



ARC EDUCATION PROJECT

---

4TO

# ARC ThoughtMeet

UN ENFOQUE EN LAS POLÍTICAS  
Y EN SISTEMAS GESTIONADOS  
POR PROFESIONALES

Thought Leaders: Carol Cambell & Beatriz Pont

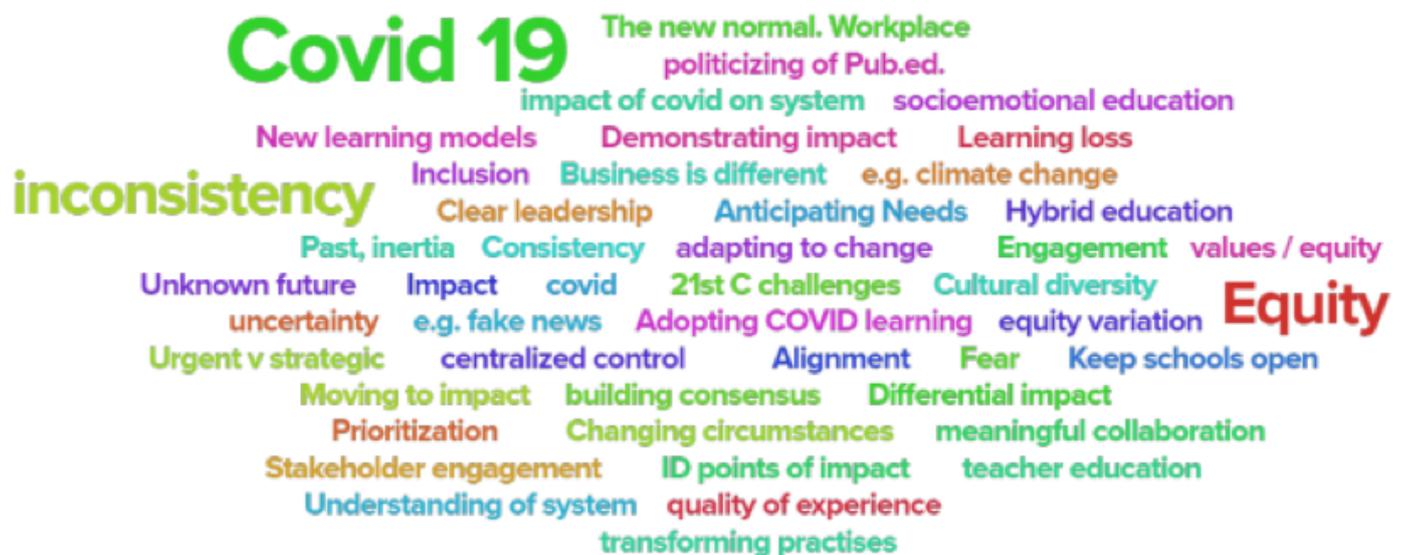
---

ATRICO.ORG  
ARC@UOTTAWA.CA

# LEARN LAB

En una o dos palabras, ¿cuáles son los principales retos para usted en su propio sistema educativo en cuanto a la elaboración y aplicación de futuras políticas? (nube de palabras)

De las 51 respuestas recibidas, los participantes consideran que los mayores retos son los siguientes Covid-19, incoherencias y equidad



BEATRIZ PONT, PHD

## Liderar el cambio educativo en tiempos de Covid: lecciones sobre las políticas para el futuro. De la crisis al futuro

La presentación se centró en la toma de decisiones desde el punto de vista estratégico de las políticas y no de la urgencia.

### **Según los resultados de una encuesta realizada por la OCDE y Harvard:**

1. Muchos estudiantes y escuelas estaban preparados para afrontar el reto como la pandemia.
2. Las políticas de aprendizaje académico continuo y de evaluación fueron el centro de atención de muchos sistemas escolares.
3. La disponibilidad de una estructura tecnológica y el tratamiento de la salud socio-emocional estaban entre los mayores desafíos.
4. Algunos países están luchando para decidir qué hacer/implementar, como dejar de hacer evaluaciones a gran escala y adaptar las evaluaciones locales, y poner a disposición apoyos adicionales.
5. La mayoría de los países han decidido en su mayoría volver a la educación presencial, o a un sistema mixto. Sin embargo, es un reto dirigir la educación y decidir cómo adaptarse en las políticas públicas, las escuelas y los hogares.
6. Durante Covid el proceso de adaptación fue rápido. Al principio fue reactivo, sin una visión a más largo plazo. En realidad, hubo una vuelta a la elaboración de políticas nacionales, pero todavía no lo suficiente.

Algunos sistemas han implementado algunas políticas interesantes. Por ejemplo:

-  Japón - un banco de recursos humanos para apoyar a las escuelas que necesitan apoyo adicional para los estudiantes
-  Corea - mayor autonomía de los estudiantes en el aprendizaje dentro de un entorno de formación profesional
-  Bélgica - inclusión de una red más amplia de actores para garantizar las actividades extracurriculares
-  Eslovenia - creación de planes de aprendizaje individuales para cualquier estudiante con un importante déficit de aprendizaje, así como la creación de entornos de aprendizaje más flexibles
-  Austria - cursos de formación para profesores a través de MOOCs (Cursos en línea masivos y abiertos, por sus siglas en inglés)

En tiempos de incertidumbre lo que hay que desarrollar es la estructura, para poder adaptarse a los tiempos de incertidumbre. Lo que ha estado ocurriendo es una planificación más reactiva que proactiva.

**A continuación, se sugieren áreas en las que los creadores de políticas pueden cambiar hacia una planificación proactiva:**

- Aprendizaje y bienestar de los estudiantes
- Desigualdades en el acceso
- Adaptabilidad de los profesionales de la educación
- Sistemas de rendición de cuentas adaptados

**Se necesitan estructuras para desarrollar una visión de liderazgo durante Covid.**

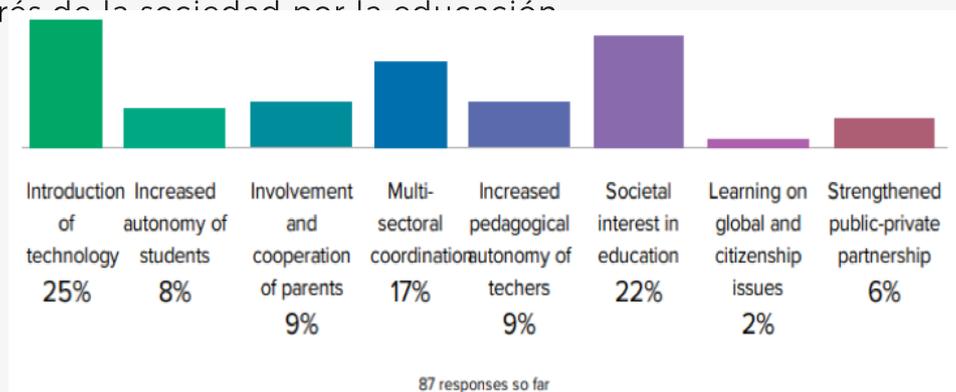
En resumen, los líderes deben tener objetivos a corto, medio y largo plazo y, al mismo tiempo, identificar los factores clave a tener en cuenta. Deben decidir qué partes interesadas pueden servir de impulsores, qué políticas pueden responder mejor a las necesidades de la escuela y cómo hacer que las estrategias sean accionables.

## ¿Cuáles son algunos de los aspectos positivos inesperados e imprevistos de su sistema?

- Una visión sistémica del liderazgo de cambio, que puede ayudar a encontrar un equilibrio entre la toma de decisiones urgentes y estratégicas.
- Es importante tener un plan B además del plan A cuando se lidera el cambio educativo en tiempos de incertidumbre.
- Se invitó a los participantes a pensar en la visión a largo plazo de su sistema, a considerar el cambio como una respuesta estratégica frente a una reacción urgente (como ahora se ven obligados a hacer con Covid), a identificar los posibles problemas que pueden afectar/influir en los sistemas educativos y a dar forma a su implementación.

### De las 87 respuestas recibidas:

- El 25% de los participantes considera que la introducción de la tecnología generalizada en las prácticas cotidianas es el resultado más positivo de Covid;
- El 22% de los participantes percibe que también hay un mayor interés de la sociedad por la educación en su conjunto, en comparación con la época previa a la pandemia
- El 17% de los participantes piensa que ahora se está llevando a cabo una mayor coordinación multisectorial para satisfacer las necesidades de los estudiantes.
- -Llama la atención que no se observa necesariamente una mayor autonomía pedagógica de los profesores o de los alumnos, ni tampoco una mayor participación o cooperación de los padres, a pesar de la pandemia y del mayor interés de la sociedad por la educación.



## ¿Qué procesos está poniendo en marcha para garantizar que puede liderar el cambio educativo en tiempos de incertidumbre?

Según Beatriz, la confianza en los sistemas educativos se está poniendo a prueba con la crisis de Covid. Hay una falta de claridad a la hora de priorizar los propósitos de cada sistema educativo. Esta priorización es lo que ayudaría a desarrollar/reforzar la confianza entre las partes interesadas y permitirles construir decisiones y acciones a corto y largo plazo.

La necesidad de que los padres se involucren en la educación de sus hijos desde casa ha creado una revaloración de la profesión docente y de la escuela como centros de bienestar, no sólo de contenidos académicos; y por lo tanto las escuelas serán lo último en cerrar. ¿Cómo construir escuelas como centros que estén en el núcleo de la sociedad?

- Se ha puesto un mayor énfasis en la profesionalidad de los docentes, pero también en su desarrollo profesional.
- Hemos visto un liderazgo más distribuido, especialmente a nivel de directores de escuela, lo que se ha traducido en una mayor autonomía local para satisfacer las necesidades de los estudiantes.
- La colaboración no sólo se ha vuelto más intencional, sino que también es más frecuente.
- Hay un mejor compromiso general de las partes interesadas, lo que se está traduciendo en asociaciones más fuertes entre los sindicatos, los empleadores y los padres que están tomando decisiones junto con el gobierno.

Por último, los participantes consideran que todo el mundo ha hecho todo lo posible por colaborar con los profesores, y que las respuestas de las partes interesadas a Covid no sólo han estado bien planeadas, sino que han sido bien ejecutadas.



¿Cuáles han sido sus prácticas de liderazgo más importantes en los últimos 12 meses? (Nube de palabras)

De las 68 respuestas recibidas, las 5 prácticas de liderazgo más importantes favorecidas en el último año han sido, en gran medida, la escucha, la calma, la comunicación, la resiliencia y la flexibilidad. El apoyo, el optimismo y la resiliencia también fueron muy importantes.



CAROL CAMPBELL, PHD

## Desarrollo de sistemas educativos gestionados por profesionales

"El liderazgo docente ha pasado a primer plano

- Las políticas y los sistemas educativos gestionados por profesionales van de la mano en la educación, y esta presentación en particular se centra en la dimensión humana del cambio en el liderazgo.
- Existe un cuerpo sustantivo de conocimiento empírico que señala la importancia del liderazgo estratégico del gobierno y de los distritos en la educación.
- Los roles clave del liderazgo son proporcionar guía y orientación en la educación. Mientras que el liderazgo gubernamental se centra en el cambio del sistema, el liderazgo de distrito se concentra en satisfacer las necesidades y el contenido locales. En ambos casos, esto no debe hacerse de forma jerárquica, sino en colaboración.
- El gobierno proporciona las condiciones necesarias para implantar una educación democrática para que los líderes escolares creen el clima y las condiciones en una escuela para apoyar la enseñanza.
- El liderazgo de los profesores también es importante.
- Las prácticas básicas de liderazgo educativo, como las de Leithwood, Harris y Hopkins (2008, 2020), siguen siendo las mismas a pesar de los desafíos asociados a Covid. Por ejemplo, la importancia de un liderazgo distribuido ha crecido desde 2008, especialmente cuando se trata de ser estratégico a la hora de alentar a las personas a ocupar roles de liderazgo formales.
- El autoliderazgo también es cada vez más importante.
- No hay que descartar el liderazgo informal de los profesores con los colegas, los alumnos, los padres y la comunidad. En este sentido, los profesores deben ser vistos no sólo como líderes de la enseñanza y el aprendizaje, sino como líderes de la práctica profesional entre sus compañeros. En otras palabras, la "desprivatización de las prácticas" se lleva a cabo cuando los profesores comparten su experiencia para movilizar el conocimiento.
- Es importante construir explícitamente las identidades profesionales de

Como co-investigadora que examina las identidades de los profesores, las conclusiones de los datos recogidos en 7 sistemas educativos (Berlín, Chile, Kenia, Ontario, Escocia, Singapur y Suecia) revelaron cómo los sistemas educativos que invirtieron en la valoración y el desarrollo de sus profesionales fueron también los que obtuvieron mejores resultados.

- Las recomendaciones del estudio fueron la importancia de invertir en la profesión: trayectorias profesionales y oferta. Esto requiere políticas explícitas.
- No hay que pasar por alto el respeto a los profesores ni el equilibrio entre la vida laboral y la personal: cuando se examinan los cambios de política para los estudiantes, es igualmente importante examinar su impacto en los profesores.
- Se ha producido un rápido cambio en la toma de decisiones y la actuación en la educación para responder a las emergencias.
- Ahora reconocemos la importancia de todos los que trabajan en la escuela y el sistema educativo. Cuando estos elementos trabajan bien juntos, funciona. Sin embargo, no todos los sistemas estaban trabajando bien juntos y ahora la confianza y las relaciones se han roto aún más.
- Es importante seguir protegiendo y apoyando a la profesión educativa, sobre todo porque estamos viendo cómo se deteriora la salud mental de los profesionales de la educación.
- Ha surgido una necesidad continua de aprendizaje profesional.



# Pregunta

¿Cómo puede la pandemia traducirse en una mayor comprensión por parte del sistema de la carga de trabajo, la salud mental y el estrés de los profesores cuando se acabe Covid que pueda apoyar mejor el cambio del sistema y los resultados positivos para los estudiantes?



## **Beatriz Pont:**

Las escuelas han demostrado que saben responder, por lo que debemos examinar cómo podemos seguir fomentando la autonomía local. También se necesitan directrices más claras que protejan a los responsables de las escuelas que toman decisiones, ya que se supone que deben ocuparse de todos los problemas de la sociedad sobre el terreno. Por ejemplo, es necesario que los gobiernos den prioridad a determinadas áreas del plan de estudios en las directrices sobre temas, incluyendo los recursos adecuados en términos de financiación, recursos humanos, etc.

## **Carol Campbell:**

Si los profesores están cansados, estamos trabajando y creando un ambiente insalubre. Las asociaciones de líderes escolares deben trabajar más eficazmente con los sindicatos de profesores. Los gobiernos tienen que proporcionar claridad y una dirección clara a las escuelas. Hay que recordar que se necesita capacidad para una mayor creatividad para crear más autonomía. También es necesaria flexibilidad local para satisfacer las necesidades de los alumnos, según el contexto local.

# Pregunta

¿Cuál es el papel de los sindicatos de profesores en estos tiempos?



## **Beatriz Pont:**

¿Cómo podemos implicar y comprometer mejor a los sindicatos de profesores en la toma de decisiones? ¿Cómo podemos planificar mejor a largo plazo para contribuir a las escuelas de manera que podamos infundirles optimismo? ¿Cómo vamos a medir el progreso de los alumnos teniendo en cuenta que los profesores siguen teniendo que cubrir el mismo plan de estudios? ¿Funcionan los métodos de evaluación actuales?

La importancia de las escuelas y los hospitales ha vuelto a estar en primer plano de la sociedad. Sin embargo, los educadores están cansados, y los grupos de trabajo son necesarios ahora para planificar mejor cómo vamos a reevaluar el status quo en cuanto a los contratos de los profesores, por ejemplo. Deberíamos incorporar a los sindicatos para reconsiderar las cuestiones laborales en relación con la tecnología. ¿Podemos crear una fuerza de trabajo para ver cómo sería la enseñanza y cómo desarrollarla?

## **Carol Campbell:**

Los gobiernos deben ver que los sindicatos de profesores son auténticos socios, y algunos tienen un papel de defensa de la seguridad de los estudiantes y del personal. Los sindicatos valoran y apoyan la educación. Si bien es necesario apoyar a los estudiantes, debemos asegurarnos de que los profesionales de la educación reciban apoyo para que puedan apoyar mejor a los estudiantes.

Aunque ha habido cierta colaboración genuina, actualmente es necesario que los sindicatos de profesores aboguen por los estudiantes y por ellos mismos, desde el punto de vista de la salud y la seguridad. Los profesores deben ser considerados como socios. Tenemos que hablar entre nosotros y comprometernos con los demás, pero, sobre todo, escucharnos mutuamente.



# Pregunta

Pregunta: ¿Qué es lo que podrían hacer los gobiernos para permitir y capacitar a los directores de los centros escolares para que tengan una renovada determinación de ayudar a los alumnos a recuperarse y volver a participar en el aprendizaje?

**Beatriz Pont:**

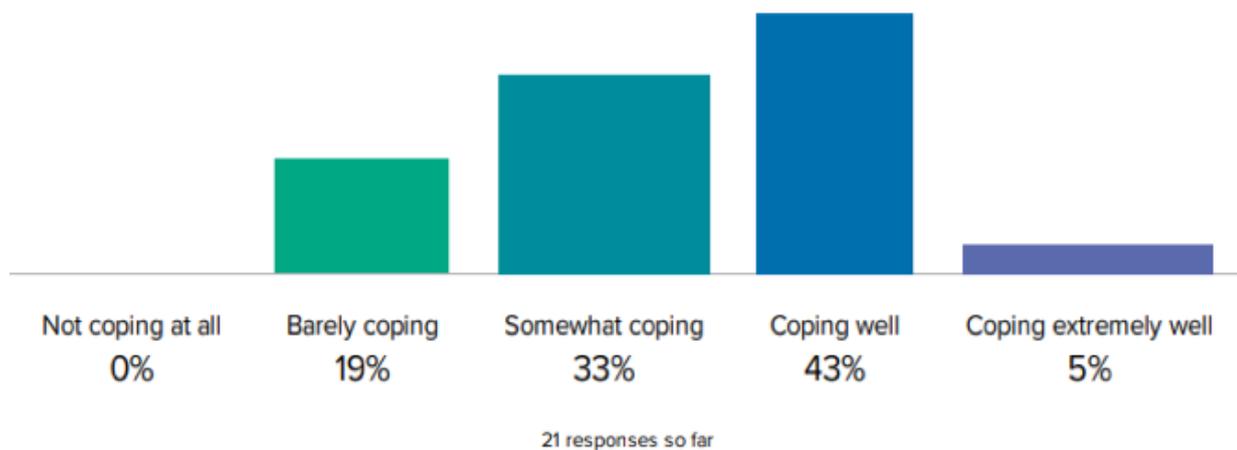
Aprender a dirigir en un mundo de incertidumbre requiere práctica; ahora hemos tenido la oportunidad de practicar. Esto significa que siempre tenemos que tener un plan B (o al menos, pensar en él) por si el primero no funciona. Todas las escuelas de Noruega tenían que tener un plan de emergencia, así que estaban preparadas cuando llegó el Covid.

**Carol Campbell:**

El liderazgo eficaz a todos los niveles es importante (ARC, funcionarios públicos, etc.). Hay que multiplicar las oportunidades de colaboración y toma de decisiones conjunta. Hay que recurrir a otras personas e inculcar más humanidad en la educación, como la empatía y la confianza. Los sistemas que han tenido éxito invierten en el desarrollo del liderazgo y en la profesión educativa. Se ha reconocido el valor de las escuelas. Por último, es importante que esta generación sea la que marque el camino a seguir.

## ¿Cómo están afrontando sus profesores el estrés diario de la enseñanza en este momento?

De las 21 respuestas recibidas, el 76% de los participantes cree que los profesores están afrontando bastante bien las tensiones diarias relacionadas con la pandemia. Sin embargo, aunque nadie ha señalado que los profesores no lo estén afrontando en absoluto, el 19% de los encuestados cree que los profesores están teniendo dificultades para afrontar las condiciones actuales.



Cabe destacar que algunos encuestados indicaron en el chat que estos resultados pueden no ser representativos del sentimiento de los que están en primera línea. En futuros Thoughtmeets se explorarán las perspectivas de profesores y estudiantes.

## ¿Cuál es una prioridad de liderazgo para desarrollar un sistema educativo profesional en el año escolar 2021-22?

La prioridad común más importante entre los participantes es la necesidad de despolitizar la educación orientando el debate, las políticas y la planeación hacia el bien común de la educación en la sociedad.

Al tiempo que se da prioridad a la educación como bien común de la sociedad, es importante abordar el inequitativo impacto de las medidas de COVID en la educación.

Una forma de hacerlo es desarrollar mejores condiciones que apoyen un profesionalismo más colaborativo. Por ejemplo, garantizando que los directores se sientan parte del proceso de toma de decisiones.

Asimismo, la co-construcción de planes a largo plazo es una necesidad para cumplir con todas las prioridades mencionadas anteriormente.

### Resumen del panel de Steve Munby:

- Enfocarse en lo estratégico en lugar de lo urgente
- Fomentar la confianza para mejorar el compromiso
- Escuchar y valorar: Involucrar a la gente en la conformación y co-construcción en todos los niveles
- La autonomía requiere generación de capacidades, desarrollo y apoyo

# Reflexiones finales

Andy Hargreaves, Presidente de ARC

"Sé visionario y sé inspirador"

- Necesitamos más colaboración y liderazgo a través del centro, así como que los educadores respondan juntos.
- Los diseñadores de políticas deben conocer sus portafolios y saber cómo comunicarlos eficazmente, al tiempo que escuchan a las partes interesadas que se encuentran en el terreno.

## Tres puntos clave a tener en cuenta:

1. Nunca hay que olvidar que las cosas se ven de forma muy distinta dependiendo de nuestro punto de vista, así que lo que puede parecer lento para unos es rápido para otros, y viceversa.
2. El uso de la tecnología debe dejarse de lado en favor de la salud física: aunque seguiremos utilizando algo de digital después de la pandemia, debemos favorecer el uso de lápices de colores, balones de fútbol, bolígrafos y papel y de la naturaleza.
3. Tenemos que asegurarnos de tener entornos de aprendizaje universalmente diseñados que funcionen tanto en tiempos normales como durante las emergencias, ya que la Organización Mundial de la Salud indica que se avecinan más catástrofes y pandemias.

Por último, de ambas presentaciones se desprenden dos perspectivas que plantean la siguiente pregunta: ¿Cuál es el papel de la profesión docente y el de otras partes interesadas durante la pandemia y después de ella?

