

# Liderar la escuela en tiempos convulsos

MICHAEL FULLAN (CANADA)

PROFESOR EMÉRITO, OISE/UNIVERSITY OF TORONTO



## Congreso Internacional Virtual Compartir

Del 19 al de agosto 2020



MichaelFullan.ca

 @MichaelFullan1

# Esquema General

Liderazgo  
y Covid-19

El Rol del  
Director

Aprendizaj  
e Profundo

Liderazgo  
atento al  
Matiz

¿Cómo podría ser el futuro del aprendizaje?

Aprendizaje híbrido remoto

UN ARTÍCULO SOBRE EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA EDUCACIÓN

## Educación Reinventada:

El futuro del aprendizaje



<https://aka.ms/HybridLearningPaper>



# Educación Reinventada: El Futuro del Aprendizaje



Dividimos las estrategias en tres fases

**Fase 1**  
Interrupción  
Cambio al  
Aprendizaje Remoto

Navegar por las zonas  
de interrupción:  
Inestable - Aprendizaje -  
Crecimiento

**Fase 2**  
Transición a la  
Reapertura de las  
Escuelas

Administrar las  
estructuras, procesos y  
decisiones necesarias  
para reabrir las  
escuelas.

**Fase 3**  
Reinventando el  
Aprendizaje

Crear un sistema  
híbrido de aprendizaje  
profundo que sea ágil,  
innovador y se centre  
en el futuro.

## Navegar por la interrupción

### INDIVIDUOS

¿Cómo me conecto?  
¿Qué contenido enseñaré?  
¿Qué herramientas, plataformas, estrategias debo usar?  
¿Cómo puedo lidiar con tantos recursos?

¿Cómo les está yendo a mis alumnos?  
¿Cómo podemos conectarnos mejor?  
¿Qué vale la pena aprender?  
¿Cómo diseñaré el aprendizaje para que los involucre más?  
¿Cómo equilibrio la experiencia con y sin pantalla?  
¿Cómo evaluaré el aprendizaje y el bienestar?

¿Quién está aprendiendo?  
¿Quién la está luchando?  
¿Qué habilidades ayudan más a mis alumnos?  
¿Cómo pueden desarrollar esas habilidades?  
¿Cómo les aseguro el bienestar y el aprendizaje?

### ZONA INESTABLE

### ZONA DE APRENDIZAJE

### ZONA DE CRECIMIENTO

### SISTEMAS

**¿Cómo haremos para:**

- Proporcionar acceso a la tecnología?
- Proporcionar conectividad?
- Manejar la comida con seguridad?
- Proporcionar contenido para el aprendizaje?
- Manejar la comunicación?

**¿Cómo haremos para:**

- Proporcionar continuidad académica del aprendizaje?
- Apoyar a los alumnos que carecen de habilidades independientes de aprendizaje?
- Proporcionar continuidad e integridad de evaluación?
- Apoyar a los padres para que apoyen a los estudiantes?
- Atender el bienestar de alumnos y maestros?

**¿Cómo haremos para:**

- Asegurar el bienestar?
- Proporcionar aprendizaje de calidad?
- Usar un modelo híbrido que combine lo mejor del aprendizaje remoto y presencial?
- Cambiar de los digital como entrega a la conectividad?

# El Futuro está en Juego

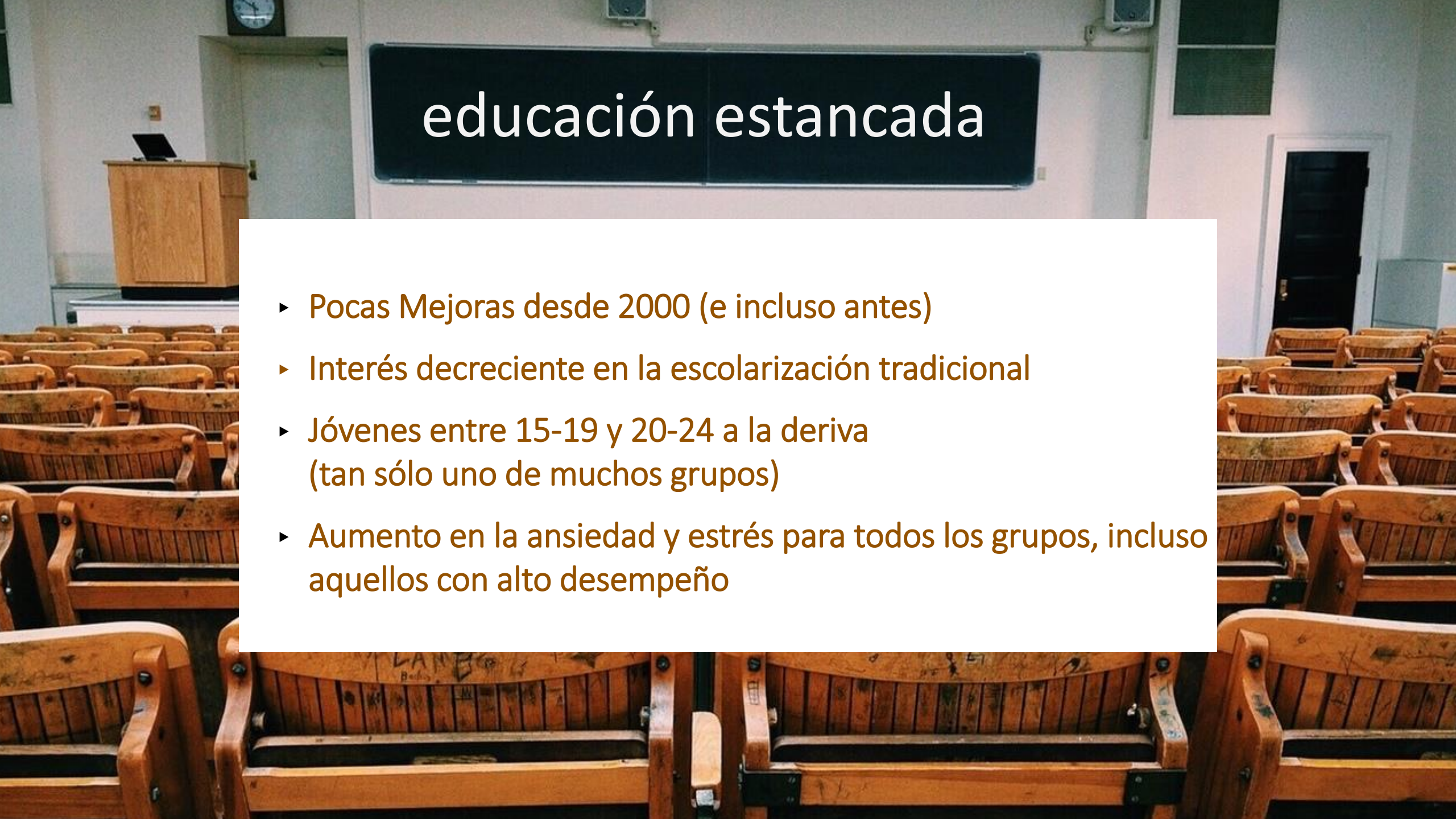


La Educación  
Estancada

Ideas  
Acumuladas:  
Buenas y  
Malas

La Batalla  
de la  
Década



The background image shows a lecture hall with rows of wooden chairs. In the background, there is a blackboard with the text 'educación estancada' written on it. To the left of the blackboard, there is a wooden podium with a laptop on it. The room has white walls and a clock on the wall to the left of the podium.

# educación estancada

- ▶ Pocas Mejoras desde 2000 (e incluso antes)
- ▶ Interés decreciente en la escolarización tradicional
- ▶ Jóvenes entre 15-19 y 20-24 a la deriva (tan sólo uno de muchos grupos)
- ▶ Aumento en la ansiedad y estrés para todos los grupos, incluso aquellos con alto desempeño

# 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



**Michael Fullan**

# **La dirección escolar**

**Tres claves para maximizar su impacto**

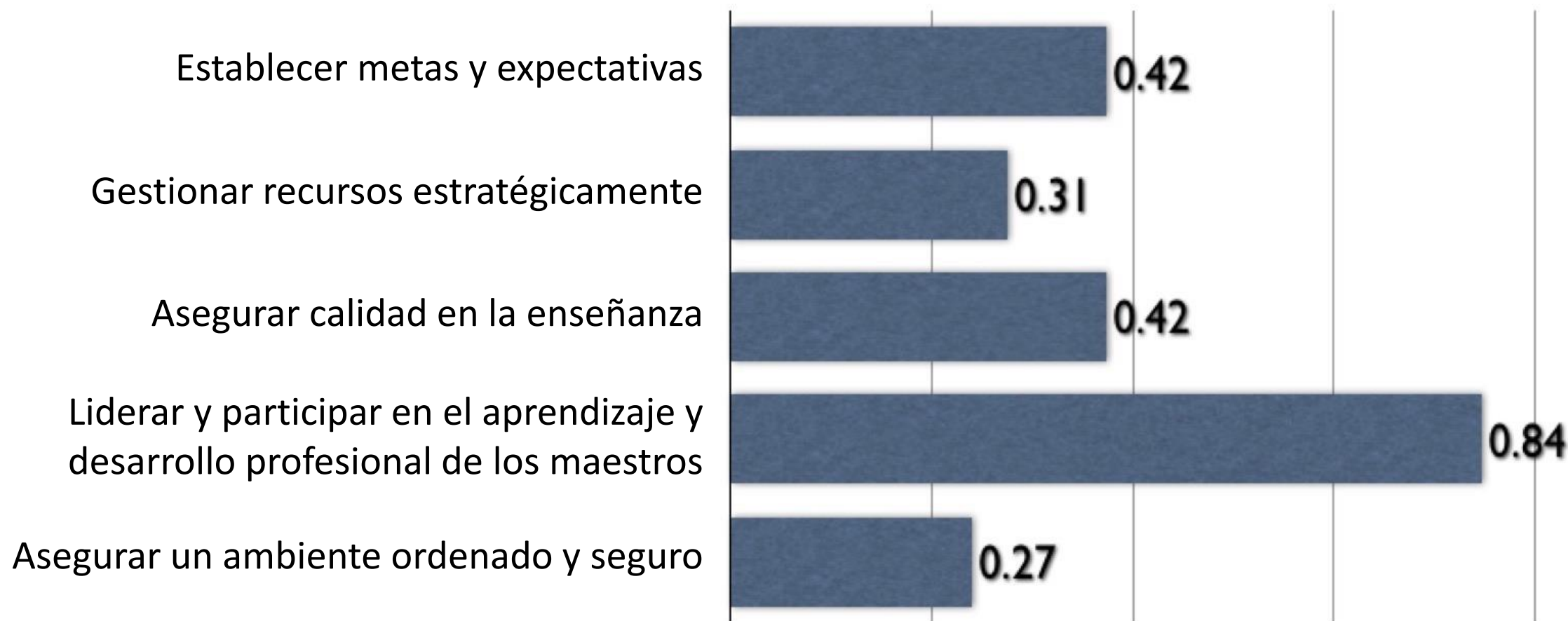


96<sup>ANOS</sup>  
Morata





# 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

# Marco de Coherencia



# Coherencia...

La comprensión profunda  
y compartida sobre la  
naturaleza del trabajo.





**El Alineamiento es Racional**  
**La Coherencia es Emocional**

# 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 debiera ser el nuevo propósito moral para 2020 y en adelante?



# El Marco de Coherencia

## CULTURAS DE COLABORACIÓN

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

# 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



# 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**

# Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo Alianza Global de Innovación



New Pedagogies for  
**Deep Learning**<sup>TM</sup>  
A GLOBAL PARTNERSHIP

@NewPedagogies

#NPDL



# 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.

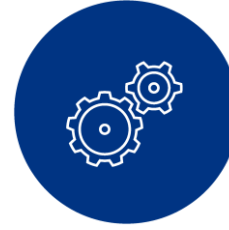


## PENSAMIENTO CRÍTICO

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

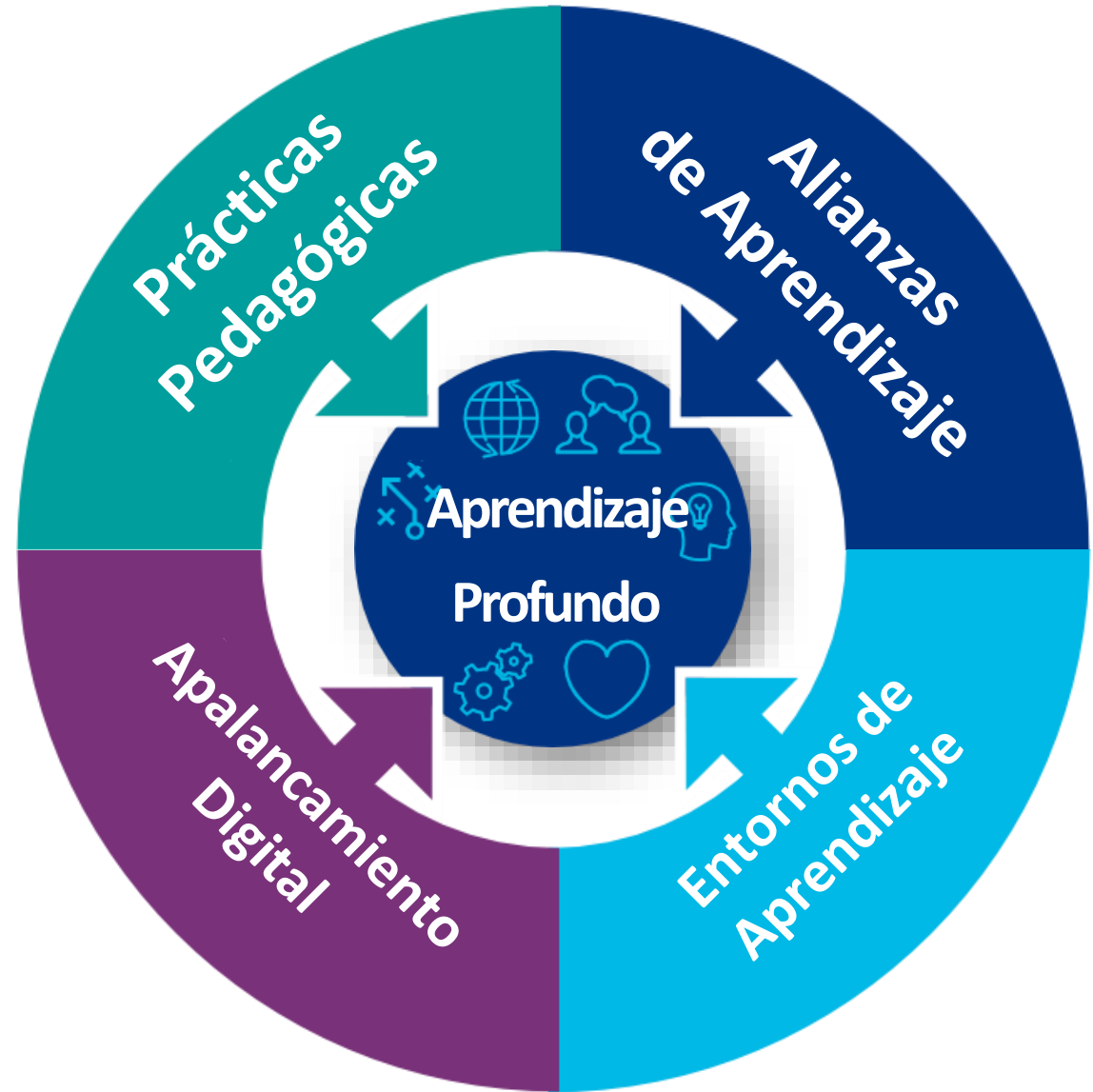
Aprendiendo para realmente aprender, armados con los rasgos esenciales del carácter: coraje, tenacidad, perseverancia y capacidad de recuperación; y la capacidad de hacer del aprendizaje una parte integral de la vida.



# Los Cuatro Pilares del Aprendizaje Profundo

Fomentan el Aprendizaje Profundo

*Precisión sin prescripción*



# Nuevas Pedagogías de Aprendizaje

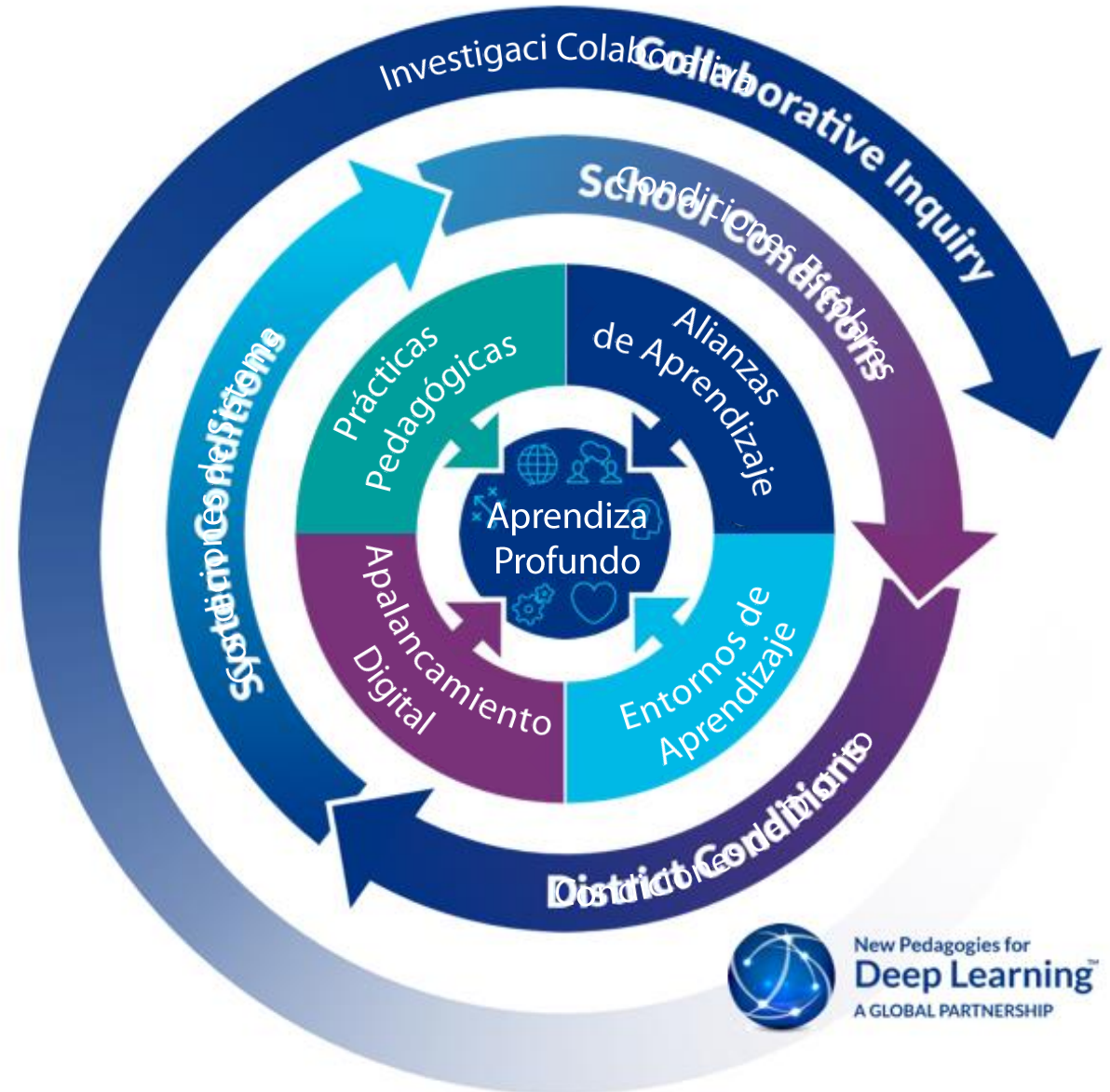
Claridad en los objetivos de Aprendizaje  
(6 C)



Precisión de Pedagogías  
(4 elementos)



Trabajo Colaborativo  
(Ciclo de investigación)



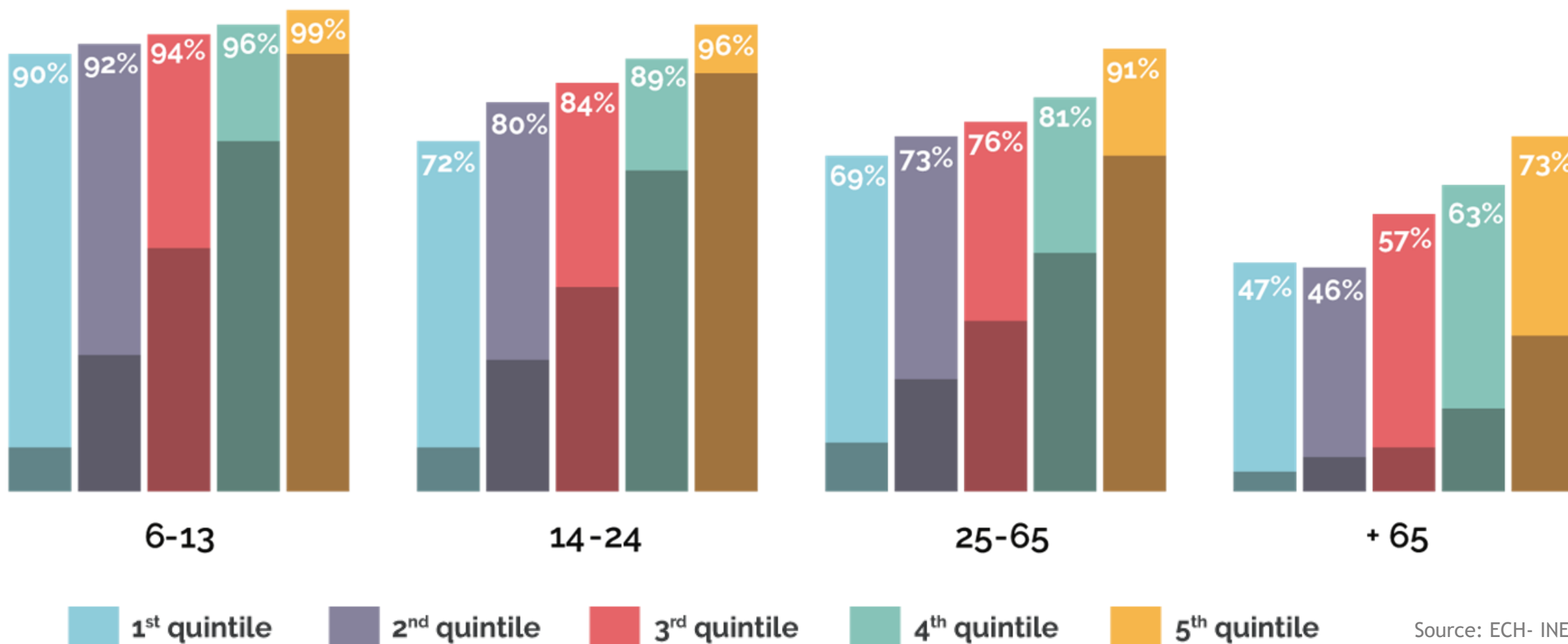
# Rendición de Cuentas

- ▶ Rendición de Cuentas Interna  
(específica, transparente, libre de juicios)
- ▶ Rendición de Cuentas Externa

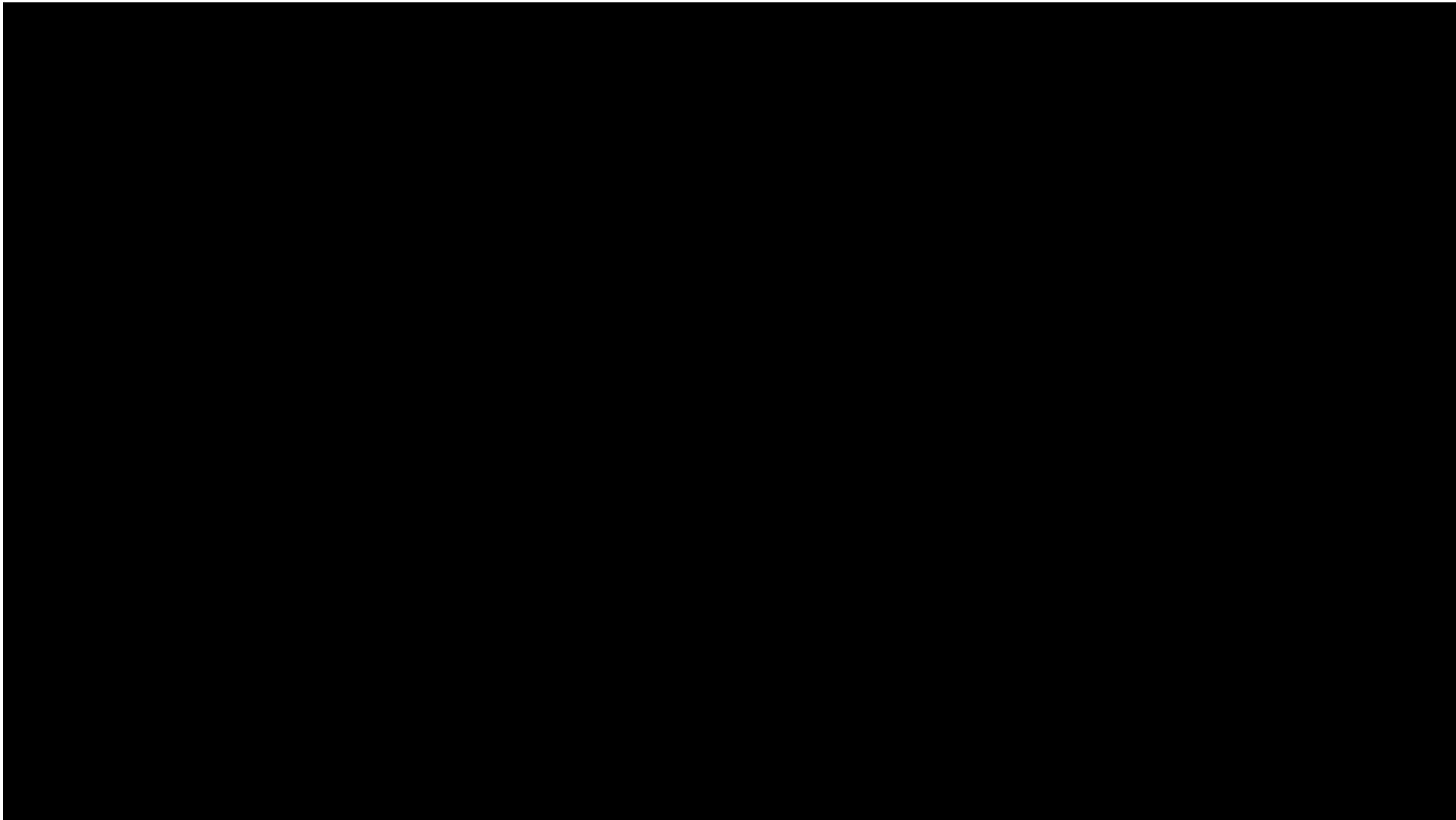


# 2017: Acceso a PC por grupo de edad y quintiles de ingresos

Percentage of people across the country







# 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).

# Líderes con Matiz

**Ser Experto  
y Aprendiz  
(Según se  
requiera)**

**—Martin y Osberg,  
2015**



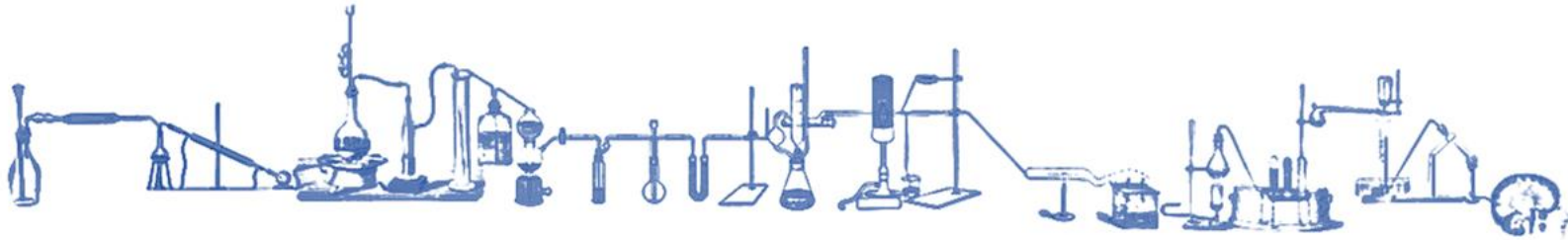


**“Liderazgo es aceptar  
la responsabilidad de  
ayudar a otros a  
alcanzar un propósito  
común en condiciones  
de incertidumbre.”**

**—Marshall Ganz**

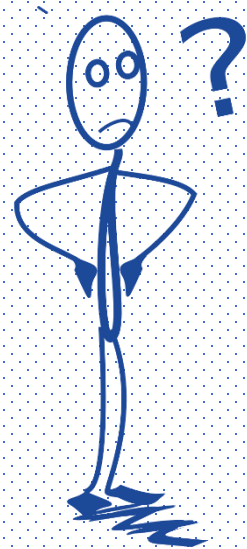


# Liderazgo con Matiz



*Acción informada por un conocimiento profundo del contexto.*

# Liderazgo con Matiz



Saber que los nuevos contextos lo desabilitan automáticamente.

El verdadero cambio  
ocurre (o no)  
entre sesiones

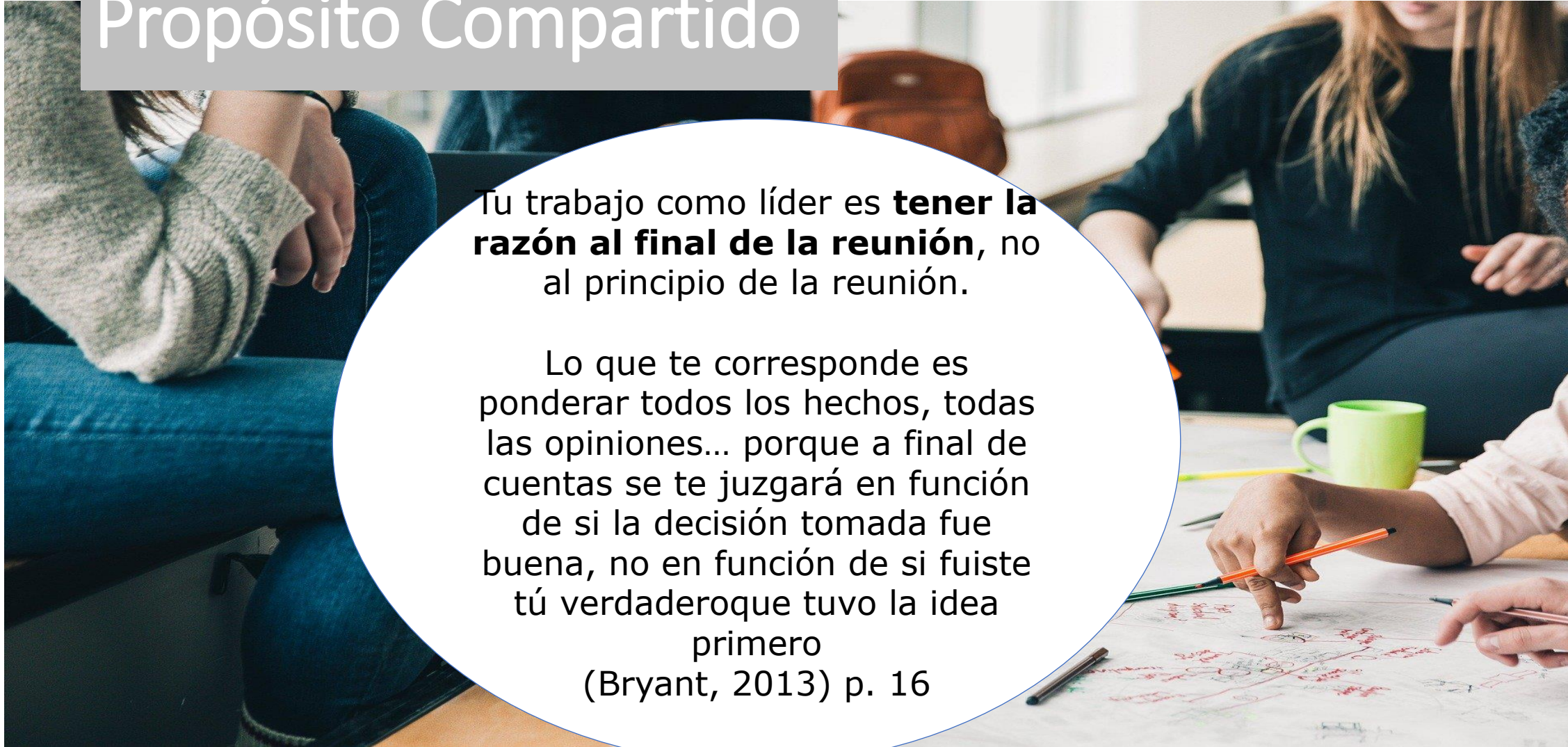


# Propósito Compartido

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



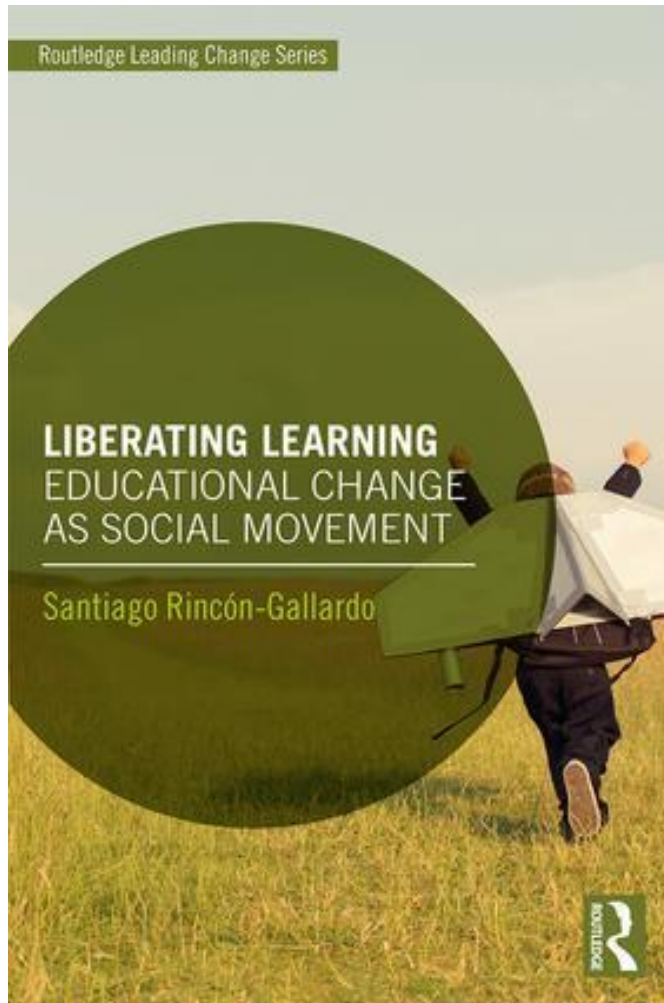


# Propósito Compartido

---



- 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)



@SRinconGallardo

[RinconGallardoSantiago.academia.edu](http://RinconGallardoSantiago.academia.edu)

	GESTIÓN CIENTÍFICA	MOVIMIENTO SOCIAL
LIDERAZGO	jerárquico	en red, distribuido
VALORES CENTRALES	productividad eficiencia control	aprendizaje eficacia democracia
PRÁCTICAS FUNDAMENTALES	prescripción órdenes	diálogo reflexión colectiva
MECANISMO DE OPERACIÓN	incentivos externos recursos	motivación intrínseca inventiva
POSTURA FRENTE AL CAMBIO	incrementalismo estabilidad	innovación radical renovación cultural

# Cultivar el Liderazgo Atento al

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

Fullan, 2019



# ***Aprendizaje Profundo***

***Involucrarse  
en el Mundo***

***Cambiar el Mundo***

Michael Fullan  
Joanne Quinn  
Joanne McEachen

A JOINT PUBLICATION

**CORWIN**  
A SAGE Company

**Ontario  
Principals'  
Council**