

“Estrategias de
Acompañamiento a
Centros educativos
para el Aprendizaje
Profundo”



¿Qué hacemos para apoyar el desarrollo del liderazgo educativo de los directores/ras?
Una visión de los participantes del diplomado para profesionales de las Unidades de Apoyo del Nivel Intermedio.

Bárbara Zoro - Bernardita Sánchez

Nivel intermedio y su rol en el mejoramiento escolar



El acompañamiento que realizan desde el nivel intermedio **es clave para que los directores se conviertan en líderes pedagógicos** (Rogers et. al, 2018; Goldring, et al. 2020)

Aprendizaje y trayectorias de vida

Desafío: Conjugar los roles del nivel intermedio en el nuevo contexto normativo

1. Carga administrativa

Rol de apoyo pedagógico

**2. Cumplimiento de demandas
externas y rol de rendición de
cuentas.**

**Construcción de propósito territorial
compartido sobre el aprendizaje y
bienestar de estudiantes.**

**3. Saber asesor basado en la
supervisión y control de EE**

**Saber acompañante y facilitador
de procesos de mejora.**



¿Qué entendemos por acompañamiento?

“ Un proceso relacional de **colaboración auténtica** entre el nivel intermedio y equipos directivos que facilita el **aprendizaje profesional situado**. Este proceso busca promover relaciones de **colaboración horizontales** que contribuyen a mejorar problemas de la práctica que inciden en la mejora escolar.

”

Aravena, Cortez, Berkowitz, González y Zett, 2021.



líder

¿Cómo se acompaña?

Enfoque de aprendizaje situado que contemple al menos las siguientes estrategias:

- Fomentar la agencia de los equipos directivos
- Trabajar de forma conjunta
- Modelar
- Prácticas de diálogo
- Hacer de puente y amortiguador
- Reconocer a todos los equipos directivos como recursos de aprendizaje
- Diferenciación

(Honig, 2012 y Honig y Rainey, 2019)

¿En qué escenarios se acompaña?

Apoyar a los equipos directivos en prácticas de liderazgo tales como:

- Observación de las aulas para identificar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje;
- Creación/desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional y/u otros grupos de colaboración;
- Planificar el desarrollo profesional docente;
- Analizar y datos o evidencia para identificar problemas de práctica;

(Goldring, Grissom, Rubin, Rogers, Neel y Clark, 2018).

Objetivos de la investigación

- Conocer las prácticas de **modelamiento** en el acompañamiento pedagógico implementadas por profesionales de UATP para fortalecer el liderazgo de los equipos directivos escolares de las comunidades educativas de sus territorios.
- Indagar en la **percepción de autoeficacia** que los profesionales de UATP poseen sobre sus propios desempeños para fortalecer ciertas práctica de liderazgo pedagógico en los equipos directivos.
- Identificar necesidades de desarrollo profesional de los equipos UATP para el cumplimiento de su rol a la luz de las orientaciones de la NEP.



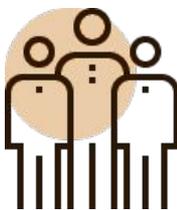
Metodología de investigación



Estudio **cuantitativo** circunscrito a programa de formación implementado por el centro de liderazgo C LIDER.



Contexto: El diplomado **Estrategias de acompañamiento a los centros educativos para el aprendizaje profundo** tuvo como objetivo potenciar las capacidades de los profesionales de las UATP para que realicen un apoyo pedagógico efectivo a los líderes escolares. Uno de los pilares metodológicos del programa fue modelar prácticas de liderazgo pedagógico.



Muestra:

Participantes de dos cohortes (2021 y 2022).

Todos profesionales de las UATPs de los 11 SLEP instalados a nivel nacional.



Instrumentos

- Se empleó una encuesta de línea base y de salida a los participantes de dos cohortes (2021 y 2022). La encuesta fue aplicada al inicio y el final del programa.
- Su propósito fue recopilar las percepciones de los participantes sobre sus habilidades y prácticas sobre el apoyo pedagógico que brindaron a las escuelas, así como su percepción de eficacia al hacerlo.
- Se construyó usando como base un instrumento de Honig y Rainey 2020 para asesores de directores.

	Línea Base (pre test)			Encuesta Salida (post test)		
SLEP	Nº Respuestas	Nº total de participantes por SLEP	Tasa de respuestas	Nº Respuestas	Nº total de participantes por SLEP (Ajustado por retiros)	Tasa de respuestas
<i>Cohorte 2021</i>	56	77	73%	32	72	44%
<i>Cohorte 2022</i>	36	45	80%	38	42	90%
Total	92	122	75%	70	114	61%



Resultados

Foco del trabajo de los UATP.

Frecuencia de modelamiento de práctica de liderazgo pedagógico.

+

Percepción de autoeficacia del trabajo de los UATPs para el desarrollo de prácticas de liderazgo con los equipos directivos

+

Valoración dese de los UATPs de las prácticas de liderazgo pedagógico de los equipos que acompañan

Variables



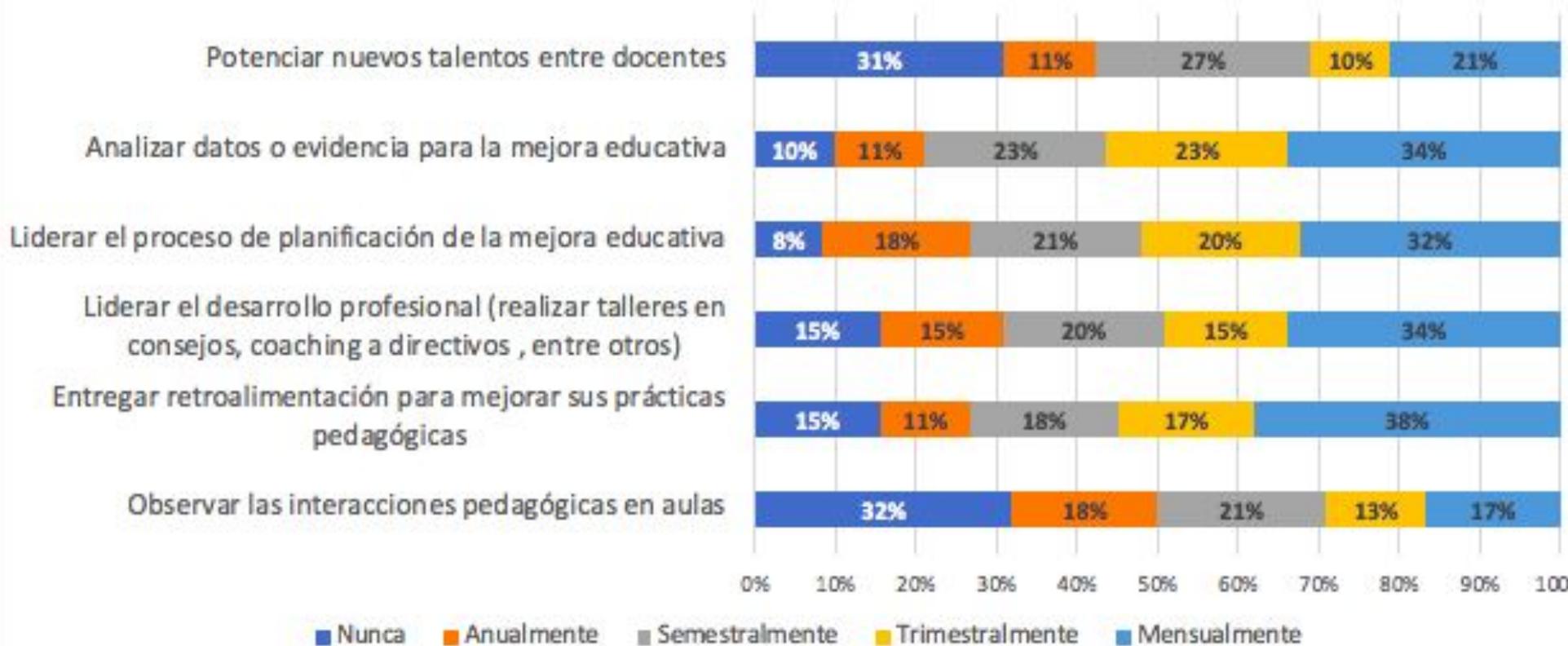
¿En que se centra su trabajo?

Los miembros de los equipos de mejora continua del SLEP están dedicados principalmente a apoyar el desarrollo de los equipos directivos como líderes pedagógicos.

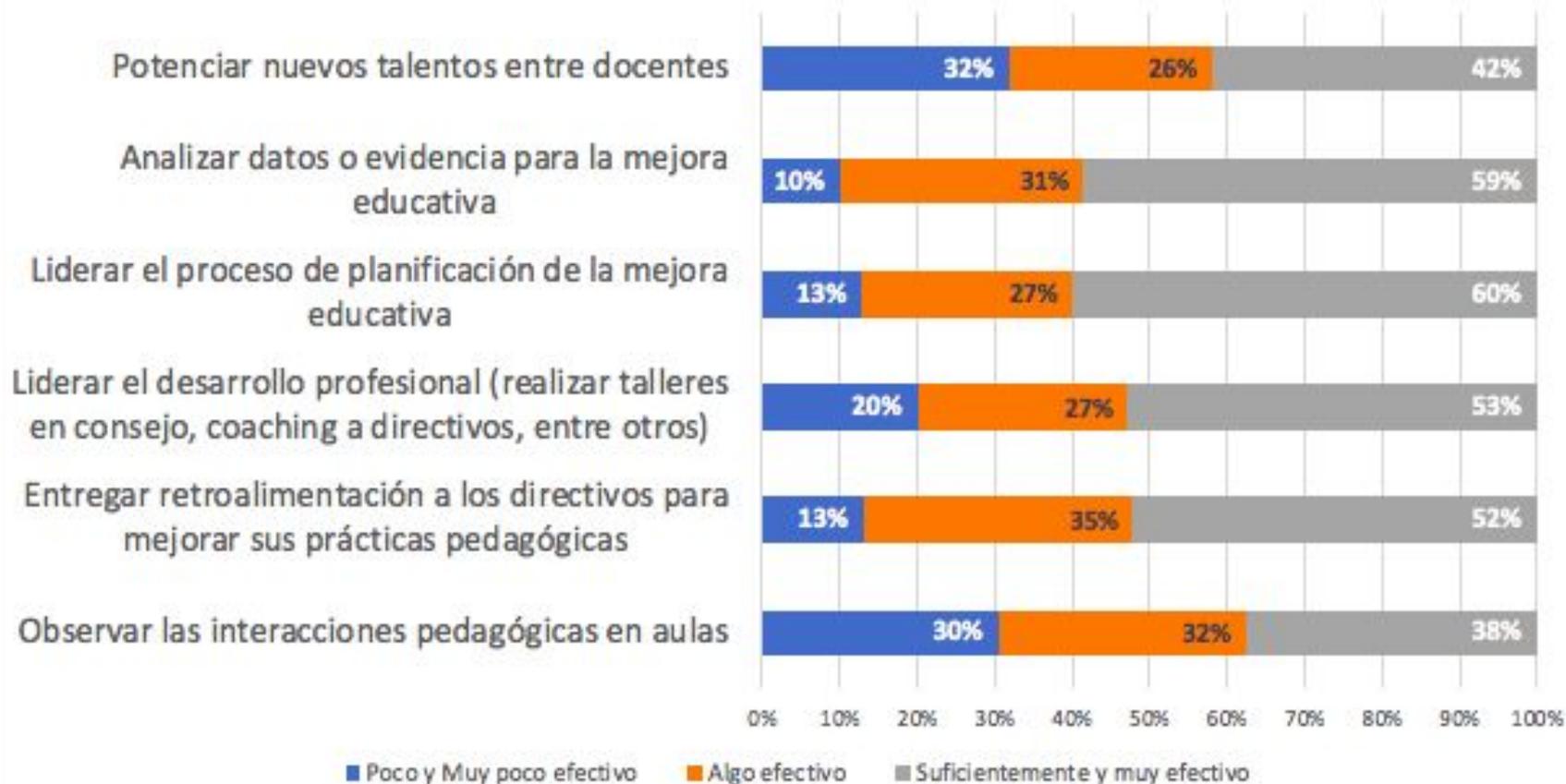


n=91 (C21: 56+ C22: 35)

Durante los últimos tres años de trabajo (ya sea en el SLEP o en tu trabajo previo) en el trabajo uno a uno con los equipos directivos, cuán frecuentemente modelaste (virtual o presencialmente) las siguientes prácticas de liderazgo pedagógico:



Nivel de efectividad que percibes sobre el trabajo de asesoría directa que realizaste para promover el desarrollo de los equipos directivos en las siguientes áreas:



n=71 (C21: 46 + C22: 25)

Pensando en el liderazgo de los equipos directivos que acompañas hoy, ¿Qué puntuación le darías a la calidad de su trabajo en las siguientes actividades de liderazgo pedagógico, siendo 1 muy baja calidad y 5 muy alta calidad?

	Promedio
Observar la calidad de la enseñanza en aulas	3,08
Entregar retroalimentación a los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas	3,51
Liderar el desarrollo profesional docente	3,49
Liderar el proceso de planificación de la mejora educativa	3,54
Analizar datos o evidencia para la mejora educativa	3,6
Desarrollar liderazgo docente	3,105

n=91



líder

Cohorte 2022

Prácticas	Frecuencia de modelado de prácticas de liderazgo pedagógico			Nivel de efectividad que percibes sobre el trabajo de asesoría directa que realizaste para promover el desarrollo de prácticas de liderazgo los equipos directivos			¿Qué puntuación le darías a la calidad del trabajo de los equipos directivos que acompañas en las siguientes actividades de liderazgo pedagógico?		
	PRE	POST	DIF	PRE	POST	DIF	PRE	POST	DIF
Observar las interacciones pedagógicas en aulas	2,81	2,81	— 0,02	2,97	3,50	▲ 0,53	3,27	3,57	▲ 0,30
Entregar retroalimentación para mejorar sus prácticas pedagógicas	3,20	3,64	▲ 0,43	3,21	4,05	▲ 0,83	3,52	3,69	▲ 0,17
Liderar el desarrollo profesional (realizar talleres en consejos, coaching a directivos , entre otros)	3,35	3,87	▲ 0,52	3,43	4,11	▲ 0,68	3,59	3,69	— 0,10
Liderar el proceso de planificación de la mejora educativa	4,14	3,67	▼ -0,46	3,33	4,13	▲ 0,80	3,73	3,97	▲ 0,24
Analizar datos o evidencia para la mejora educativa	3,42	3,89	▲ 0,47	3,33	4,10	▲ 0,77	3,76	3,81	— 0,05
Potenciar nuevos talentos entre docentes	2,90	3,10	▲ 0,20	3,08	3,75	▲ 0,67	3,62	3,82	▲ 0,20

n=33 (sólo C22)

Conclusiones

- La **efectividad percibida para apoyar el desarrollo de todas las prácticas de liderazgo mejoró después de completar el programa**, lo que podría también estar asociado con otros factores contextuales.
- **Lo que menos se hace, es lo que tiene más baja auto percepción**. Las prácticas que más aumentaron en autoefectividad fueron las que más se modelaron. El modelamiento como estrategia muestra resultados prometedores para el fortalecimiento de capacidades requeridas para implementar la desafiante agenda programática que propone la NEP.
- Al aumentar la frecuencia de modelamiento y autoeficacia, también **aumentó la valoración del trabajo de liderazgo pedagógico** de los equipos directivos acompañados.
- Los hallazgos respaldan que se requiere **enriquecer la comprensión de los UATP sobre el desarrollo de capacidades con estrategias de aprendizaje de adultos** que impacten en las prácticas de liderazgo pedagógico de los equipos directivos escolares.

¿Qué hacemos para apoyar el desarrollo del liderazgo educativo de los directores/ras?



Conectar con las necesidades auténticas de desarrollo de las comunidades educativas (promover encuentros horizontales entre el nivel sostenedor y directivo, basado en el dialogo y la reflexión crítica sobre la mejora escolar y cómo abordarla)

Brindar apoyo estratégico al equipo directivo para focalizarse en las necesidades de aprendizaje y desarrollo socioemocional de los estudiantes y a partir de ello, diseñar una ruta de trabajo que implique reconocer la injerencia de los diversos actores del sistema en el problema identificado y las prácticas que se deben movilizar (empezar, detener, continuar) para acortar la brecha entre el estado actual y el deseado.

Actuar secuenciadamente: Generar ciclos de trabajo acotados a problemas abordables en el corto/mediano plazo a la vez que se promueve el desarrollo de liderazgo en la comunidad.

Promover el uso de datos para la toma de decisiones: de la creencia al hecho, en el marco de la generación de capacidades profesionales colectivas para la mejora.

Involucramiento