

RED-LAB LIDERES EDUCATIVOS

Región de Los Lagos – 2019

Seminario internacional

Gestión del cambio para la mejora educativa:
Fortaleciendo el liderazgo del territorio



Colaboran:

Agencia de
Calidad de la
Educación



RED-LAB LIDERES EDUCATIVOS

Región de Los Lagos – 2019

Seminario internacional

Gestión del cambio para la mejora educativa:
fortaleciendo el liderazgo del territorio

F. Javier Murillo

El cambio cultural como elemento clave de un
liderazgo inclusivo y para la Justicia Social



A menos que dirijamos la atención a la cultura
escolar... Será difícil que realmente se consiga
una mejora de la escuela

(Hopkins, Ainscow y West, 1994)



La Cultura como eje del cambio escolar: Un poco de historia

1. Antecedentes: El cambio centrado en el currículo
2. Primera generación: La escuela centro del cambio. La importancia de la Organización
3. Segunda generación: la gestión del cambio. La cultura como clave
4. Tercera generación: El cambio sostenible

Antecedentes: Cambio curricular

Nacimiento: Reacción a las reformas de carácter curricular impulsadas desde exterior de las escuelas de la década de los 60.

Modelo seguido:

Investigación -> Desarrollo -> Difusión -> Adopción (IDDA)

Resultados:

1. A pesar de los recursos invertidos, las innovaciones fueron muy escasas.
2. Todas las innovaciones tenían un patrón común.
3. Los valores y metas del centro no importaban.
4. El profesorado eran considerado como un consumidor pasivo. No se reconocían cambios en las personas que participan en la escuela.

Primera generación: La importancia de la organización

Idea clave: *la escuela debe ser el centro del cambio.*

Lecciones aprendidas:

- ❖ Importancia de la organización.
- ❖ Fundamental una formación para el profesorado amplia y adecuada a cada docente.
- ❖ Participación del profesorado en la toma de decisiones.
- ❖ El liderazgo como factor clave.

Modelo: Iniciación<->Implantación<->Continuación<->Productos

Segunda generación: La cultura como clave

Fase de la *gestión del cambio o capacidad para el cambio*

Idea clave: Lo importante no es que la escuela cambie, sino que tenga la capacidad interna de cambiar por si misma.

Lecciones aprendidas:

- ❖ La Cultura como elemento clave: El cambio importante es el cambio cultural.
- ❖ El centro cambiará si y sólo si cambia el profesorado: formación en centros.
- ❖ El liderar personas para el cambio: el liderazgo transformacional.
- ❖ Importancia de la participación de la comunidad.



Tercera generación: EL cambio sostenible

Ideas fuerza: Colaboración – Aprendizaje - Apoyo

Tres nuevos enfoques para la mejora escolar:

1. Relación “inteligente” entre centros y administración.
2. Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).
3. Liderazgo distribuido.
4. Las redes de aprendizaje.



Definición

Cultura de la escuela es el conjunto de valores, normas y expectativas... compartidas y consensuadas por la comunidad escolar.

Ejemplos...

10 normas culturales que ayudan a la mejora de la escuela

1. **Objetivos comunes:** “sabemos hacia dónde vamos”.
2. **La responsabilidad del éxito:** “hay que conseguirlo”.
3. **Trabajo en equipo:** “trabajamos juntos en esto”.
4. **Mejora continua:** “podemos hacerlo mejor”.
5. **Aprendizaje como base :** “el aprendizaje es para todos”.
6. **Correr riesgos:** “aprendemos a poner en práctica algo nuevo”.
7. **Apoyo:** “siempre hay alguien allí para ayudar”.
8. **Respeto mutuo:** “todos tenemos algo que ofrecer”.
9. **Franqueza:** “podemos discutir nuestras diferencias”.
10. **Celebración y buen humor:** “nos sentimos bien con nosotros mismos”.



Acerca de la Justicia Social

1. La Justicia Social es un camino, no una meta.
2. Considera lo individual y lo comunitario. Las personas lo son en su desarrollo en las comunidades a las que pertenecen.
3. La JS es estructural, pero afecta a personas concretas.
4. Necesidad de coherencia entre los principios y las acciones.
5. La Justicia Ambiental como elemento clave, ¿Justicia Ecosocial?



Liderazgo inclusivo y para la Justicia Social

Humildad valiente

Liderazgo apasionado y visionario

Tenaz compromiso con la Justicia Social

(Theoharis, 2008)



Objetivos compartidos: Visión, esperanza crítica entusiasmo

El líder escolar ha de ser un soñador.

Ha de tener como visión de su centro una escuela de todos y para todos: una escuela inclusiva que contribuya a una sociedad justa.

Pero también ha de conseguir entusiasmar a la comunidad educativa para alcanzar dicho sueño.



Cultura inclusiva de lucha por la JS

Trabaja por generar una cultura donde se compartan valores, actitudes y normas que:

- Fomenten la participación y el aprendizaje de todos y eviten toda forma de marginación y discriminación.
- Luchen por la consecución de una sociedad mas justa: siendo justos y enseñando Justicia social.

Lucha contra el acoso escolar.

El centro educativo donde todos participen y se viva como el lugar de todos: Inclusiva para estudiantes, docentes y familias.



Franqueza y buenas relaciones: Centrarse en generar y mantener un buen clima

Mantener buenas relaciones entre toda la comunidad: entre docentes y con los estudiantes y las familias.

Generar un ambiente de aprendizaje físico agradable y estimulante.

Trabajo en equipo como forma de ser de la escuela.

Altas expectativas “de todos” “para todos”.

Escuela de todos: sentido de pertenencia



Aprender e innovar

Las personas son su máxima prioridad.

Fomenta el crecimiento personal y profesional de la comunidad.

Potencian y favorecen actitudes de trabajo en equipo como una seña de identidad del centro.

Favorecer una actitud de aprendizaje continuo basado en el apoyo mutuo y el trabajo en equipo: Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Los líderes son los primeros en continuar aprendiendo.

Evitar la autocomplacencia, favorecer la mejora continua hace escuelas más inclusivas.

La actitud innovadora como clave: Creatividad para enfrentarse a nuevos desafíos.



Apoyar al profesorado en procesos de enseñanza y aprendizaje inclusivos y justos

Atención prioritaria a las prácticas educativas y a que los docentes mejoren sus procesos de enseñanza.

Trabajan por ayudar a los docentes con apoyo, confianza y recursos.

Organizan el centro para que la atención a la diversidad sea una realidad.

Estimulan el espíritu crítico, la creatividad y la autoestima.

Favorecen el trabajo interdisciplinar, por proyectos.

Potencian no solo la sensibilización, también la acción.



Fomentar una cultura de participación de la comunidad

Reforzar la colaboración familia-escuela.

Revalorizar las culturas de las familias y los estudiantes.

Potenciar los canales formales e informales de participación.

Avanzar hacia una democracia participativa en la escuela, favoreciendo la participación de los colectivos que tradicionalmente han estado excluidos.

Valores de los líderes inclusivos para la JS

- Optimismo
- Esperanza crítica
- Confianza
- Compromiso
- Pasión
- Colaboración
- Intencionalidad
- Atrevimiento/arrojo
- Transparencia
- Reflexión



Dos ideas finales

O cambiamos la cultura de la escuela o cualquier intento de mejora será vano.

Los líderes escolares, los líderes intermedios, los directores/as... son los únicos capaces de cambiar la cultura.

Una cultura de inclusión y trabajo por la Justicia Social

... Y una propina...

F. Javier Murillo

www.fjaviermurillo.es

www.catedraeducacionjusticiasocial.org



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO en Educación
para la **Justicia Social**
Universidad Autónoma de Madrid



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción



FCH
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



Chile
mejor

Colaboran:

Agencia de
Calidad de la
Educación



FUNDACIÓN
PLADES
FRUTILLAR



COLEGIO
KOPERNIKUS



TEATRO DEL
LAGO