

# Serie Mejores Prácticas

AGOSTO 2011 - Año 13 / Nº 37

## Formación de liderazgo escolar: programas pioneros en Estados Unidos

En la última década, se ha puesto creciente atención en Estados Unidos al rol de los directores escolares como uno de los principales factores que inciden en la efectividad escolar y, en consecuencia, en un mejor desempeño de los estudiantes.

Junto a ello, han aumentado las tareas y competencias que se espera que satisfagan los directores, entre ellas, que sean líderes de enseñanza y del currículo, expertos evaluadores, constructores de comunidad, buenos administradores de los recursos físicos, humanos y financieros de la escuela, y ejecutores de una serie de mandatos de la política educativa. Asimismo, se aspira a que atiendan las múltiples necesidades, a menudo en conflicto, de estudiantes, apoderados, maestros, sindicatos docentes, autoridades locales y agencias estatales y federales. Todas estas demandas contrastan con una escasez de líderes escolares formados con estas habilidades y con una alta tasa de rotación de los mismos.

Frente a esto, se han creado en el país diversos programas para atraer, formar y retener directores de excelencia profesional. Los programas que se presentan a continuación constituyen vías aceleradas de capacitación y certificación para el liderazgo escolar, aplican estrategias diversas para la formación de capacidades y se basan en asociaciones de distinta naturaleza para lograr sus propósitos. Las estrategias adoptadas ilustran modalidades alternativas e innovadoras para dar respuesta a las nuevas demandas impuestas al liderazgo escolar y ejemplifican la implementación de algunas de las claves de los programas de formación de líderes escolares.

### Nuevos Líderes para Nuevas Escuelas (*New Leaders for New Schools*)

*Creada en el año en 2000, la organización New Leaders for New Schools (NLNS) desarrolló un modelo para capacitar a aspirantes a directores escolares en liderazgo instruccional, transformacional y organizacional, a través de una combinación de cursos y experiencia práctica, para trabajar en escuelas urbanas de bajo nivel socioeconómico.*

La capacitación del primer grupo comenzó en 2001 con 13 personas en la ciudad de Nueva York y en Chicago, y posteriormente se han ido sumando otras diez ciudades. Hasta ahora, NLNS ha formado más de 700 "New Leaders", quienes han impactado la experiencia escolar de más de 250.000 estudiantes al mejorar la calidad de educación que reciben. Además, la organización estima que otras 20 ciudades han adoptado elementos de su modelo en sus propias iniciativas de capacitación de directores.

Los dos programas de *New Leaders for New Schools* son *Emerging Leaders Program* (líderes emergentes) y *Aspiring Principals Program* (aspirantes a directores). En la mayoría de los casos, los participantes deben completar el primero antes de entrar en el segundo. A continuación se describen las principales características de este último.

En el contexto de numerosas reformas educativas que apuntan a la descentralización, autonomía escolar, mayor responsabilidad por los resultados de parte de las escuelas, focalización en los aprendizajes de los alumnos y metas más altas en cuanto a sus resultados, se ha redefinido el rol de los directores escolares así como sus responsabilidades de liderazgo.

Con ello, los sistemas educativos se enfrentan a la necesidad de incrementar los incentivos para hacer del liderazgo escolar una tarea atractiva para quienes la ejecutan o aspiran a hacerlo, y ofrecerles opciones formación para fortalecer sus capacidades de liderazgo.

En este número se presentan programas desarrollados en Estados Unidos para reclutar, formar y retener directores de escuela de excelencia profesional, que son un ejemplo de cómo se está abordando este desafío. Se trata de iniciativas que tienen distintos niveles de desarrollo, grados de cobertura y métodos de reclutamiento de los participantes, pero comparten el énfasis en el aprendizaje a partir de la práctica y, en algunos casos, combinan en forma simultánea la formación de capacidades con responsabilidades laborales remuneradas en cargos directivos.

## Componentes

*Los elementos centrales del programa para aspirantes a director incluyen un riguroso proceso de selección, un periodo de aprendizaje de cuatro semanas y un año de residencia en una escuela.*

Las características de estas etapas son las siguientes:

**Proceso de selección.** NLNS recluta a sus participantes tanto entre quienes trabajan en el sistema escolar como entre líderes de organizaciones comunales, programas de desarrollo de la juventud y otros similares, para lo cual utiliza redes locales, regionales y nacionales. Los postulantes deben llenar un extenso formulario *on line* diseñado para captar sus capacidades. A partir del análisis de esta información, aproximadamente la mitad de las postulaciones queda fuera del proceso. La segunda etapa consiste en una entrevista de 30 minutos, complementada por un análisis de caso escrito, en base a los cuales se elimina un 50% de quienes se someten a esta fase. La última etapa de selección consiste en un día completo de entrevistas, estudios de casos, *role-playing* y presentaciones.

**Período de aprendizaje de verano** (*Summer Foundations*). Esta etapa dura cuatro semanas y está a cargo de *Wharton School of Management* de Philadelphia. A través de cursos intensivos, actividades de grupo y experiencias prácticas para desarrollar habilidades de liderazgo operacional e instruccional, se prepara la experiencia de residencia en una escuela. En esta fase se genera una fuerte identidad con el programa y el sentido de pertenencia a una red de trabajo.

**Residencia.** Los participantes son asignados a escuelas de los distritos asociados durante un año académico. Durante este periodo: i) se involucran en proyectos diseñados para desarrollar las competencias de liderazgo y estrategias para incrementar los aprendizajes de los docentes; ii) asisten a *Foundation Seminars* de cuatro días de duración, continuando la capacitación de verano; y iii) reciben asesorías de un director mentor y de un *coach* de liderazgo, ex directores que han estado a cargo de escuelas urbanas de excelencia. Este *coach* asesora en terreno una vez por semana al residente y su director-mentor, para estructurar el trabajo y establecer responsabilidades de liderazgo en forma conjunta.

A lo largo del año, el residente es evaluado permanentemente y, en base a su progreso, el programa entrega una recomendación sobre la aptitud para desempeñarse como director en un establecimiento del distrito escolar –unidad a cargo de la administración de escuelas públicas– o en escuelas *charter*, que son escuelas públicas que operan con mayor autonomía y han sido liberadas de ciertas reglas a cambio de asumir responsabilidad por ciertos resultados, establecidos en un *charter* o contrato de desempeño.

Todos los residentes deben someterse a un proceso de selección y contratación de los distritos y redes de *charter schools* asociados. Una vez logrado el puesto de trabajo, sea como director o asistente de director, los *New Leaders* reciben apoyo de los coaches del programa por dos años.

Los residentes no pagan matrícula, y reciben un salario y beneficios de parte del distrito escolar u organización de *charter schools* en la que trabajan durante el período de entrenamiento, que exige dedicación exclusiva. A cambio, deben comprometerse a desempeñarse como director o asistente de director por 6 años, incluyendo el año de residencia.

## Impacto y metas

*Un estudio realizado en seis ciudades en el periodo escolar 2007-2008, sugiere que los estudiantes de escuelas lideradas al menos durante tres años por directores de NLNS mejoran más rápido sus rendimientos escolares comparado con otros alumnos del distrito.*

El estudio indica también que cerca del 20% de las escuelas lideradas por participantes del programa por un mínimo de 2 años, muestran incrementos significativos como para alcanzar dentro de 5 años el éxito escolar del 90 a 100%. Asimismo, demuestra que las escuelas con más alta efectividad eran conducidas por directores de *New Leaders*. En el caso de directores formados por el mismo programa cuyo ejercicio de funciones era de un año o menos, se detectó una asociación levemente negativa.

*New Leaders for New Schools* se ha planteado ambiciosas metas para el año 2014 a partir de su convicción de que formar líderes excepcionales para la dirección de las escuelas puede marcar un significativo cambio en los logros educativos. Estas metas incluyen que el 60% de las escuelas dirigidas por los

*New Leaders* logren que el 90 a 100% de sus estudiantes alcancen las habilidades o competencias requeridas en las principales materias académicas al cabo del quinto año de gestión de su director, y que una masa crítica de escuelas en la mayoría de las ciudades asociadas al programa cuenten con directores entrenados por la organización.

### Fuentes:

-[www.nlms.org](http://www.nlms.org)

-U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement, *Innovations in Education*. 2004. *Innovative Pathways to School Leadership*. En:

<http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.html>

-Martorell, P. et al. 2010. *Preliminary findings from the New Leaders for New Schools evaluation*. Rand Education. Working Paper WR-739-NLNS. En: [http://www.rand.org/pubs/working\\_papers/2010/RAND\\_WR739.pdf](http://www.rand.org/pubs/working_papers/2010/RAND_WR739.pdf)

-New Leaders for New Schools. 2009. *Principal effectiveness: a new principalship to drive student achievement, teacher effectiveness and school turnarounds with key insights from The Urban Excellence Framework™*. En: [http://www.nlms.org/documents/uef/principal\\_effectiveness\\_nlms.pdf](http://www.nlms.org/documents/uef/principal_effectiveness_nlms.pdf)

-New Leaders for New Schools. 2008. *Key insights of The Urban Excellence Framework™*.

<http://www.nlms.org/documents/NewLeadersReport-Version3.0-FINAL.pdf>

## Residencia Broad en Educación Urbana (*Broad Residency in Urban Education*)

*Este es un programa de capacitación para el liderazgo de dos años de duración, impulsado desde hace una década por la Eli and Edythe Broad Foundation. Ofrece a sus participantes simultáneamente formación y puestos de trabajo de jornada completa en altos niveles de administración escolar en distritos escolares urbanos, organizaciones administradoras de escuelas charter, o departamentos federales o estatales de educación.*

La capacitación está diseñada para apoyar a los participantes en la transición hacia la carrera de administración educacional, a través de la formación en temas de transforma-

ción estratégica del sistema escolar, cambio organizacional y desarrollo de liderazgo, de modo que puedan impactar positivamente el aprendizaje escolar.

El programa considera la revisión del contexto de la educación urbana y de prácticas ejemplares provenientes del sector público y privado. Se discuten casos de estudio, se realizan visitas a terreno, se ofrecen conferencias y paneles de expertos. Los participantes además realizan lecturas personales y proyectos interactivos. Las sesiones son desarrolladas en distintos lugares del país y los costos de participación son financiados por el programa.

En general, se destinan los primeros meses a conocer el entorno y lograr pequeños avances en sus trabajos. El resto del año y el segundo año se trabaja en proyectos fo-

calizados en áreas específicas, tales como apertura de escuelas nuevas, procesos presupuestarios, aumento de la eficiencia operacional, mejoría de los recursos humanos y/o apoyo a iniciativas de política educativa de alto nivel. Durante el segundo año, los residentes inician también una transición a roles potencialmente permanentes adecuados a sus cualidades. Mientras participan en el programa, reciben un salario base anual entre US\$ 85.000 y US\$ 95.000, el que es establecido por la organización que los emplea.

Mientras trabajan, los residentes reciben capacitación profesional y se integran a una red nacional de líderes educativos, que les permite compartir prácticas exitosas aplicadas por egresados del programa en distintos lugares del país.

## Condiciones para participar

*El programa exige algunas condiciones iniciales tanto a las organizaciones educativas que reciben a los residentes como a los propios participantes, de modo de trabajar sobre una base que garantice el éxito de los objetivos.*

Los distritos que adscriben al programa son urbanos. Deben tener al menos 20.000 estudiantes, y en la práctica están dirigidos por superintendentes fuertes, tienen una estrategia definida para mejorar los aprendizajes estudiantiles, y la disposición y capacidades administrativas para supervisar el trabajo del residente y para ofrecerles un rol laboral apropiado.

El programa también trabaja con organizaciones que administran al menos tres

## CLAVES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE LÍDERES ESCOLARES

Un estudio de seis programas ejemplares de formación de líderes educacionales publicado en 2004 por el US Department of Education –que incluyó *New Leaders for New Schools* y *First Ring School Academy*– identifica las siguientes características comunes que contribuyen a su éxito:

- **Visión rectora de lo que es el liderazgo escolar.** Los programas comienzan con una visión clara y bien enfocada de los tipos de líderes que necesitan en su contexto específico, lo cual marca toda la estructura y diseño del proceso de capacitación. La visión se nutre de los hallazgos de las investigaciones sobre liderazgo efectivo.
- **Inversión en la selección de los participantes.** Se seleccionan participantes que ya están equipados con la experiencia apropiada y la disposición a convertirse en directores efectivos, y se les ofrece un programa acelerado para reforzar sus habilidades. Se aplica un estructurado proceso de selección en múltiples fases, que incluyen la postulación inicial, entrevistas y, en algunos casos, pruebas de desempeño.
- **Diseño de un programa significativo y relevante.** Cinco elementos claves ayudan a asegurar que el programa sea significativo para los participantes y relevante para las necesidades de las

escuelas y sus estudiantes: 1) formación a partir de una sólida base de conocimiento sobre el liderazgo, a través de alianzas con otras instituciones (por ejemplo, entre jurisdicciones escolares y universidades o fundaciones); 2) un plan de estudios basado en estándares y con claros indicadores de desempeño; 3) una inducción focalizada al inicio del programa (por ejemplo, una residencia de verano o una secuencia de cursos acelerados); 4) una estructura de apoyo en base a cohortes, donde los participantes encuentran el apoyo de una comunidad de aprendizaje; 5) una práctica basada en la escuela y apoyada por tutores expertos.

- **Mejoramiento continuo y sostenibilidad.** Los programas aplican evaluaciones en varios niveles, utilizando los resultados para mejorar continuamente su desempeño y poder mantenerse a través del tiempo. También se monitorea el progreso de cada participante tanto con fines formativos como sumativos.

*Ver: US Department of Education, Office of Innovation and Improvement (2004). Pathways to School Leadership. Serie Innovations in Education, en [http://www2.ed.gov/admins/recruit/prep/alternative/report\\_pg5.html](http://www2.ed.gov/admins/recruit/prep/alternative/report_pg5.html)*

Por su parte, un estudio del *Stanford Educational Leadership Institute*, resalta las siguientes características comunes de ocho

programas exitosos de fortalecimiento del liderazgo escolar desarrollados en los EE.UU.:

- Los requisitos de admisión de los programas incluyen contar con competencias demostradas como docentes experimentados, así como con el apoyo de los directivos del distrito escolar.
- Los programas ofrecen un currículo coherente enmarcado en las teorías, principios y prácticas de liderazgo educativo.
- El contenido del curso y las experiencias prácticas están estrechamente vinculados.
- Los programas distritales usan el desarrollo de liderazgo para reforzar sus iniciativas de reforma destinadas a mejorar el aprendizaje escolar.
- Los distritos están desarrollando el liderazgo para motivar a los docentes talentosos a convertirse en líderes centrados en la enseñanza.
- Las actividades de desarrollo profesional a menudo son parte de un continuo de actividades de aprendizaje diseñadas para hacer frente a los objetivos y metas particulares de los distritos escolares participantes.

*Ver: La Pointe, M. y Davis, S. (2005). School Leadership Study. Developing Successful Principals. Exemplary Programs Produce Strong Instructional Leaders. Stanford Educational Leadership Institute. En: [http://seli.stanford.edu/research/documents/ucea\\_papers/sls\\_ucea\\_leaders.pdf](http://seli.stanford.edu/research/documents/ucea_papers/sls_ucea_leaders.pdf)*

escuelas *charter* con experiencia en la atención de estudiantes de bajos ingresos, una administración fuerte y resultados académicos promisorios.

En el caso de los residentes, para postular al programa deben tener al menos cuatro años de experiencia laboral previa e, idealmente, contar con algún grado de estudios más avanzados, como magister o doctorado. Además, sus posibilidades de selección aumentan si tienen experiencia en funciones empresariales (como administración general, finanzas, operaciones, recursos humanos, tecnologías de información, etc.) dado que, entre otras cosas, se espera que puedan llevar a la educación prácticas que sirvan para mejorar los aspectos operativos.

Desde su creación, el programa ha formado 250 líderes escolares en más de 50 distritos escolares urbanos. Una vez completada la residencia, la mayoría ha recibido una oferta para permanecer en la organización en la que ha estado trabajando. De hecho, se estima que un 92% de ellos continúa trabajando en el sistema escolar y 72% lo hace en distritos escolares, administradoras de escuelas *charter* o departamentos de educación.

Fuente: <http://www.broadresidency.org>.

Consultado 2011-08-09

## Academia Escuelas del Primer Anillo, Cleveland (First Ring School Academy)

*En respuesta a la crítica escasez y alta rotación de directivos escolares calificados, los superintendentes de 13 distritos escolares que circundan la ciudad de Cleveland apostaron a una solución de carácter colectivo y decidieron formar en 2003, en asociación con la Universidad Estatal de Cleveland y el Departamento de Educación de OHIO, la Academia First Ring School.*

La academia tiene por objetivo reclutar, formar y retener líderes escolares capaces de crear condiciones para el aprendizaje escolar e impulsar la reforma educativa en este cír-

culo de distritos que, en conjunto, atienden a 73.000 estudiantes. Para asegurar el manejo de habilidades requeridas por los directores eficientes previo a su ingreso laboral a los distritos, el enfoque aplicado se basa en el desempeño de los participantes y no en créditos o tiempo asignado a estudio.

La academia es guiada y apoyada por el *First Ring School Superintendents' Collaborative*. A través de ella, los 13 superintendentes de educación desarrollan un programa compartido de capacitación y ofrecen tiempo liberado y apoyo financiero y administrativo a los participantes. El Consorcio de Superintendentes se reúne mensualmente para compartir información e ideas, explorar acuerdos y desarrollar consensos. Este sistema de apoyo opera en asociación con la Universidad Estatal y el Departamento de Educación de Ohio, con lo cual se facilitan los costos iniciales de dotación de personal, diseño y desarrollo del programa.

Para reclutar a los participantes, cada superintendente identifica entre docentes altamente calificados de su propio distrito escolar dos o más líderes promisorios para cada cohorte de la Academia y los apoya a lo largo de su capacitación, constituyéndose una generación de futuros directores de distritos vecinos o cercanos, lo cual facilita el establecimiento de una red de colaboración entre ellos en su desempeño posterior.

Los seleccionados participan en 11 módulos de dos días y medio de duración en un período de 15 meses. En estos módulos se abordan temas centrales del trabajo directivo, como mejoramiento de la enseñanza, articulación del currículo, administración escolar, supervisión y capacitación docente, entre otros. Entre cada módulo se enfatiza la formación en la práctica: los participantes desarrollan proyectos en las escuelas de los distritos, vinculados a supervisión y asesoría de maestros, revisiones del desempeño escrito del profesor, organización de un grupo de padres para cumplir una meta específica, y desarrollo de actividades de capacitación docente. También observan al director, registrando sus reflexiones diarias, y participan en tareas administrativas rutinarias. Se destina tiempo para debatir las observaciones diarias y los proyectos, que son valorados como los aprendizajes más perdurables. Este trabajo colectivo facilita también armar redes

de apoyo para el ejercicio posterior de las funciones directivas. Una vez finalizada la capacitación, los 13 distritos comparten los graduados para llenar las vacantes de directores.

La Academia constituye una ruta acelerada de certificación. Los participantes obtienen una licenciatura y 22 créditos de graduación que pueden ser utilizados para estudios de postgrado.

Un estudio desarrollado por *Stanford Educational Leadership Institute*, citado en *Education Commission of the States (2005)*, destaca que algunas de las estrategias aplicadas por esta iniciativa coinciden con aquellas de programas exitosos de desarrollo de liderazgo, por ejemplo: diseño basado en la investigación; currículo coherente y alineado; orientaciones para el aprendizaje adecuadas al contexto; una estructura basada en cohortes y la estrecha colaboración de la red escolar en la preparación del programa.

La implementación de programas de este tipo puede ayudar a las autoridades locales a lograr metas de mejoría escolar al permitir: i) apalancar recursos de los propios distritos compartiendo simultáneamente una estrategia para el progreso educativo; ii) formar líderes escolares con alta comprensión de los problemas locales; y iii) fomentar una cercanía particular entre los líderes escolares y las autoridades locales, dada la alta vinculación de los superintendentes al programa. ©

### Fuentes:

-U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement, *Innovations in Education*. 2004. *Innovative Pathways to School Leadership*. En: <http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.html>.

-Education Commission of the States. 2005 *The First Ring Leadership Academy: A Multidistrict Model for Developing, Sharing and Supporting Leadership Talent*. En: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED489370.pdf>