

LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Michael Fullan

Profesor emérito de la Universidad de Toronto

MichaelFullan.ca

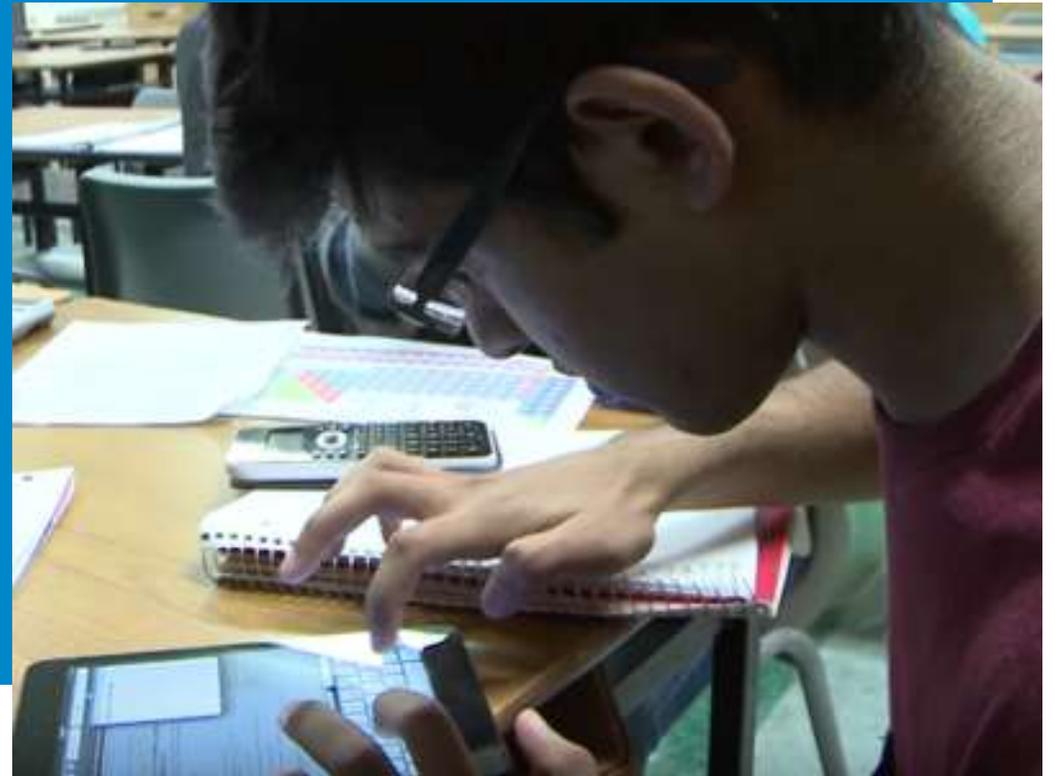


@MichaelFullan1

2020

AUTOEVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN

- Impulso extrínseco
- Rendición pública de cuentas





AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA

- Impulso intrínseco
- Responsabilidad interna

1

Acreditación

Estrategia débil para impulsar la mejora

2

Mejora

Depende de la capacidad interna de la escuela

TRANSFORMAR SISTEMAS:

LAS FUERZAS CORRECTAS



CORRECTAS	ERRÓNEAS
Creación de capacidades	Rendición de cuentas externa
Trabajo colaborativo	Calidad individual de maestros y líderes escolares
Pedagogía	Tecnología
Sistemicidad	Estrategias fragmentadas

MARCO DE COHERENCIA



COHERENCIA...

La comprensión profunda y compartida sobre la **naturaleza del trabajo.**



El alineamiento es racional
La coherencia es emocional

Claridad de la Estrategia

Los procesos exitosos de cambio consisten en formar y recrear continuamente buenas ideas a la par que se desarrolla capacidad y compromiso al interior de la organización.

EL MARCO DE COHERENCIA

DIRECCIÓN ENFOCADA

- ✓ Impulsada por un propósito compartido
- ✓ Metas que impactan
- ✓ Claridad de la estrategia
- ✓ Liderazgo para el cambio

PROPÓSITO MORAL 2020



El propósito moral antiguo era “mejorar los resultados y cerrar las brechas” en lecto-escritura, matemáticas y graduación de la preparatoria.

¿Cuál crees tú que debe ser el nuevo propósito moral para 2020 y en adelante?



EL MARCO DE COHERENCIA

- ✔ Cultura de crecimiento
- ✔ Liderazgo para el aprendizaje
- ✔ Creación de capacidad
- ✔ Trabajo colaborativo

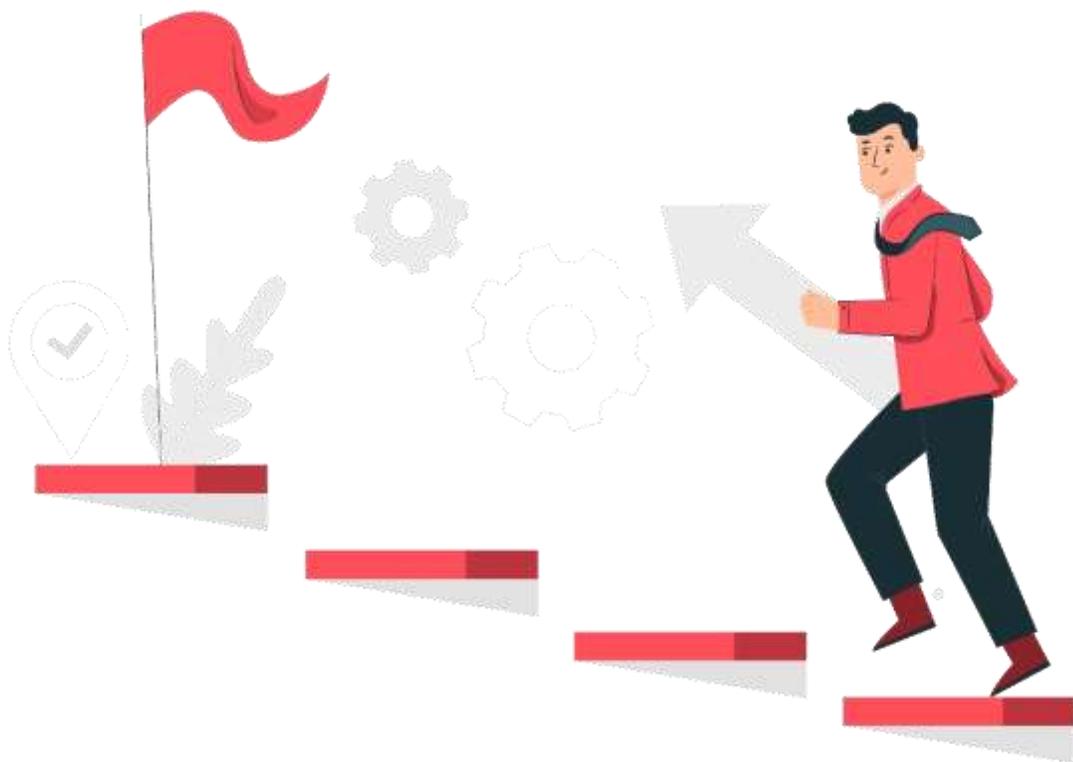
**CULTURA DE
COLABORACIÓN**

LA DIRECCIÓN ESCOLAR

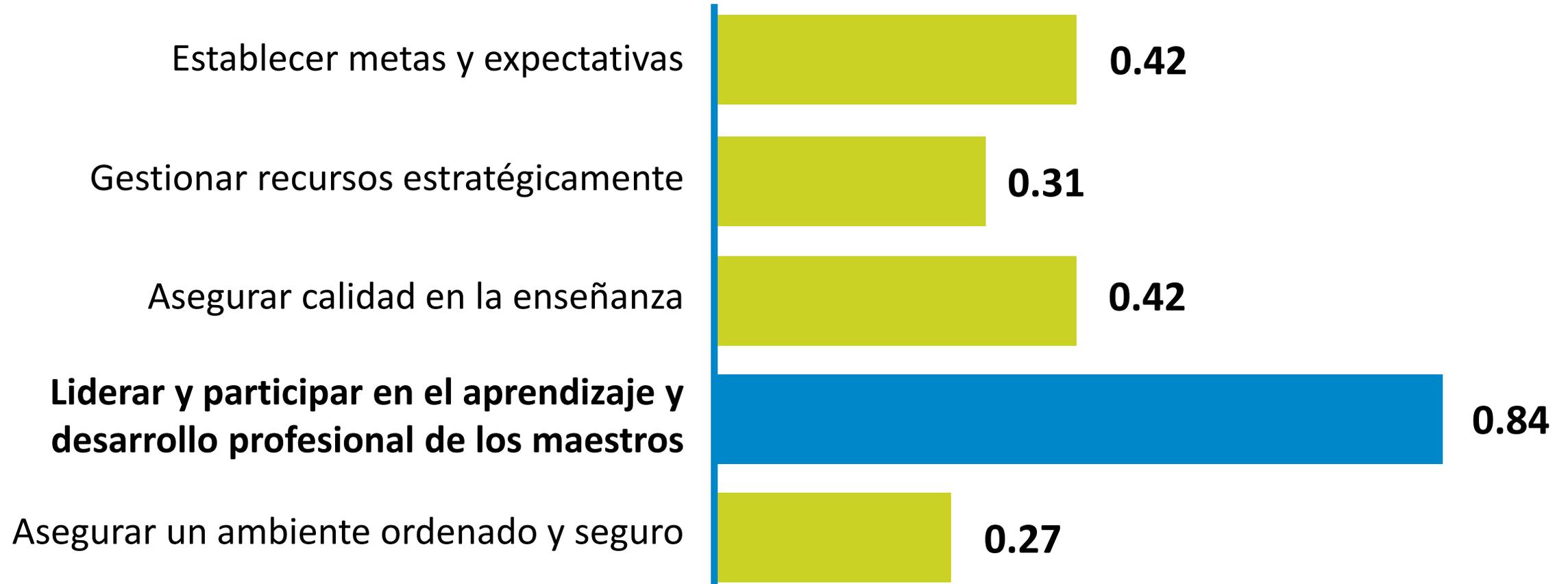


Michael Fullan

TRES CLAVES



MAGNITUD DEL EFECTO



ANDY HARGREAVES
MICHAEL FULLAN

PROFESSIONAL CAPITAL

Transforming Teaching
in Every School

$$PC = f(HC, SC, DC)$$

EL CAPITAL PROFESIONAL

ES FUNCIÓN DE:

- ✓ Capital humano
- ✓ Capital social
- ✓ Capital decisorio

FACTORES CON IMPACTO EN EL LOGRO ACADÉMICO



Eficacia colectiva de los maestros, magnitud del efecto:

1.57

(magnitud del efecto del resto de los factores: 0.29-0.65)



—The Power of Collective Efficacy, Jenni Donohoo, John Hattie, & Rachel Eells, Educational Leadership, March 2018

EFICACIA COLECTIVA

- ✔ Creencia compartida en la capacidad conjunta para producir resultados.
- ✔ El insumo principal es la ‘evidencia de impacto’.
- ✔ Cultura de colaboración para implementar estrategias de alto rendimiento.
- ✔ Los líderes participan en colaboración frecuente y específica.



AUTONOMÍA INTERCONECTADA

El cambio efectivo involucra un ir y venir entre autonomía y colaboración.



PROFESIONALISMO COLABORATIVO, NO COLABORACIÓN PROFESIONAL



- ✔ El trabajo conjunto del profesionalismo colaborativo está inserto en la cultura y la vida de la escuela.
- ✔ Cuando los educadores cuidan unos de otros como camaradas de profesión al llevar a cabo su desafiante trabajo.
- ✔ Cuando colaboran en modos que responden a e incluyen la cultura de sus estudiantes, ellos mismos, la comunidad y la sociedad.

—Hargreaves & O' Connor, 2018

PASAR DE LA COLABORACIÓN PROFESIONAL



AL PROFESIONALISMO COLABORATIVO

DE	→	A
Hablar o actuar	→	Hablar y actuar
Metas de logro estrechas	→	Aprendizaje con sentido y propósito
Reuniones episódicas	→	Culturas arraigadas
Impuesta administrativamente	→	Liderado por los maestros
Cómoda o artificial	→	Respetuoso y genuino
Conversación	→	Diálogo
Para los estudiantes	→	Con los estudiantes

Las colaboración eficaz

- Mejora y profundiza el aprendizaje de los estudiantes.
- Fortalece la capacidad profesional de educadores y líderes.
- Contribuye a la mejora del sistema educativo en su conjunto



ASPECTOS ESENCIALES DE LA COLABORACIÓN EFICAZ





Motivadores intrínsecos

- Propósito
- Maestría
- Grado de autonomía
- Conexión

Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo Alianza Global de Innovación

@NewPedagogies

#NPDL



New Pedagogies for
Deep Learning[™]
A GLOBAL PARTNERSHIP

COMPETENCIAS GLOBALES DEL APRENDIZAJE PROFUNDO— 6 C



CREATIVIDAD

Tener una 'visión emprendedora' para oportunidades económicas y sociales, haciendo las preguntas de consulta adecuadas para generar ideas novedosas y el liderazgo para convertir esas ideas en acciones.



PENSAMIENTO CRÍTICO

Evaluar críticamente la información y los argumentos, identificando patrones y conexiones, desarrollando un conocimiento significativo y aplicándolo al mundo real.

COMUNICACIÓN

Comunicarse efectivamente con una variedad de estilos, modalidades y herramientas (incluyendo herramientas digitales) diseñadas para un variedad de audiencias.



COLABORACIÓN

Trabajando independientemente y sinérgicamente en equipos, con fuertes habilidades interpersonales y de trabajo en equipo, incluyendo una gestión eficaz de las dinámicas y los retos del equipo, tomando decisiones retadoras sustanciales en conjunto y aprendiendo a contribuir al aprendizaje de los demás.

CIUDADANÍA

Pensando como ciudadanos del mundo, tomando en cuenta los problemas mundiales, basado en un profundo conocimiento de los diversos valores, con un interés genuino para resolver problemas complejos y ambiguos de la vida real que afectan la sostenibilidad humana y ambiental.



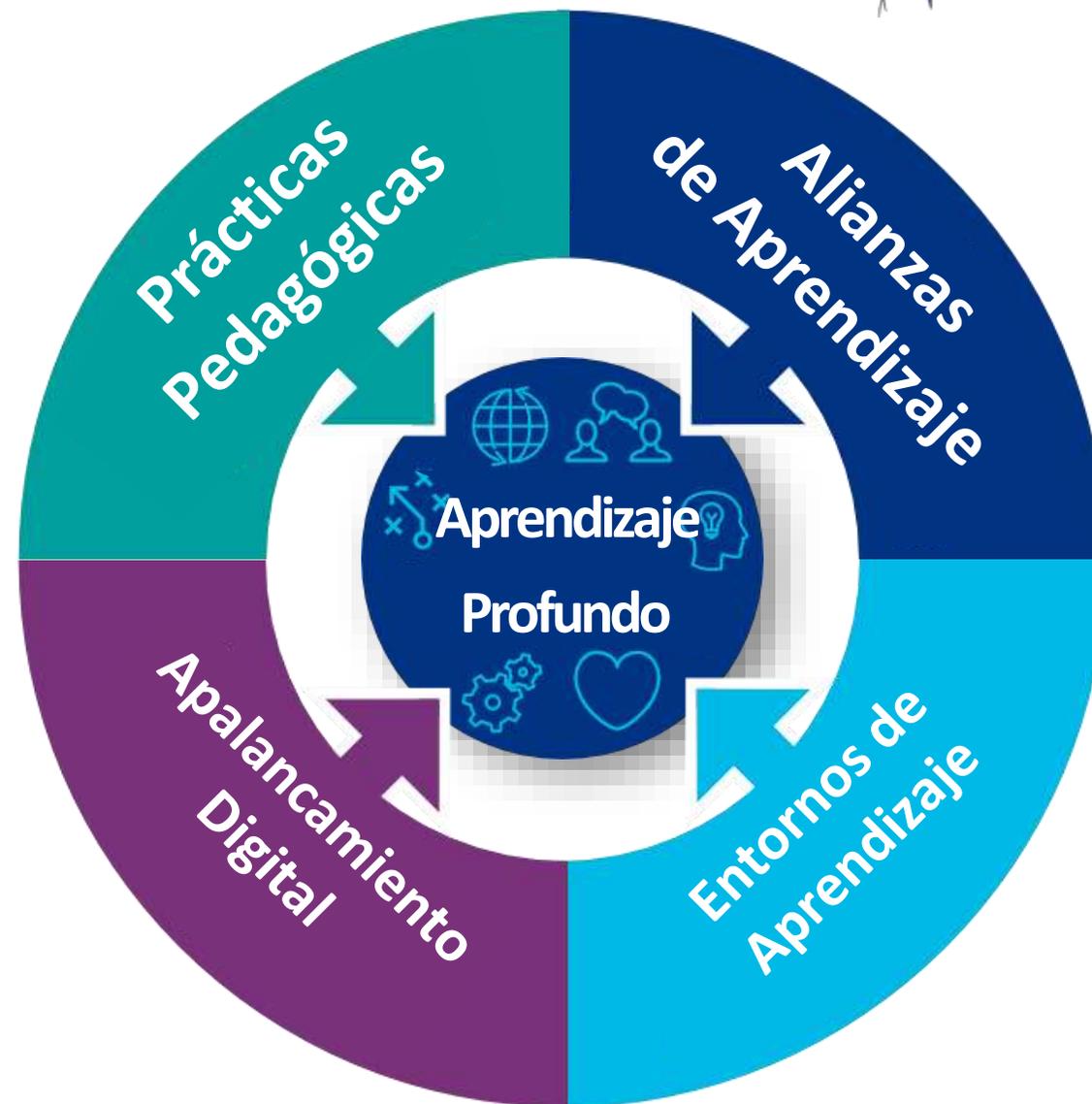
CARÁCTER

Aprendiendo para realmente aprender, armados con los rasgos esenciales del carácter: coraje, tenacidad, perseverancia y capacidad de recuperación; y la capacidad de hacer del aprendizaje una parte integral de la vida.

Los cuatro pilares del aprendizaje profundo

Fomentan el aprendizaje profundo

Precisión sin prescripción



NUEVAS PEDAGOGÍAS DE APRENDIZAJE

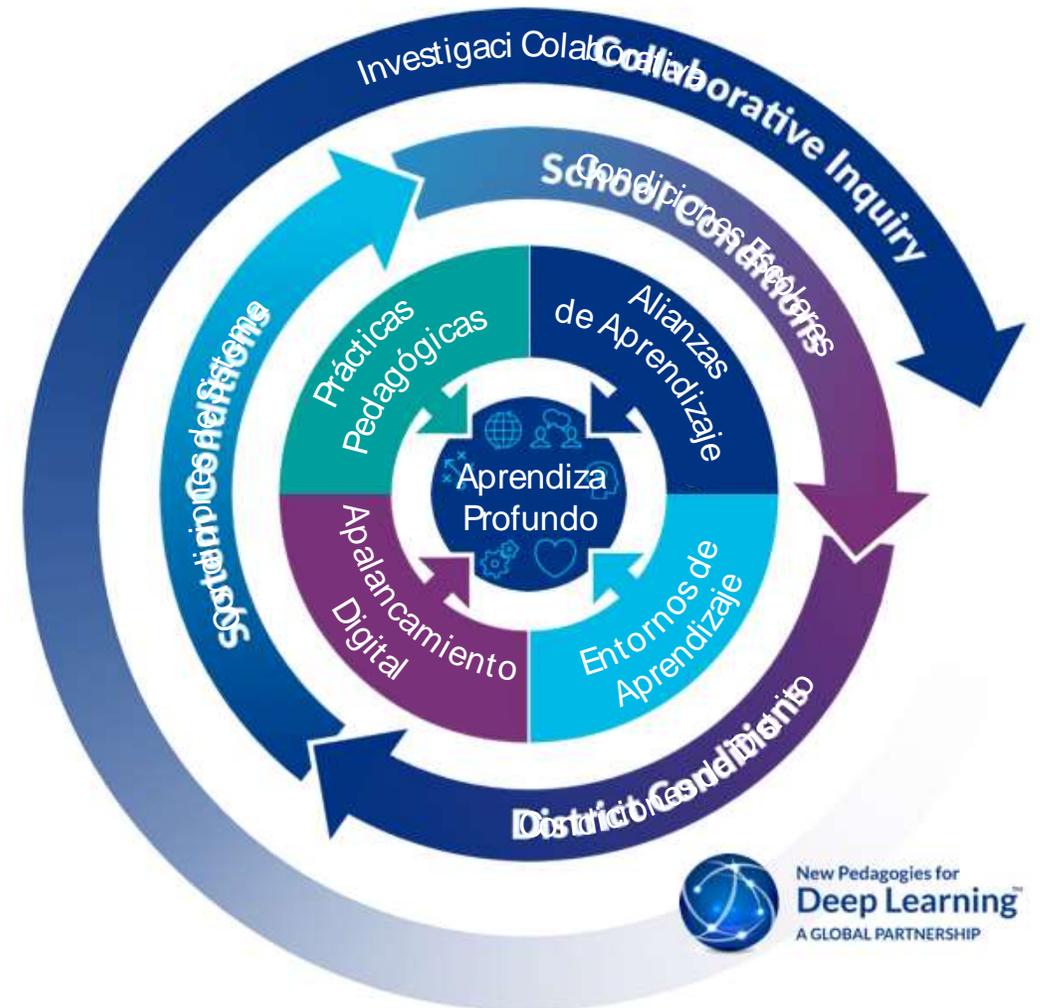
Claridad en los objetivos de aprendizaje
(6 C)



Precisión de pedagogías
(4 elementos)



Trabajo colaborativo
(Ciclo de investigación)





ESCUELA N° 182 339
DONACION JOSE ROGER BALET

5763

ESCUELA
"ROMA"
1970

ESCUELA N° 339
"ROMA"



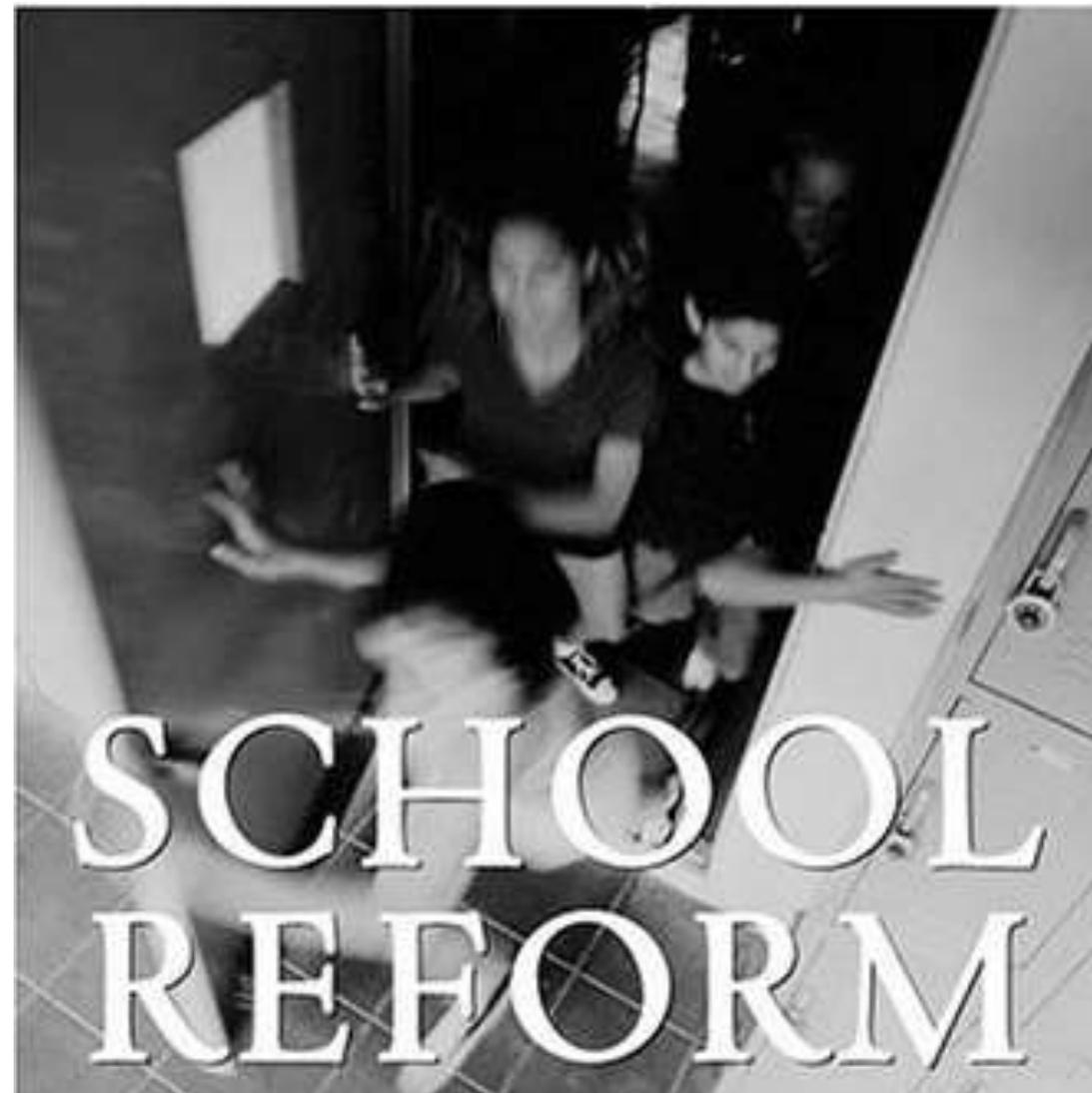
**Asegurar la
rendición de
cuentas**

- ✔ Responsabilidad interna
- ✔ Rendición de cuentas externa

Responsabilidad inserta en la cultura

Richard F. Elmore

Ninguna cantidad de rendición de cuentas externa será efectiva en ausencia de la rendición de cuentas interna.
(2004)



CONDICIONES PARA LA RESPONSABILIDAD INTERNA

- ✔ Especificidad (de prácticas y resultados)
- ✔ Transparencia (los resultados se conocen dentro y fuera de la organización)
- ✔ Ausencia de juicios
- ✔ Confianza e interacción



Ser responsable

Ser capaz de dar cuenta de nosotros y nuestras acciones



A final de cuentas, mejora y responsabilidad son lo mismo

RENCIÓN DE CUENTAS



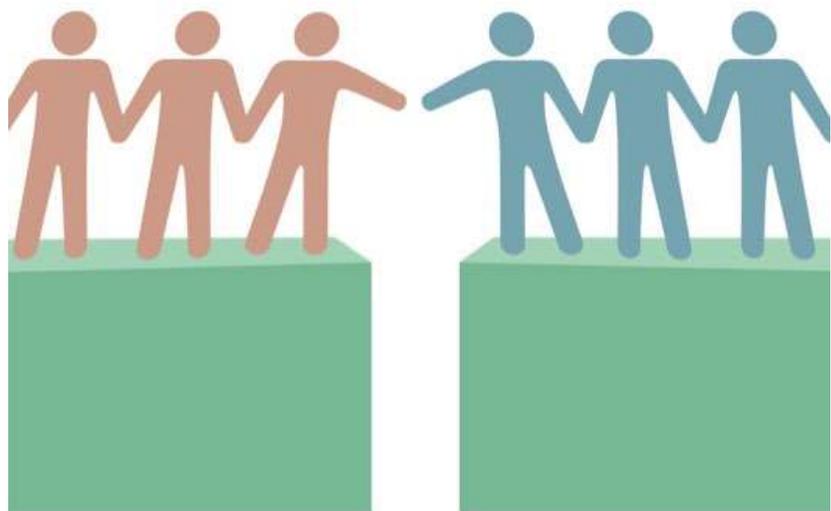
1

2

3

Utilizarla de manera selectiva solo cuando es necesario (bajo rendimiento crónico, actos ilegales).

RENCIÓN DE CUENTAS EXTERNA



Más efectiva cuando existe un vínculo bidireccional entre los sistemas interno y externo.

RENCIÓN DE CUENTAS

1

2

3

Las herramientas de la rendición de cuentas no han de ser armas a empuñar, sino culturas por construir.





elmatiz

POR QUÉ UNOS LÍDERES TRIUNFAN Y OTROS FRACASAN

MICHAEL FULLAN



Morata

EL MATIZ:

Responsabilidad arraigada en la cultura



- ✔ Confía e interactúa
- ✔ Conoce tu impacto



SUPERFICIALIDAD VS ATENCIÓN AL MATIZ

- ✔ Los **líderes superficiales** tratan los problemas como asunto "técnico" si tan solo podemos encontrar los pasos correctos a seguir...
- ✔ Los **líderes atentos al matiz** trabajan con "principios de acción" clave que conducen a acciones ajustables.
- ✔ Convertirse en un **buen líder** atento al matiz requiere de acción selectiva de inmersión (en el contexto en que se trabaja).



**Ser experto y
aprendiz
(Según se
requiera)**

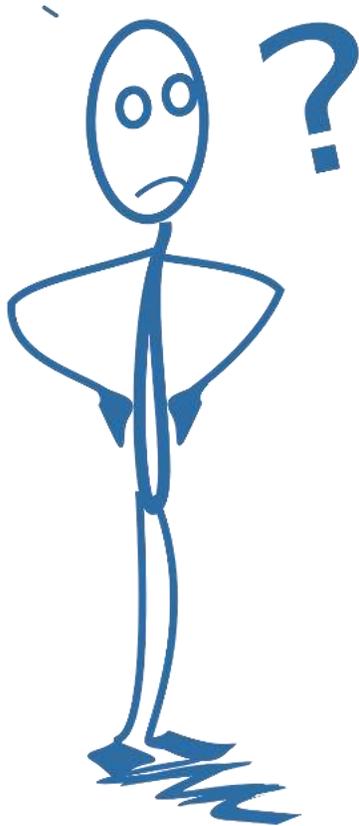
—Martin y Osberg,
2015





**“Liderazgo es aceptar la
responsabilidad de
ayudar a otros a alcanzar
un propósito común en
condiciones de
incertidumbre.”**

—Marshall Ganz



Saber que los nuevos contextos lo deshabilitan automáticamente.

PROPÓSITO COMPARTIDO



Tu trabajo como líder es **tener la razón al final de la reunión**, no al principio de la reunión.

Lo que te corresponde es ponderar todos los hechos, todas las opiniones... porque a final de cuentas se te juzgará en función de si la decisión tomada fue buena, no en función de si fuiste tú verdadero que tuvo la idea primero.

(Bryant, 2013) p. 16

PROPÓSITO COMPARTIDO



No puede haber progreso sin unidad de propósito y acción, lo cual involucra un proceso en el que continuamente se integran el sentido colectivo de propósito y la capacidad individual y colectiva para la mejora (p. 42)



CULTIVAR EL LIDERAZGO ATENTO AL MATIZ

- ✔ Ver bajo la superficie/promover la autonomía interconectada.
- ✔ Buscar un conocimiento profundo del contexto (Entrar a un nuevo contexto te deshabilita automáticamente).
- ✔ Ser aprendiz y experto en la misma medida, especialmente al construir equipos.
- ✔ Impulsa el cambio a través del desarrollo continuo de: determinación conjunta (unidad de propósito), adaptabilidad, y cultura basada en la responsabilidad compartida.



POR QUÉ FRACASAN LOS INTENTOS DE CAMBIO SISTÉMICO



- ✔ No poder conectar a los estudiantes con propósito y sentido
- ✔ Fallar en el desarrollo de una cultura profesional entre los maestros
- ✔ Metas de aprendizaje y sistemas de evaluación inadecuados
- ✔ Uso continuo de pedagogías arcaicas
- ✔ Liderazgo inefectivo en todos los niveles

LOS CUATRO FUNDAMENTOS PARA RECONSTRUIR LA HUMANIDAD

- Propósito
- Sentido
- Pertenencia
- Contribución al mundo



Cambia tú mismo



Cambia el sistema



Sineace