



Superando Desafíos e Impulsando Cambios

Logros y enseñanzas de la Red de Liderazgo Escolar

REPORTE ANUAL

2022





I.E Alfonso Jaramillo Gutiérrez, Colombia
Director escolar: Carlos Villalba

¿POR QUÉ EL LIDERAZGO ESCOLAR ES RELEVANTE?

El liderazgo escolar desempeña un papel fundamental a la hora de impulsar la mejora educativa e influir en las prácticas y comportamientos que establecen una fuerte conexión entre los líderes y la organización. Esta conexión permite a los líderes inspirar y movilizar a los miembros de la comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000). En ese sentido, **el liderazgo educativo va más allá de las responsabilidades de gestión de los directores; abarca el establecimiento de directrices institucionales, el fomento del desarrollo profesional y la colaboración con las distintas partes involucradas (familias, comunidad, entre otras)** (UNESCO, 2018; Vaillant, 2015; UNICEF, 2009).

Según Teacher Task Force (2020), los líderes escolares tienen tres funciones cruciales: establecer prácticas escolares eficaces, abordar las necesidades específicas de la escuela y proporcionar orientación durante circunstancias difíciles. Sin embargo, **la transformación de cada director de escuela en un líder escolar eficaz, equipado con herramientas claras y basadas en la evidencia adaptadas a su contexto académico y político único, sigue siendo un desafío continuo.**

Es claro que, el liderazgo escolar desempeña un papel fundamental en la construcción del clima escolar y en la mejora de los resultados del aprendizaje. De manera que, quiere apoyo y oportunidades de desarrollo para que los líderes se comprometan activamente con la comunidad, mejoren sus habilidades y establezcan objetivos estratégicos que fomenten un entorno de aprendizaje óptimo; teniendo en cuenta que, el liderazgo escolar propicia la exploración de experiencias diversas para enriquecer su papel y contribuir a iniciativas innovadoras que fomenten el aprendizaje continuo.

En ese camino, reconocer, estudiar y fortalecer el papel de los directores escolares en la sociedad ha sido uno de los objetivos de organizaciones y redes mundiales. Estableciendo políticas y directrices eficaces que reconozcan el liderazgo escolar como un componente fundamental de la excelencia educativa. De hecho, Weinstein y Muñoz (2014) enfatizan, comprender a los directores escolares va más allá del ejercicio académico; es crucial para desarrollar políticas que beneficien no solo a las escuelas individuales, sino a todo el sistema educativo.

Este reconocimiento destaca la importancia del conocimiento del contexto sobre el liderazgo. Los directores escolares necesitan implementar los hallazgos de la investigación de manera significativa dentro de sus contextos específicos. Spillane et al. (2019) se refieren a este proceso como "sensemaking", reconociendo que abordar desafíos escolares complejos requiere una perspectiva basada en la evidencia adaptada a circunstancias únicas. Este enfoque fomenta el desarrollo de soluciones dentro de entornos de aprendizaje enriquecedores (Brauckmann et al., 2023) y promueve la cualificación y contextualización del liderazgo educativo (CEPPPE, 2009).

En ese sentido y reconociendo la importancia de los directores de escolares comprometidos a impulsar la transformación; hemos decidido establecer una red mundial que pueda proporcionarles apoyo y orientación en sus cruciales funciones.

La Red de Liderazgo Escolar (SLN) se dedica a promover un enfoque del liderazgo orientado al contexto y basado en la evidencia, que beneficie a toda la comunidad escolar. Anima a los directores escolares a comprender su papel en relación con otras partes involucradas, reconoce los retos a los que se enfrentan dentro de un contexto más amplio y propone ideas que mejoran la perspectiva académica para reforzar las políticas públicas. La SLN pretende establecer una comunidad global que apoye un liderazgo escolar eficaz y defienda su papel crucial en la tarea de lograr una educación equitativa y de alta calidad.

En nuestra comunidad, reconocemos firmemente la importancia de los líderes escolares a la hora de impulsar la transformación educativa, y nos sentimos verdaderamente honrados de colaborar con todos ustedes en la consecución de este objetivo compartido. **Son los esfuerzos colectivos de los miembros de nuestra comunidad, incluidos los directores de centros escolares y los expertos en educación, los que conforman la esencia de esta comunidad.** El éxito de esta red depende de la implicación activa y la dedicación de cada individuo, y estamos encantados de continuar nuestro viaje de colaboración como red para defender el papel crucial del liderazgo escolar y amplificar su influencia. Gracias por su apoyo y compromiso con esta comunidad. Nos sentimos realmente honrados por la posibilidad de trabajar juntos.



Agustín Porres
**Director regional de
Fundación Varkey**



Azad Oommen
**CEO Global School
Leaders**



SOBRE LA MISIÓN DE LA RED (SLN)

La Red de Liderazgo Escolar es una iniciativa de colaboración dirigida conjuntamente por la **Fundación Varkey, Global School Leaders y Teacher Task Force de UNESCO**. El objetivo principal es establecer una comunidad mundial sólida centrada en el liderazgo escolar, con un enfoque central en la mejora del papel de los líderes en las escuelas y la incidencia de su contribución esencial para una educación equitativa y de calidad.

De esta manera, potenciando la fuerza colectiva de esta red, nuestro objetivo es **identificar y abordar los retos presentes y futuros a los que se enfrentan los directores de centros escolares, promover soluciones innovadoras y amplificar las voces de los educadores en los ámbitos académico y político**.



AMPLIFICAR VOCES DE LOS LÍDERES ESCOLARES

Profundizar en el conocimiento y compartir perspectivas más allá de las fronteras para crear productos de conocimiento basados en la evidencia y la investigación sobre temas clave que influyen en el liderazgo escolar.



REDUCIR LA BRECHA ENTRE LA POLÍTICA Y LA PRÁCTICA

Fomentar la confianza entre los líderes escolares y los expertos/responsables de políticas para cerrar la brecha entre las políticas y la práctica en el liderazgo escolar.



FOMENTAR UNA RED DIRIGIDA POR LA COMUNIDAD

Diseñar un enfoque liderado por la comunidad para construir esta Red global de liderazgo escolar, garantizando la sostenibilidad y un sentido de pertenencia.

500

Directores escolares



165

Expertos educativos



57

Países



Heritage International School, Moldova
Director escolar: Rob Ford

Año tras año, nuestro compromiso inquebrantable radica en apoyar el papel fundamental de liderazgo de cada director escolar y su profundo impacto en los resultados del aprendizaje de los alumnos. Como red, nos esforzamos por adquirir una comprensión global de los complejos retos a los que se enfrentan los líderes escolares y reconocer los atributos únicos de los directores influyentes. Este profundo conocimiento nos permite desarrollar directrices que abarquen todas las facetas de un liderazgo escolar eficaz.

La SLN está formada por dos grupos: uno compuesto por directores de centros escolares y otro por expertos en educación. Este planteamiento de colaboración garantiza una perspectiva completa y aprovecha la experiencia colectiva tanto de los directores de centros escolares como de los especialistas en educación, lo que refuerza la calidad y la eficacia de nuestras iniciativas.



Agustín Porres
Director regional
Fundación Varkey



Pilar Andres
Fundación Varkey



Lucila Malnatti
Fundación Varkey



Magdalena Zorraquin
Fundación Varkey



Juanita Sánchez
Fundación Varkey



Azad Oommen
CEO Global School
Leaders



Adhishree Parasnis
Global School Leaders



Swarna Surya
Global School Leaders



Anjali Nambiar
Global School Leaders

EL
EQUIPO

• LÍDERES DE GRUPOS DE TRABAJO

Para promover la sostenibilidad y cultivar el sentido de pertenencia, este año incorporamos un sistema de grupos de trabajo y nombramos a un grupo de destacados directores escolares para que asumieran funciones de liderazgo. Estos comprometidos líderes desempeñaron un papel fundamental en el fomento de la colaboración, moderando los debates y prestando un apoyo continuo a sus directores pares a lo largo del año.

Trabajando de cerca con el equipo de coordinación de la red, estos líderes sirvieron de intermediarios, facilitando una coordinación continua y aportando orientación para el éxito de la ejecución en cada estrategia.



Rob Ford
CEO y director de Heritage
International School group
Moldova



Manuel Urrutia
Director de Instituto
Politécnico María Auxiliadora
Chile



Rehema Kisitu
Directora de Kisaana Secondary
School
Uganda



Carlos Villalba
Director de I.E Alfonso Jaramillo
Cutiérrez
Colombia



Kavita Sanghvi
Directora de CSVKM's CNM
School
India



Alindor Bazán
Director de Escuela San Vicente de
Paúl
Perú



EL PLAN DE ACCIÓN

"El desafío no tiene precedentes, pero al aprovechar la experiencia y el compromiso de los educadores y los responsables políticos de la región, puede ir más allá de la restauración de la educación prepandémica. La contextualización y la combinación de herramientas, modelos y estrategias basados en la evidencia son clave para volver a involucrar a los estudiantes, reinventar el aprendizaje, impulsar la transformación digital y garantizar entornos escolares seguros." (BID, 2022)

En respuesta a los retos encontrados a principios de año, la red formuló un plan de acción que se basó en los temas identificados a través de los resultados de las reuniones del año anterior. Estos temas fueron:



Sin embargo, al volver a reunirnos con los directores de escuela, se hizo evidente que **nuestra principal prioridad era abordar estas cuestiones reconociendo sus retos actuales, comprendiendo sus funciones y explorando las iniciativas o mejores prácticas que podían compartir de sus respectivos países.** El objetivo era facilitar los encuentros y la formación para afrontar estos retos y contribuir al desarrollo de su liderazgo basado en la evidencia.

• METODOLOGÍA

Nuestra meta era hacer visible la voz de quienes estaban sobre el terreno y acercarlos a los responsables políticos, académicos y otros actores que construyeron y dieron forma a las normativas que rigen los sistemas educativos. De este modo, creamos un espacio para que los líderes escolares se reunieran con sus pares y colegas para reflexionar sobre los retos.

El espacio fue también una oportunidad de desarrollo profesional en la que expertos educativos de la red proporcionaron a los Directores de Escuela herramientas concretas relacionadas con los tres temas abordados.

Esta iniciativa reforzó un enfoque de liderazgo basado en experiencias escolares, que permitió identificar la relevancia de la relación entre diversidad cultural y liderazgo como una oportunidad para abordar los desafíos cotidianos.

En ese sentido, la metodología adoptada para el trabajo anual de la red pretendía **fomentar la colaboración, recoger ideas innovadoras e impulsar cambios significativos en el campo del liderazgo educativo.**



Las siguientes fases se desarrollaron para abordar eficazmente los tres temas centrales:

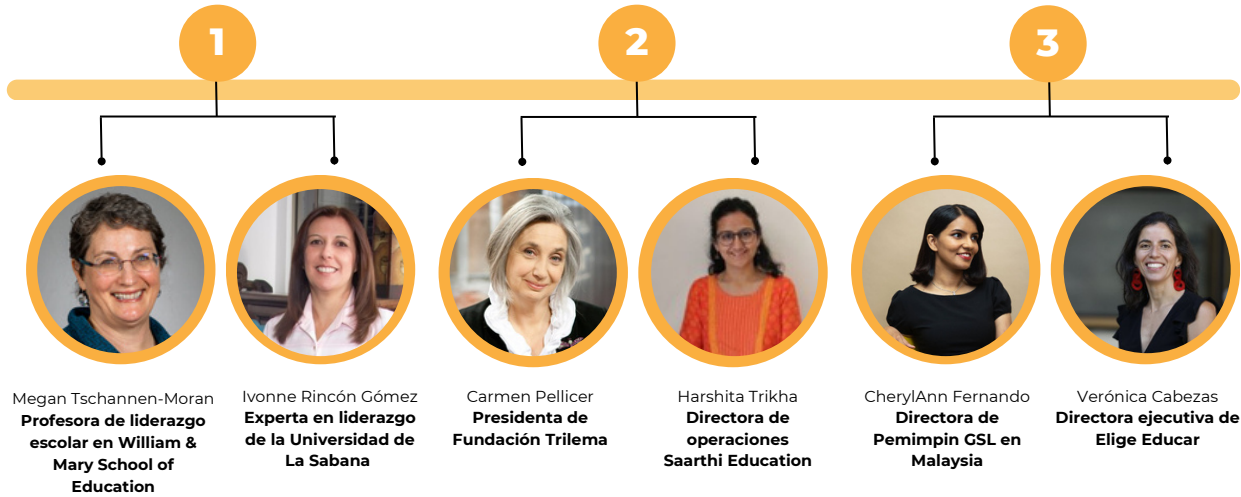
A Encuesta sobre los desafíos

Se llevó a cabo una encuesta exhaustiva para identificar los principales retos y áreas que requieren mejoras en el liderazgo educativo. Para ello, se recopilaron las perspectivas de los miembros de la red, incluidos directores de centros escolares, expertos y actores interesados. Los resultados de la encuesta proporcionaron información valiosa sobre los retos específicos a los que se enfrentan los líderes escolares, orientando las fases posteriores del trabajo y los subtemas de cada grupo.



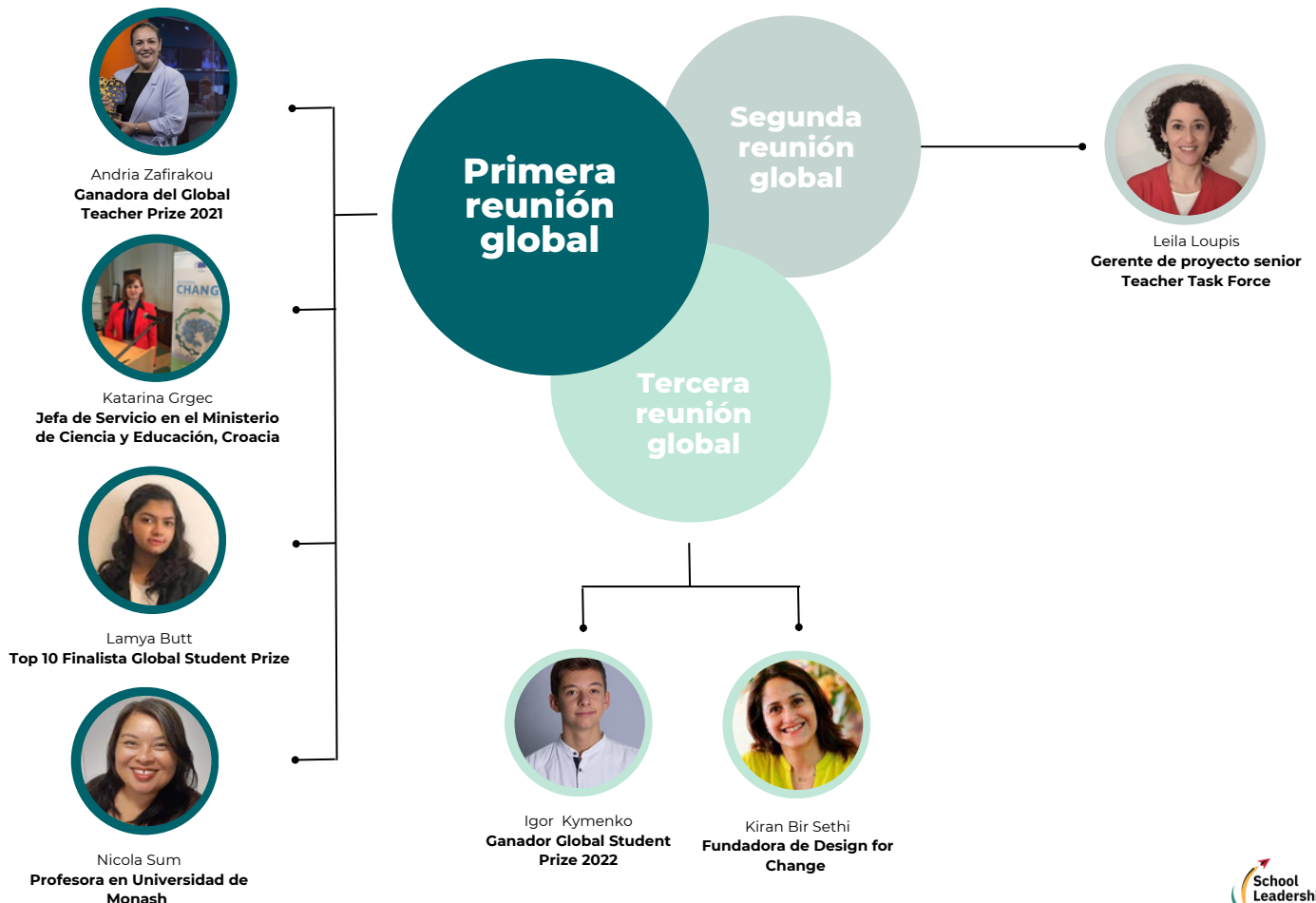
B Reuniones en grupos de trabajo:

Para profundizar en cada tema, se crearon grupos de trabajo integrados por directores de centros escolares y expertos con conocimientos pertinentes y amplia experiencia. Estos grupos de trabajo se centraron en los ámbitos específicos de la gestión escolar, la relación con la comunidad y el desarrollo profesional. Al reunir diversas perspectivas, los grupos de trabajo fomentaron la colaboración en la resolución de problemas y el intercambio de buenas prácticas.



C Reuniones globales

Celebramos tres reuniones globales abiertas a todos los miembros de la red, a las que invitamos a líderes de otras áreas, y que permitieron mantener conversaciones profundas y profundas sobre el liderazgo escolar y la forma de apoyar esos roles en las escuelas.



D Evaluación final de aprendizajes

Al concluir el trabajo anual, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva para valorar los resultados, la eficacia y el impacto de las iniciativas de la red. Este proceso de evaluación consistió en reflexionar sobre lo aprendido en los grupos de trabajo, las reuniones mundiales y la implementación de estrategias. Las conclusiones de la evaluación sirvieron de base para la planificación, las mejoras y la elaboración de recomendaciones basadas en evidencias.

[Para ver la evaluación final haz click aquí](#)



• MODALIDADES DE REUNIÓN:

Para facilitar una comunicación y colaboración eficaces, se emplearon diversas modalidades de reunión a lo largo del año. Se utilizaron los siguientes métodos:

1.Reuniones sincrónicas por grupos de trabajo: Se realizaron tres veces a lo largo del año a través de Zoom. Estas reuniones convocaron a directores de centros escolares y expertos, formándose pequeños grupos en función del idioma (inglés y español).

2.Plataforma de comunicación: Para mantener una comunicación constante y facilitar el intercambio asíncrono de retos e iniciativas, cada grupo de trabajo contó con un grupo de WhatsApp específico. Esta plataforma permitió mantener debates continuos, intercambiar conocimientos y compartir experiencias entre los participantes en relación con sus respectivos temas.

3.Reuniones globales sincrónicas: También se organizaron reuniones globales a través de Zoom, siguiendo una dinámica similar. Estas reuniones brindaron a los participantes la oportunidad de entablar debates, consultas con UNESCO e intercambiar ideas y mejores prácticas a escala mundial. Estas sesiones fomentaron la colaboración y facilitaron una perspectiva más amplia para abordar los retos del liderazgo escolar.

• CONTENIDO DE LAS REUNIONES:

Al utilizar estas modalidades de reunión, la red se aseguró de que se entablaran conversaciones significativas, se intercambiaran ideas y se obtuvieran valiosos conocimientos entre directores de centros escolares, expertos y partes interesadas. La combinación de reuniones sincrónicas, canales de comunicación específicos y encuentros mundiales permitió una participación eficaz así como el intercambio de experiencias y conocimientos, contribuyendo en última instancia a los esfuerzos colectivos de la red por hacer avanzar el liderazgo educativo en los siguientes temas:

Reuniones/grupos:	Gestión escolar	Relación con la comunidad	Desarrollo profesional y resultados de aprendizaje
Primera reunión	Dispositivos de evaluación para la mejora del centro educativo	Rol de los padres en la escuela	Desarrollo profesional para equipos directivos
Segunda reunión	Trabajo con redes globales	Nuevos modos de gestión	Impacto en procesos de aprendizaje
Tercera reunión	Autonomía escolar	Factores externos a la escuela y su influencia en los resultados del aprendizaje y el clima escolar	Evaluación de desempeño

Los debates fueron moderados por los líderes de los grupos, lo que permitió a los encargados de tomar notas (el equipo de coordinación) sistematizar la información que surgía de las siguientes preguntas:

- *¿Qué estamos haciendo bien en mi escuela en relación con este subtema?*
- *¿Cuáles son los retos a los que me enfrento?*
- *¿Por qué el papel del director es clave en este subtema?*



[Haz click aquí para ver el vídeo resumen del año 2022](#)

HALLAZGOS DEL AÑO

Las siguientes secciones ofrecen una visión general de las conclusiones de cada grupo de trabajo para el año en curso. Cada sección incluye un (1) análisis de los **debates iniciales** mantenidos por el grupo, en el que se exponen sus perspectivas sobre los retos antes de realizar la encuesta. Posteriormente, (2) se presentan los **resultados de la encuesta**, seguidos de (3) una **explicación de los subtemas** elegidos derivados de la encuesta. Además, (4) las principales **conclusiones sobre las voces de los expertos**, que fueron invitados a abordar estos retos específicos, y por último (5) las **conclusiones** extraídas de los debates y análisis colectivos de cada grupo.



SVKM's CNM School, India
Directora escolar: Kavita Sanghvi

Siguiendo esta estructura, se puede obtener una comprensión global del recorrido de los grupos de trabajo a lo largo del año. Esto permite una visión holística de los retos identificados al principio, la alineación con los resultados de la encuesta, la exploración de subtemas y las valiosas contribuciones realizadas por los expertos. Las observaciones finales resumen las principales conclusiones e implicaciones derivadas de los debates y los resultados, y ofrecen ideas y recomendaciones significativas para el futuro.

Gestión escolar



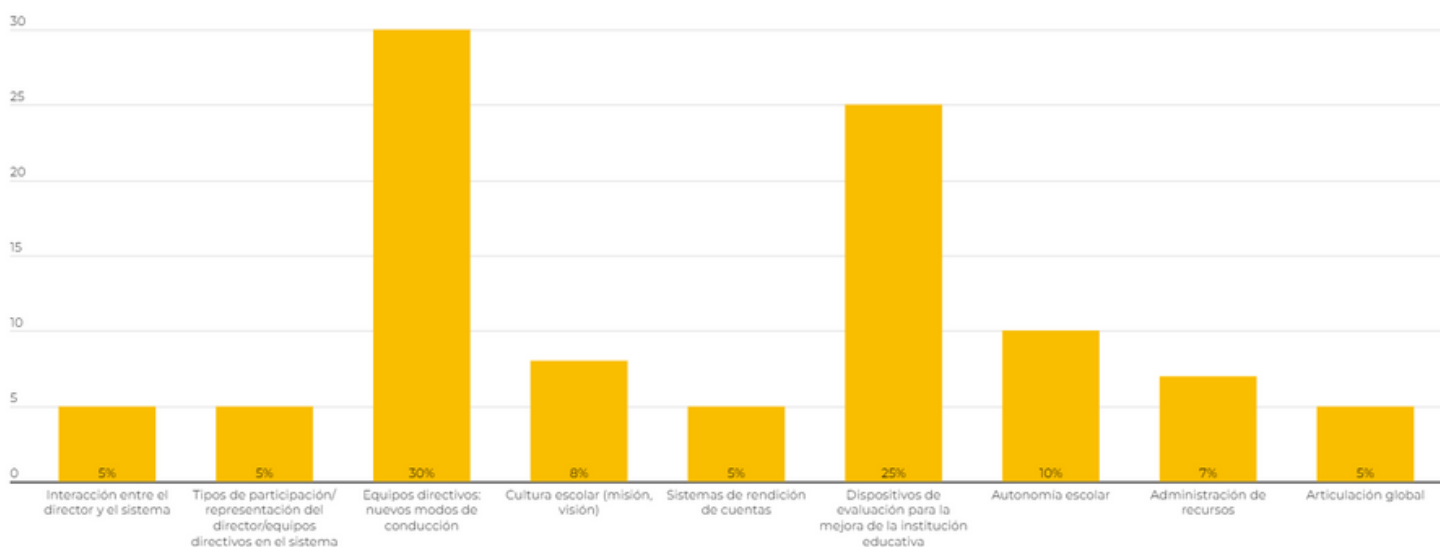
• Debates iniciales:

Los debates se centraron inicialmente en las responsabilidades y el papel del director de la escuela, que es fundamental para tratar las múltiples relaciones que se producen dentro y fuera de la misma. Así, expresan la necesidad de establecer relaciones pedagógicas y comunitarias, más allá de las administrativas, sin ignorar estas últimas.

Los desafíos que se establecieron, enmarcan (1) el rol del director como único

involucrado en la estrategia de la escuela como gestión operativa/crisis, con poca gestión con otros para una cultura institucional y una visión compartida. Relacionado a esto, (2) una de las barreras en su rol se evidencia cuando los sindicatos y asociaciones profesionales trabajan en función de los intereses de su sector (3) dificultando una participación más activa en el sistema para transformarlo, al limitarse a los estándares normativos.

• **Resultados de la encuesta:**



• **Subtemas escogidos:**

A partir de los debates iniciales, los directores de los centros eligieron estos subtemas:

1. Dispositivos de evaluación para la mejora del centro educativo
2. Equipos de gestión: Nuevos modos de gestión
3. Autonomía escolar

Esto reafirma la necesidad planteada anteriormente de abordar un rol de liderazgo compartido, la autonomía escolar más allá de los intereses sectoriales y la evaluación de los procesos que permitan la mejora educativa.



Heritage International School, Moldova
Director escolar: Rob Ford

• Voces de los expertos:

Durante los grupos de trabajo, tuvimos el privilegio de invitar a dos expertas para debatir este tema. **Megan Tschannen-Moran**, de William & Mary School of Education, se unió al grupo en inglés, mientras que **Ivonne Rincón**, de la Universidad de La Sabana, participó en el grupo en español.

Los puntos de vista compartidos por ambas expertas fueron muy valiosos, y cada interacción resultó ser una tremenda experiencia de aprendizaje. En particular, su afirmación del papel crucial del director de escuela nos dejó un impacto duradero y nos impulsó a considerar lo siguiente:



1. **Fortalecer las capacidades personales de liderazgo** es esencial para mejorar el desempeño y fomentar un entorno de aprendizaje propicio. De este modo, podremos gestionar eficazmente los equipos y encontrar enfoques óptimos.

2. **Adoptar procesos de toma de decisiones compartidos** puede conducir a una mejora de la calidad de las decisiones y a una mayor participación. Al involucrar a los equipos y las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones, damos el primer paso para evaluar y perfeccionar nuestros procesos.

3. **Cultivar la confianza**, la relevancia y la experiencia en la toma de decisiones crea situaciones democráticas que fomentan la participación activa de la comunidad educativa. Esto, a su vez, facilita el desarrollo de estructuras autónomas dentro de la escuela, fomentando el sentido de pertenencia y la colaboración.

• Conclusiones sobre las preguntas:

¿Por qué el rol del director escolar es crucial?

- Establece una visión y la comparte con su equipo (Liderazgo distribuido).
- Promueve espacios de creación y soluciones colaborativas con la comunidad escolar (padres, alumnos y profesores).
- Participa en redes globales y locales en las que comparte y descubre aprendizajes y buenas prácticas.
- Cuida la autonomía de su equipo a la vez que da continuidad y seguimiento a los procesos para establecer puntos de mejora.
- Evalúa los procesos y toma decisiones basadas en evidencias.

Principales desafíos

- Fortalecer la formación del cuerpo docente.
- Promover espacios de aprendizaje entre iguales.
- Construir una cultura de autonomía que apunte a la excelencia y el compromiso académico.
- Establecer propósitos y coherencia en las evaluaciones para reducir el miedo a la misma.

Buenas prácticas

- **Definir políticas internas de trabajo:** Permitir la adaptación a las nuevas realidades y la autonomía.
- **Transformar la evaluación:** Contextualizándola, estableciendo prioridades y trabajando en equipo. Buscar una evaluación basada en evidencias y centrada en el desarrollo de competencias.
- **Consolidar redes y alianzas:** Repensar las escuelas y establecer visiones compartidas con la comunidad.

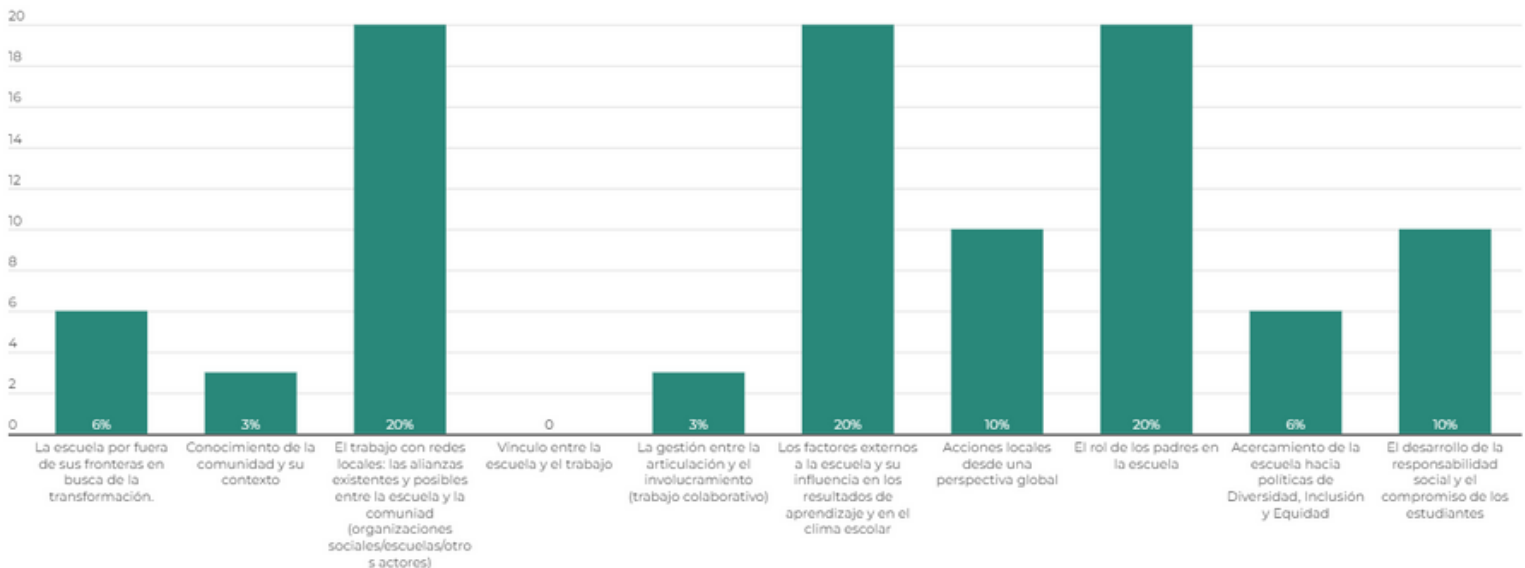


Relación con la comunidad

- **Debates iniciales:**

Este grupo se centró en el papel relevante de los factores y actores externos de la comunidad a la hora de entender el impacto sobre el clima escolar. Se reconoce así la necesidad de crear nuevos espacios de interacción, establecer las necesidades de la comunidad y la escuela para aunar esfuerzos así como fortalecer la confianza para posibles vías de acción. De este modo, establecer nuevas redes entre los diferentes intereses de la familia, la comunidad y la escuela permitirá construir herramientas para desarrollar iniciativas que midan el impacto en el aprendizaje de los alumnos.

- **Resultados de la encuesta:**



- **Subtemas escogidos:**

A partir de los debates iniciales, los directores de los centros eligieron estos subtemas:

- 1.El rol de los padres en la escuela
- 2.Trabajo con redes globales: Alianzas
- 3.Factores externos a la escuela y su influencia en los resultados del aprendizaje y el clima escolar

Estos temas responden a las necesidades mencionadas anteriormente que impulsan la búsqueda de nuevas alianzas, implican a las familias y reconocen el impacto de estas interacciones en la escuela.

- **Voces de los expertos:**

Para abordar este tema, tuvimos el privilegio de contar con dos destacadas expertas invitadas: **Ankit Arora**, de Saarthi Education Foundation, y **Carmen Pellicer**, de Fundación Trilema.



1.El líder debe demostrar apertura a la colaboración, buscar activamente oportunidades para la participación de los padres y explorar diferentes formas de conectar con la comunidad.

2. La pluralidad en el liderazgo nos permite comprender que estamos mejor juntos que solos, por lo que el modelo de gestión debe ser un modelo compartido en el que los vínculos intensos hagan efectiva la gestión.

3.Cultivar una cultura de colaboración requiere priorizar intencionalmente en la escuela. Al incluir la colaboración en la agenda, podemos establecer mecanismos para coordinarnos con organizaciones externas, involucrar a diversos interesados dentro de la comunidad escolar y evaluar los resultados de manera eficaz.

- **Conclusiones de las preguntas:**

¿Por qué el rol del director escolar es crucial?

- Es el principal activador en la generación de fuertes vínculos entre la escuela, los padres y otras organizaciones o actores.
- Facilita acciones y proyectos para animar a los profesores/alumnos a buscar lo que funciona en otros países e industrias.
- Promueve propuestas en la escuela y proyectos que busquen humanizar la escuela.
- Comprende las prácticas culturales y contextuales para conectarse con las necesidades de la comunidad.

Principales desafíos

- Fomentar la confianza para restablecer los vínculos entre los equipos escolares, los padres y la comunidad.
- Generar una cultura de trabajo, una metodología basada en la colaboración.
- Cambios sociales o dificultades familiares que afectan la dinámica institucional, la asistencia de los alumnos a la escuela y el valor de la educación para los padres.
- Necesidad de un currículo flexible que pueda atender la heterogeneidad de los alumnos y las trayectorias estudiantiles.

Buenas prácticas

- **Los padres forman parte de la escuela:** Profundizar en las profesiones de los padres para invitarles a las actividades escolares, también organizar grupos de trabajo de padres con planteamientos de actuación bien definidos.
- **Comunidad en el currículo:** Articulación de los temas contextuales con el currículo y la dinámica del aula.
- **Retos comunitarios:** Implementar retos que resuelvan problemas de la comunidad con mentores que fortalezcan la confianza entre las organizaciones.

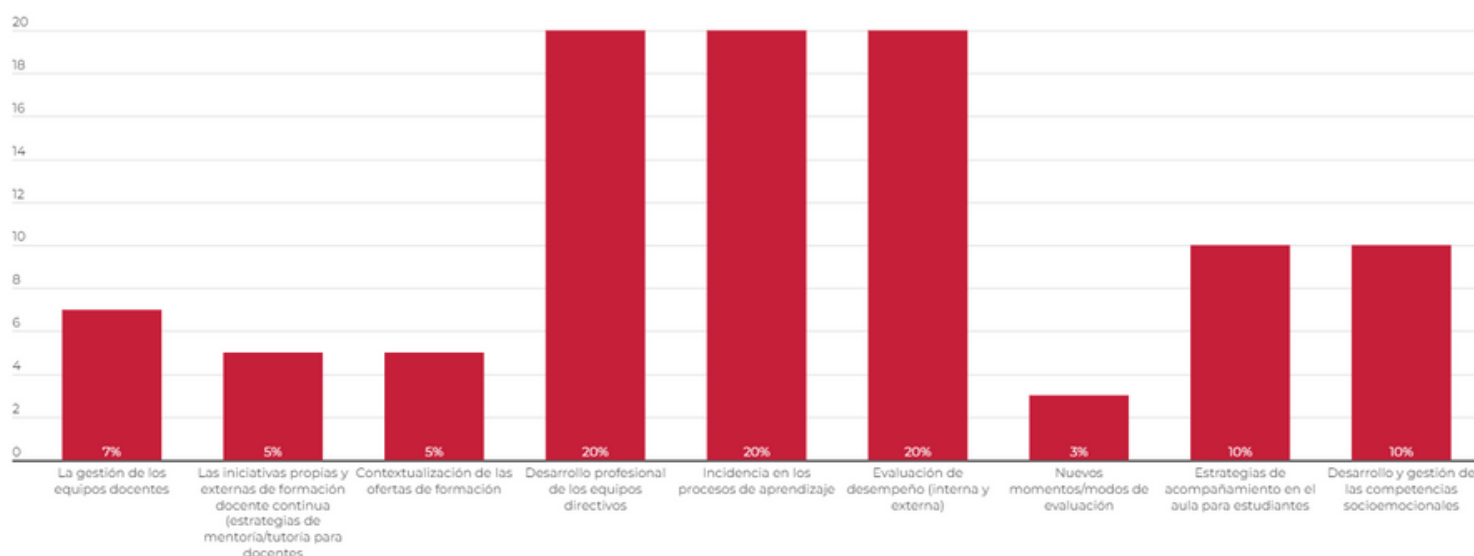
Desarrollo profesional y resultados de aprendizaje



• Debates iniciales:

El grupo reconoce que la formación de los equipos es una prioridad, especialmente en lo que se refiere a los profesores. Aunque este aspecto formativo es visible en la oferta académica del gobierno y de las universidades, hay pocas conexiones con los indicadores sobre los que son evaluados. Además, la falta de tiempo, recursos, motivación y la desalineación con las necesidades de la escuela hacen que el desarrollo profesional sea un desafío para los equipos escolares. Por ello, es necesaria una visión compartida que reconozca la formación en el tiempo, el desempeño y las oportunidades de crecimiento.

• Resultados de la encuesta:



• Subtemas escogidos:

Sobre la base de los debates iniciales, los subtemas elegidos por los directores de los centros escolares son:

1. Desarrollo profesional de los equipos directivos
2. Impacto en los procesos de aprendizaje
3. Evaluación del desempeño (interna y externa)

La selección de estos tres temas destaca la importancia del desarrollo profesional como proceso continuo y esencial. Resaltan la importancia de la formación experiencial y la necesidad de medir su impacto en el aprendizaje, tanto dentro de la comunidad escolar como en contextos externos. En conjunto, estos temas enfatizan el valor del continuo crecimiento y mejora de la práctica profesional en el entorno escolar.

- **Voces de los expertos:**

En este grupo, nuestras ponentes invitadas, **Cheryl Ann Fernando**, de Pemimpin GSL (Malasia), y **Verónica Cabezas**, de Elige Educar, compartieron sus valiosos puntos de vista y los proyectos llevados a cabo en sus respectivos países, aportando una visión sobre el desarrollo profesional y los resultados del aprendizaje.

Los puntos clave de sus presentaciones y del debate que siguió a la conversación son los siguientes:



1. Las macrotendencias en educación pueden influir significativamente en los retos diarios a los que se enfrentan los centros escolares y la comunidad educativa en general. Es crucial ser consciente de estas tendencias y adaptarse a ellas para abordarlas con eficacia.

2. El apoyo y el sostenimiento de las iniciativas de desarrollo profesional son vitales, y la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y los municipios puede desempeñar un papel crucial para garantizar su éxito.

3. El reto reside en mantener los programas de mejora a lo largo del tiempo. Para superarlo, es importante establecer redes de aprendizaje e identificar resultados de aprendizaje específicos que se ajusten a las necesidades de la escuela. Este enfoque permite el desarrollo de iniciativas escalables que puedan mantenerse a largo plazo.

- **Conclusiones de las preguntas:**

¿Por qué el rol del director escolar es crucial?

- Es la clave para inspirar y desafiar a su equipo con el fin de generar un sentido de pertenencia y compromiso.
- Puede ser conocedor los objetivos de vida del docente y de la escuela para identificar brechas de aprendizaje y promover el desarrollo profesional.
- Fomenta la reflexión periódica (con el equipo) para ofrecer nuevos caminos de aprendizaje que respondan a los nuevos escenarios educativos.
- El director tiene conocimientos suficientes para proporcionar la asistencia técnica que necesitan los profesores.

Principales desafíos

- Dificultad para generar un sentido de pertenencia e implicar a los nuevos miembros del equipo en el proceso.
- Conseguir que el profesor cambie su rol al de alumno y rompa la barrera del miedo a asumir riesgos.
- Dificultad para centrarse en el largo plazo con las urgencias diarias y la coordinación del tiempo.
- Crear estrategias para medir la innovación docente, los profesores siguen sin confiar en el feedback que reciben de los demás y piensan que el feedback externo es más valioso.

Buenas prácticas

- **Seguimiento y análisis de datos:** Sistemas de evaluación basados en el liderazgo instructivo, cilindro de evaluación para los profesores; al principio del ciclo, evalúan dónde están y cuáles son sus objetivos, y al final del ciclo, reevalúan para ver dónde están ahora.
- **Reuniones periódicas del equipo:** Trabajar temas estratégicos y proyectos transversales que permitan abordar temas centrales sobre los que se involucre toda la escuela promoviendo instancias de reuniones de equipo, y generando instancias de observación y retroalimentación entre pares.
- **Reconocer las buenas prácticas docentes.**

CONCLUSIONES GENERALES

Como red de directores de escuela y expertos en educación, reconocemos los retos a los que se enfrentan en las funciones de liderazgo. Este informe presenta las principales conclusiones y puntos de vista sobre la gestión escolar, relación con la comunidad y el desarrollo profesional.

En ese sentido, al compartir estos retos y las mejores prácticas, se pretende fomentar la colaboración y el apoyo entre los líderes escolares, permitiéndolos desarrollar estrategias de liderazgo eficaces. Allí el intercambio de conocimientos y experiencias potenciarán a los directores escolares para que transformen sus escuelas y mejoren así los resultados de los alumnos.

De manera que después del camino recorrido, a continuación se presentan las conclusiones del reporte 2022:

1

Los retos que plantea el fomento de la retroalimentación entre iguales, la autonomía y la reducción del miedo a la evaluación pueden abordarse mediante la aplicación de **políticas de trabajo definidas**. Estableciendo directrices y expectativas claras, los directores de los centros pueden fomentar una cultura del aprendizaje que favorezca el **desarrollo personal y la participación activa**. Los directores deben procurar conocer a sus equipos a nivel personal, fomentando el compromiso y una visión compartida entre los miembros del personal.

2

Restablecer la confianza con la comunidad educativa y abordar las dificultades sociales y familiares que repercuten en la dinámica institucional puede lograrse mediante el compromiso y la participación de la comunidad. Al incorporar los retos de la comunidad en el plan de estudios, participar en redes locales e involucrar activamente a los padres en las actividades escolares, los líderes escolares pueden fomentar la apertura, el reconocimiento y las oportunidades de colaboración. La creación de alianzas estratégicas y la demostración del valor del trabajo conjunto pueden contribuir a fortalecer el núcleo institucional.

3

Superar los retos relacionados con el cambio de estrategias tradicionales, dedicar tiempo al desarrollo profesional en medio de demandas urgentes y medir eficazmente el impacto del aprendizaje requiere la implementación de varias buenas prácticas. **Los líderes escolares deben reconocer y celebrar las buenas prácticas de equipo y de enseñanza, llevar a cabo reuniones periódicas de equipo para compartir aprendizajes significativos y utilizar herramientas de seguimiento y análisis de datos**. Al priorizar el crecimiento profesional y la mejora continua, los líderes escolares pueden impulsar un cambio positivo y mejorar el núcleo institucional.

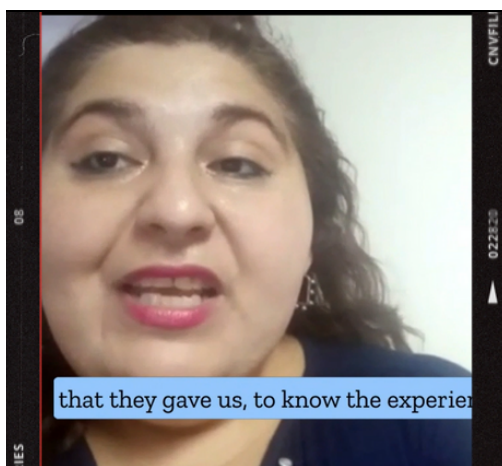
EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTORES ESCOLARES



Serafín Ordóñez, Colombia - I.E La Giralda



Rob Ford, Moldova - Heritage international School



Mabel Valdez, Argentina - Escuela 253 Estado de Israel



Kavita Sanghvi, India - SVKM's CNM School



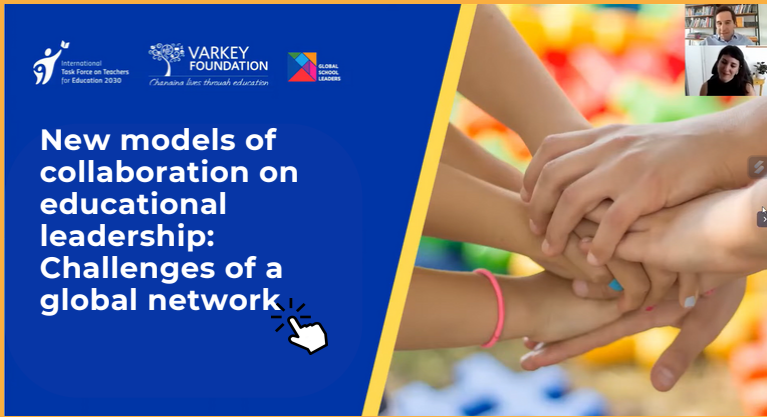
Manuel Urrutia, Chile - Instituto politécnico María Auxiliadora



Madina Woche, Kenya - Maikona Girls School



Eventos destacados 2022



Pre-congreso de "Transforming Education Summit" organizado por **UNESCO en Paris.**

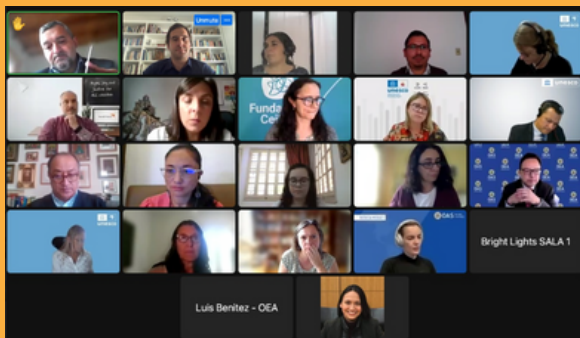
Presentación de Agustín Porres y Lucila Malnatti en el Summit de Educación de la UC.

SLN en UNGA Summit Week:

En septiembre fuimos invitados a presentar nuestra red en la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York.



Artículo editorial por revista española: "Cuadernos de pedagogía".



La red contribuyó a GEM 2023 Report Consultation organizado por Organization of Ibero-American States y ProFuturo.



Consulta por UNESCO sobre su documento "Thematic Action Area 3: Teachers, teaching and the teaching profession".

¡Gracias a todos por ser parte de este camino!



¡PARTICIPA!

☞ Sí tu eres un director escolar únete a la Red de Liderazgo Escola 2023 ☜

Como un miembro SLN miembro, podrás:

- ◆ Asistir a reuniones globales en línea y participe en debates más profundos con una red mundial de directores escolares y expertos.
- ◆ Contribuir al UNESCO´s GEM Report 2024/5 que ese enfoca en liderazgo escolar.
- ◆ Compartir recursos y prácticas relacionadas con las prácticas de liderazgo para inspirar y apoyar otras funciones de liderazgo en las escuelas de todo el mundo a través del TTF Knowledge Hub and Teacher Resource Center

[REGÍSTRATE AQUÍ](#)



[2023 VISION](#)



• REFERENCIAS:

Brauckmann. (2019). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 4-15.

Inter-American Development Bank. (2022). How to Reboot Education Post-Pandemic: Delivering on the Promise of a Better Future for Youth. En Inter-American Development Bank.

Leithwood, K & Jantzi,. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*. 38. 112-129. 10.1108/09578230010320064.

Spillane, J. P.; Paquin Morel, R.; Al-Fadala, A. (2019). *Educational leadership: A multilevel distributed perspective*. Qatar: WISE.

Teacher Task Force. (2020). What school leaders and teachers say: 3 ways that school leaders support teaching quality. Teacher Task Force.

UNESCO. (2018). *Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Paris: UNESCO.

Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2015 Education for All 2000-2015: achievements and challenges.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2014). *What do We Know about School Principals?: Lessons from the Case of Chile*. PREAL Policy Brief.



<https://schoolleadershipne.wixsite.com/website>