción de relaciones y el desarrollo de una cultura a través del clúster en el que la observación de unos a otros de la práctica (en un clima de investigación y aprendizaje) es la meta. Aunque todavía es pronto para demostrar el impacto, estamos contentos de ver que, a través del Education Development Trust's Schools Partnership Programme, más de 400 escuelas en Inglaterra están empezando a ver los resultados mediante el uso de un enfoque de mejora que empodera y los conecta en un compromiso mutuo de mejora.

Factor 6: La asociación debe tener un plan para pasar de la colaboración a la corresponsabilidad y a una posición de responsabilidad profesional compartida.

¿Cómo se puede ir desde las redes de relaciones basadas en la actividad a fomentar un verdadero sentido de la responsabilidad compartida para los resultados? No es fácil, pero estamos empezando a ver brotes de la rendición de cuentas (accountability) voluntaria, colectiva. En Inglaterra, algunos grupos de escuelas están desarrollando sus propias asociaciones que promuevan la capacitación y la rendición de cuentas. Estamos empezando a ver las asociaciones voluntarias de las escuelas que hacen públicos los resultados que van logrando, comparten cómo piensan medir esos resultados, quiénes son los responsables de cada componente y cómo serán publicados esos resultados de forma abierta y transparente. Aunque indirecta, esta forma de rendición de cuentas es realmente más explícita, y creemos, más convincente que la rendición de cuentas de arriba hacia abajo. Como Michael ha escrito en otra parte, sus componentes son:

- *"Un pequeño número de objetivos ambiciosos, procesos que favorecen compartir objetivos (e incluso los objetivos desarrollados en forma conjunta)*
- *Buena calidad de datos que se utiliza sobre todo en las estrategias de los propósitos del desarrollo*
- *Estrategias de implementación transparentes, por lo que las personas y organizaciones se agrupan para aprender unos de otros (utilizando el grupo para cambiar el grupo)*
- *Examen de los progresos y el impacto con el fin de resolver problemas para conseguir mejor desempeño*



RED GLOBAL de APRENDIZAJES

Este enfoque de responsabilidad mutua no solo abarca los requisitos nacionales de rendición de cuentas, sino que va mucho más allá. Escuelas que trabajan juntas en asociaciones pueden mirar hacia fuera y llegar a una escuela vulnerable o aislada, ofrecerle un ambiente más rico y así trabajar en un sistema de responsabilidad local.

Factor 7: La asociación debe ir más allá de los líderes escolares y comprometer a los estudiantes, los docentes, las familias y las comunidades.

Para asegurar el cambio cultural profundo y duradero se requiere no sólo de los líderes de alto nivel para participar en la revisión por pares y la investigación colaborativa, sino también de líderes intermedios, maestros, auxiliares docentes, juntas escolares, los niños y los jóvenes. Vemos un riesgo potencial para el cambio del sistema si demasiado esfuerzo se centra en la construcción de la capacidad de los directores y líderes de alto nivel a través de programas intensivos, sin reconocer las necesidades de desarrollo de líderes intermedios y los profesionales de aula. También tenemos miedo de que un enfoque en los líderes debilite la potencia de rendición de cuentas horizontal: el compromiso de escuchar la voz de los estudiantes y padres y la participación de los gobernantes y grupos de la comunidad aumenta dramáticamente el interés de los involucrados en sistemas autónomos. Dicho de otro modo, al privilegiar el papel de los directores dentro de las redes escolares, corremos el riesgo de sustitución de una forma de rendición de cuentas jerárquica de arriba hacia abajo (nacional) con otro (dentro de la red).

Factor 8: Las asociaciones dan la bienvenida a la observación y el apoyo de otras asociaciones, como contribución a un sistema local, regional y nacional conectado.

Alianzas altamente colaborativas, responsables y de apoyo proporcionan un poderoso vehículo para la mejora escolar, ofreciendo el reto de mantener entre sí la capacidad para seguir mejorando. Sin embargo, dentro de un sistema autónomo existe un peligro real de que los grupos de escuelas se aislen y se conviertan en un sistema fracturado: que puedan acabar sustituyendo las escuelas autónomas y aisladas con las agrupaciones autónomas y aisladas. Si esto sucede, se pierden los beneficios de la mayor capacidad, el desafío y la eficiencia que se puede lograr a través de localidades que trabajan juntas para lograr objetivos comunes. También está el peligro de perder el sentido de 'lugar', que tan a menudo es citado como un factor de movilización en los trayectos de reforma de mayor éxito. Creemos que la revisión y



validación de clúster a clúster añade un enorme valor y proporciona una excelente base de partida para determinar la mejor manera de utilizar los recursos del sistema a nivel local.

* * *

Entonces, ¿dónde nos deja esto? Las redes de escuela-a-escuela están en aumento, pero es necesario un desarrollo muy específico con el fin de ser verdaderamente eficaz y con el fin de influir en las políticas estatales y nacionales. Requiere de los participantes mantener la realización de actividades a nivel local durante su participación en el desafío de la transformación de todo el sistema, lo que trae consigo retos fundamentales. Y, como ya hemos dicho, una variable importante es una nueva forma de liderazgo, tanto a nivel local como a nivel nacional. Pero antes de considerar los retos del liderazgo, vamos a dar un paso atrás para reflexionar sobre lo que hemos visto hasta ahora.

Lo planteado hasta ahora nos parece un buen intento de resumir lo que sabemos acerca de la colaboración escolar eficaz. No decimos que se base en el análisis cuantitativo o datos experimentales; más bien en lo que vemos en los países en los que estamos trabajando.

1. ¿En qué medida puedes identificarte con cada planteo? ¿Y es esta la lista completa?
2. ¿Qué pruebas tienes de que esto funciona (o no) en tu contexto local?
3. ¿Qué aspectos son fáciles de implementar o ya fueron implementados en tu localidad? ¿Qué aspectos presentan desafíos reales?

Liderazgo para un sistema en red

Entonces, ¿cómo podemos llegar desde aquí hasta allí? ¿Cómo nos movemos de un foco exclusivo en una rendición de cuentas de arriba a abajo o de la incoherencia y la variabilidad que genera ir de abajo hacia arriba? Nuestro principio básico de cambio es que todo cambio efectivo termina transformando las ideas al ir creando capacidades en el sistema y propiedad compartida. Un sentido de la marcha se puede plantear desde el centro, pero el curso



concreto no puede ser dictado. Podríamos llamar a esto una marcha conjunta, un esfuerzo transparente por lograr impacto en un sistema global de autonomía conectada.

Una paradoja fundamental del cambio sostenible es que requiere un cierto grado de voluntarismo combinado con altas expectativas que empujan el cambio hacia adelante. Hemos denominado a este principio "el cambio voluntario pero inevitable".

Por ejemplo, la propuesta reciente de Inversión en Servicios Educativos de Nueva Zelanda, que mandataba a 2500 escuelas en Nueva Zelanda a estar en redes de aproximadamente 10 escuelas, tuvo una resistencia masiva hasta que el gobierno: a) decretó la participación como voluntaria y b) trabajó en un acuerdo con los sindicatos que dejó sentados los valores y los principios que debían guiar el establecimiento de esas redes. Nuestra predicción es que un 100% de las escuelas van a ser parte de redes en Nueva Zelanda hacia el fin de 2016. Si debemos movernos hacia un sistema integrado que trabaja en red, lo que se pide a los líderes escolares es un cambio cultural muy significativo. Inclusive aunque el estatus quo es insatisfactorio para la mayoría de los educadores, la alternativa que estamos sugiriendo no ha sido probada aun, particularmente a nivel de todo el sistema. Las expectativas de qué supone ser parte de una red de escuelas no son claras. La colaboración efectiva basada sobre resultados aún no se ha establecido masivamente –por lo que hay pocos amigos y colegas de quienes aprender; no se sabe qué tipo de estructuras de apoyo son necesarias; las recompensas son distantes y no muy específicas, mientras que los peligros están todos en el presente. ¿Cómo logramos que los líderes escolares hagan el cambio hacia trabajar de forma más colaborativa? ¿Por qué van a renunciar a parte de su autonomía para estar más conectados? ¿Cómo logramos autonomía-conectada entre grupos de escuelas?

Considerando las barreras y las tensiones al cambio que hemos delineado, no deberíamos sorprendernos si muchos líderes están cansados, a la defensiva o excesivamente pragmáticos, abatidos por el sistema de rendición de cuentas y exhaustos por la presión de mayor autonomía escolar pero sin los medios de invertir en desarrollar las capacidades necesarias que esto implica. Nuestra propuesta de solución no es que los máximos líderes vean la luz y cambien su visión de rendición de cuentas de arriba hacia abajo, -pero estamos comprometidos a trabajar con ellos para que tengan en cuenta esta posibilidad. Creemos que

NUEVAS PEDAGOGÍAS PARA EL APRENDIZAJE PROFUNDO
NEW PEDAGOGIES FOR DEEP LEARNING - CLUSTER URUGUAY
Av. Italia 6201 - CP 11500- Montevideo, Uruguay
+598 2 601 5773 int 2269 | www.redglobal.edu.uy



el remedio está en “El liderazgo desde el Medio” (de escuelas y redes) que dan vuelta la dirección de influencia y se transforman en mejores socios.

Reconocemos también que este es un desafío importante, pero creemos que los líderes pueden quedarse como víctimas de un sistema fragmentado con políticas de arriba a abajo o pueden trabajar para un cambio. La idea no es ser un rebelde sin causa, sino cambiar el juego de obedecer, a estar enfocado con un sentido. Es la responsabilidad de los líderes modelar una cultura que asegure que aunque toman en cuenta los requerimientos de la rendición de cuentas externa nivel nacional, ellos desarrollan una rendición de cuentas interna que lleva a los resultados esperados. Los Líderes desde el Medio necesitan plantearse alternativas ambiciosas que desarrollen las capacidades en el corazón de los sistemas, mientras que lidian con la rendición de cuentas “para arriba”.

En suma, el objetivo es desarrollar algo a nivel de la escuela y la comunidad local que cumpla con los sistemas de rendición de cuentas pero que no esté abrumado y disminuido por él.

Ok, ¿Pero cuáles son las habilidades y comportamientos que los Líderes desde el Medio deben tener? Creemos que la lista de abajo es una primera aproximación a una “Perfil del Cargo”:

- ✓ Capacidad de dar una retroalimentación honesta y robusta con sencillez y empatía.

- ✓ Capacidad para leer datos, para de combinar información cuantitativa y cualitativa para arrojar luz sobre el desempeño entre escuelas.

- ✓ Capacidad de definir problemas y diseñar soluciones, ayudando a crear abordajes innovadores con los actores locales.

- ✓ Capacidad de crear y desarrollar la colaboración efectiva entre redes de escuelas; aprender del grupo y ayudar al grupo a aprender.

- ✓ Capacidad de desarrollar propuestas donde se comparte la rendición de cuentas y la responsabilidad colectiva.

- ✓ Valentía para desafiar el bajo rendimiento sobre la base del imperativo moral.
- ✓ Profundo conocimiento de cambio educativo a nivel global y de cómo hacerlo relevante a nivel local para el beneficio del aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Apasionado por el trabajo y capaz de agitar a nivel local por el cambio de sistema.
- ✓ Un gran operador de redes y un gran conector de gente, capaz de construir relaciones constructivas donde nadie lo creía posible.
- ✓ Ambición por el sistema con humildad sobre sí mismo.

Esto es lo que creemos que los sistemas precisan de sus líderes. Claro que esto va en ambos sentidos: ¿qué les toca a aquellos que lideran globalmente el sistema, a nivel de un estado o un país? ¿Qué se requiere si los sistemas educativos van a desarrollar las transformaciones que hemos descrito? La tabla siguiente presenta los comportamientos y las orientaciones que necesitan demostrar contrastados con los comportamientos observados en un estilo de liderazgo transaccional:

Transformational System Leader (Líder transformador del sistema)	Transaccional Leader of School System (Líder transaccional de un sistema educativo)
Preocupado por los intereses de los estudiantes	Preocupado por los intereses de adultos influyentes
Establece un balance entre desafío profesional y apoyo	Enfatiza el desafío profesional o el apoyo pero no ambos simultáneamente
Se relaciona y es visible a los líderes en el medio de la estructura	Activo en las Oficinas Centrales pero no en las escuelas.
Trata a los docentes como parte de la solución	Considera a los docentes y a los líderes como parte del problema y no son movilizados
Tiene una intención constante y persistente para la reforma a largo plazo	Apoya iniciativas de corto plazo sin ver integralmente los procesos.
La acción del líder se basa en una teoría consistente del cambio educativo, alineada a la evidencia y a la información de monitoreo.	El liderazgo político se basa en ciertos preceptos políticos, la presión de la prensa o la moda del momento.
Promueve la transferencia de saberes entre escuelas y la práctica conjunta como la palanca para el cambio sostenible.	Promueve políticas o legislaciones de arriba abajo para atacar los problemas de la efectividad de las escuelas.



RED GLOBAL de APRENDIZAJES

Conoce las iniciativas exitosas utilizadas en otros sistemas educativos.

Lidera el cambio a su ritmo, pero se preocupa de generar una masa crítica suficiente que va a respaldar y solidificar los cambios (voluntarios pero inevitables).

Centrado en sí mismo, con limitada experiencia profesional más allá de su propia experiencia.

Generalmente tiende a evadir el riesgo o es demasiado lento para cambiar. Su propuesta de cambio es tan incoherente que termina alienando a los docentes y a los líderes.

Nosotros estamos comprometidos a continuar apoyando a los líderes en desarrollar la colaboración efectiva basada en resultados, en demostrar la eficacia de esta orientación y en influenciar a los hacedores de políticas sobre lo que es necesario para esto.

Pero para cambiar una cultura, los líderes dentro del sistema no pueden ser víctimas de un sistema de rendición de cuentas elaborado por otro. En su lugar, ellos deben trabajar para demostrar que la rendición de cuentas a nivel de una red de escuelas puede dar mejores resultados y más sostenibles en el tiempo. Necesitamos líderes que no simplemente aceptan el contexto, sino que trabajan para cambiarlo.

Los invitamos a pensar sobre las siguientes preguntas:

¿En qué medida los argumentos de este documento le parecen correctos?

¿Reconoce el rol del líder desde el medio? ¿Cómo debería el sistema educativo desarrollar las competencias y las habilidades necesarias?

¿Cómo los líderes de las redes y aquellos pertenecientes a dichas redes pueden ser “buenos socios del estado” y tener un impacto proactivo a nivel regional, estatal o de la política nacional? ¿Qué se requiere para que esto ocurra?

Para entrar en contacto con los autores, Steve Munby, CEO Education Development Trust

chiefexecutive@educationdevelopmenttrust.com, Michael Fullan, International Education Expert mfullan@me.com

Biibliografía ampliatoria

Catmull, E. (2014). *Creativity Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House. Education Development Trust Schools Partnership Programme

Farrar, M. (2015). *Learning together: The power of cluster based school improvement*. Seminar Series 249. Melbourne: Centre for Strategic Education.

Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform*. Seminar Series 204. Melbourne: Centre for Strategic Education.

Fullan, M. (2015). *Freedom to change: Four strategies to put your inner drive into overdrive*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2015). *Coherence: Putting the right drivers into action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Fullan, M. & Quinn, J. (2016). 'Leadership from the Middle: A system strategy'. *Education Canada* 22-26.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital*. New York: Teachers College Press.

Hargreaves, A. & Ainscow, M. (2015). 'The top and bottom of leadership and change'. *Kappan*. V.97, No. 1: 42-48.

Munby, S. (2015). 'Inspiring leadership'. Keynote speech to Birmingham Education Partnership, Birmingham, England.

New Zealand Ministry of Education (2015). *Joint Initiative Working Party Report*. Wellington: NZEI Ministry of Education.

Rincon-Gallardo, S. & Fullan, M. (2016). 'Essential features of networks in education'. *Journal of professional capital and community*. V.1, No.1.