

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELAS Y LIDERAZGO
2016-2017

LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA EN EL PERÚ

British Council | Área de Servicios Educativos
Av. José Pardo 434, Oficina 1703
Lima, Perú

britishcouncilperu@britishcouncil.org

Marzo 2018

Directora Perú:	Samantha Lanaway
Gerente de Servicios Educativos:	Ralph Grayson
Gerente de Proyecto:	Karen Meza
Gerentes de Proyecto participantes:	Manuela De La Fuente (Core Skills) Ana Hurtado (Champion Teachers) Roxanna Zapata (Monitoreo y Evaluación)
Foto de cubierta:	British Council

**LA VERDADERA
TRANSFORMACIÓN DE
LA ESCUELA SÓLO
SUCEDE SI SE GENERA
DESDE SUS DISTINTOS
NIVELES: GOBIERNO,
AUTORIDADES,
DIRECTORES,
ESPECIALISTAS,
DOCENTES Y ALUMNOS
– NO NECESARIAMENTE
EN DICHO ORDEN.**

INTRODUCCIÓN

El Programa de Transformación de Escuelas y Liderazgo del British Council en el Perú surge a partir de la necesidad de observar la educación de manera integral, holística, donde el trabajo de los gestores públicos y líderes educativos es tan importante como el de los líderes en el aula; es decir, los docentes que a su vez forman futuros líderes.

A través de este programa, buscamos facilitar los más valiosos aportes en liderazgo educativo para promover un intercambio de experiencias que añada valor a la educación en el Perú. Éste no es un trabajo cuyos frutos se verán de la noche a la mañana. Es un proceso continuo y de largo aliento que sólo verá sus beneficios en la medida que los líderes con los que trabajemos contagien a su entorno para lograr que las mejores prácticas pedagógicas y de gestión educativa se trasladen a sus equipos de trabajo y tengan impacto en los estudiantes.

En diciembre 2017 realizamos el primer intercambio de experiencias bajo este programa, convocando a gestores públicos, directores de escuelas, coordinadores y docentes. Éste se enfocó en los siguientes temas generados a partir de un trabajo exploratorio previo:

- Alianzas educativas con el Reino Unido
- Innovación en el desarrollo profesional docente
- Liderazgo, autonomía y eficiencia de la gestión educativa

En la versión 2017 del programa integramos a especialistas educativos del Reino Unido, Latinoamérica y el Perú, creando un ambiente de mutuo entendimiento sobre los complejos problemas educativos cuyas soluciones se gestan desde las iniciativas que estos especialistas lideran.

Agradecemos a todas las instituciones, organizaciones, colegios, directores, coordinadores y docentes de colegios del Perú que participaron a lo largo del programa y que, junto con sus aportes e intercambio de ideas con los facilitadores invitados por el British Council, ayudaron a dar forma más robusta a este programa. En la última página de este documento se encuentra un listado (seguramente parcial) de las instituciones que, de una u otra manera, se involucraron en las actividades del programa en el 2017.



Ver video resumen en
<https://youtu.be/IXDwHie4n2gc>



Arriba: Taller exploratorio del sector escuelas (junio 2017).

Abajo: Uno de los varios grupos de participantes en el Programa de Transformación de Escuelas y Liderazgo (diciembre 2017)

EL BRITISH COUNCIL ES LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL REINO UNIDO PARA LAS RELACIONES CULTURALES Y OPORTUNIDADES EDUCATIVAS. CONSTRUIMOS LAZOS DE CONOCIMIENTO MUTUO Y ENTENDIMIENTO ENTRE EL REINO UNIDO Y OTROS PAÍSES. ESTO LO LOGRAMOS FACILITANDO UNA CONTRIBUCIÓN POSITIVA YA QUE TRANSFORMAMOS LAS VIDAS DE LOS CIUDADANOS CREANDO OPORTUNIDADES, ESTABLECIENDO VÍNCULOS Y GENERANDO CONFIANZA.

**LAS SIGUIENTES TRES
EXPERIENCIAS
MUESTRAN CÓMO
DISTINTOS ACTORES
EDUCATIVOS HAN
TOMADO EL LIDERAZGO
EN SU CONTEXTO Y HAN
INICIADO LA
TRANSFORMACIÓN DE
SU ENTORNO ESCOLAR.**

CÓMO SE TRANSFORMA LA ESCUELA PÚBLICA EN EL REINO UNIDO

Keven Bartle es Director de la Escuela Secundaria Canons al noroeste Londres. Canons es una escuela vibrante y multicultural que ha transformado su modelo educativo gracias a principios de liderazgo que impactan no sólo a los directivos sino a los docentes y a los estudiantes.

“Es un fenómeno orgánico, desde la base hacia arriba, generado desde el aula. Nuestro modelo parte de las experiencias y los hallazgos de esos héroes que pasan horas en los salones: los docentes.”

Keven Bartle dirige un proyecto pedagógico en su escuela donde los docentes lideran partes de éste año a año de manera rotativa. Cada uno implementa un cambio específico y, a la fecha, han trabajado temas tan variados como “La pedagogía como arte, construcción y ciencia”, “El ciclo de aprendizaje acelerado” o “Uso de tabletas para mejorar el trabajo colaborativo.”

Cada año, Canons selecciona alrededor de seis líderes pedagógicos entre su personal, los cuales deben cumplir con un perfil mínimo establecido internamente. Los líderes no tienen una tarea sencilla. Aparte de dirigir la implementación de sus programas, deben saber cómo responder a los retos propuestos por los docentes, algo que todo líder debe hacer en la vida real.

Este modelo de liderazgo ha servido a Canons para favorecer el desarrollo profesional continuo de sus docentes y, mas allá de los proyectos, los convierte en influenciadores de su entorno y ante la comunidad profesional.

Fuente: The Guardian (2013) The pedagogy leaders project: how our staff drive teaching and learning”.

Para ver información de la escuela Canons y sus principales indicadores educativos, visite www.getthedata.com/school/canons-high-school-137199



“Cuide a su personal y su personal cuidará de sus estudiantes.” – Keven Bartle , Director Canons High School



Vea a Kevin en https://youtu.be/euuO_8fGJ0g



A Great School at the Heart of Our Community

Foto: Facebook #CanonsHighSchoolOfficial

CÓMO SE TRANSFORMA LA ESCUELA PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA

Conocimos a Virginia Rodríguez cuando el British Council en Colombia organizó una visita de trabajo dirigida a una delegación del sector educativo del Perú, incluyendo representantes del Ministerio de Educación. Como parte de la agenda, la delegación visitó el Colegio Débora Arango Perez en Bogotá, experiencia que dejó huella en el grupo visitante. Se trataba de una escuela pública en una zona de estrato social medio-bajo y cuyos logros en la implementación de un programa bilingüe y de estándares internacionales la hacen motivo de orgullo.

En un trabajo integrado con el British Council, este colegio ha logrado implementar un currículo con un fuerte componente en inglés de manera progresiva desde los primeros años de enseñanza hasta el nivel secundario. Gracias a ello, los alumnos del Débora Arango pueden beneficiarse del currículo internacional británico con materias dictadas enteramente en inglés a nivel de los IGCSE (International General Certificate in Secondary Education) del Reino Unido.

Nada de esto hubiera sido posible si no fuera por el liderazgo de sus autoridades. Los obstáculos enfrentados y las carencias se tornaron mínimos frente al empuje de Virginia y sus ganas de ofrecer a su comunidad una educación internacional que compite con los mejores colegios del sector privado.

“Enfrentamos muchos retos. ¿Dónde podíamos conseguir docentes para enseñar en inglés? Tenemos que ser exigentes con los procesos que llevamos a cabo con la Secretaría de Educación. Hemos implementado clases de nivelación en inglés entre el turno mañana y tarde para los niños que ingresan sin saber el idioma y hemos ofrecido facilidades a los padres de familia para que tomen clases en el colegio para que puedan apoyar a sus hijos. Tenemos mucha demanda de padres que no quieren perder su vacante en el Débora Arango, pero nos da mucho orgullo que tengamos tan buena acogida” – Virginia Rodríguez, Directora del Colegio Débora Arango Pérez.



Vea a Ana Virginia en <https://youtu.be/P769endSInE>



Foto: www.bibliotecariosed.wordpress.com

CÓMO SE TRANSFORMA LA ESCUELA PÚBLICA EN EL PERÚ

Ana Bertha Quiroz acompañó el Programa de Transformación de Escuelas y Liderazgo Educativo desde el trabajo exploratorio realizado a inicios del año 2017. Ella es directora de la Institución Educativa José Antonio Encinas, ubicada en Pamplona Alta, una de las zonas más vulnerables en Lima, donde en el invierno la temperatura puede llegar a marcar el nivel más bajo en la capital y el nivel más alto de humedad. Pamplona Alta es también un eje de discusión acerca de las grandes divisiones sociales existentes en la capital y en el país, visibles en un muro de 10 km que divide la zona de una de las zonas más residenciales del oeste de la ciudad.

Luchar contra la pobreza y la falta de recursos educativos no es una tarea ajena a los directores de escuelas públicas en el Perú. Ana Bertha decidió tomar acción y generar un cambio, primero desde su labor docente y luego desde su posición de líder educativo. Desde su espacio, atacó la desnutrición infantil de los estudiantes causada por la pobreza y los estragos del terrorismo de los años ochenta. El resto lo hizo liderando el cambio en la educación.

Su labor educativa se enfocó también en sanear la poca infraestructura con que contaban y convertirla en un espacio limpio y conducente al aprendizaje. El trabajo de liderazgo de Ana Bertha se extiende al diálogo abierto con los padres de familia con quienes ha logrado superar obstáculos administrativos y prejuicios. Esto le permite hasta hoy continuar el cambio de actitudes frente a la educación y la salud, la violencia familiar, la excelencia académica, la gestión institucional y la formación de estudiantes líderes que crean en sí mismos a pesar del entorno adverso que han experimentado.

Puede leer más sobre Ana Bertha Quiroz y los indicadores de cambio en su institución educativa, visite www.ashoka.org/en/fellow/ana-bertha-quiroz-ballon

“Combatir la desnutrición requirió un gran compromiso de los maestros. Nosotros mismos cocinábamos y alimentábamos a los niños a pesar de que nos decían que ésa no era nuestra labor. Luego educar a los niños desde lo más básico, a utilizar los baños, visibilizó el cambio. Los baños debían estar impecables, así como todo el entorno educativo. Comenzar por educar es vital” –’ Ana Bertha Quiroz Ballón



Foto: www.pronied.gob.pe

**LOS SIGUIENTES
APORTES SE BASAN EN
PRINCIPIOS DE
LIDERAZGO EDUCATIVO
PARA EL DESARROLLO
DOCENTE GRACIAS A
LAS POSIBILIDADES QUE
BRINDAN LAS REDES
DIGITALES Y LAS
COMUNIDADES DE
PRÁCTICA.**

LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DOCENTE, COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y REDES DIGITALES

En contextos con grandes retos para alcanzar metas educativas, las prácticas basadas en el liderazgo educativo generan las condiciones necesarias para fortalecer especialistas y referentes que puedan ofrecer una influencia positiva sobre otros profesionales.

La Dra. Paula Rebolledo del British Council en Chile viene liderando el programa de empoderamiento docente denominado *Champion Teachers* desde hace cinco años en ese país. Desde el año 2016, el programa se viene implementando en Perú para formar docentes investigadores del aula^[1]. Esto permite que los docentes generen conocimiento desde su propio campo de acción y así encuentren soluciones desde la base del sistema. El proyecto revalora la profesión y el trabajo del profesor en el aula y permite que éste sea más eficiente y nutra su desarrollo a partir de la propia exploración de su ámbito.

Las redes digitales facilitan el intercambio de conocimiento entre docentes de distintos países, tal como sucede con la red virtual que se forma a partir del programa *Champion Teachers* o las comunidades de práctica que facilita Paul Braddock, jefe de recursos online del British Council.

La integración de docentes por medios virtuales permite que los profesionales de distintas geografías compartan espacios de intercambio de conocimientos y experiencias. Lograr un perfil internacional es posible hoy más que nunca gracias a las redes digitales, lo que abre la posibilidad de ser parte de contextos realmente diversos y únicos a la vez.



"Las comunidades de práctica pueden estimular el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y el cambio a través de la creación de comunidades profesionales de aprendizaje en las escuelas, en donde los docentes y los líderes escolares puedan compartir una visión amplia y aprovechar al máximo la diversidad de los estudiantes" – Paul Braddock, British Council

"El desarrollo profesional docente eficiente es voluntario, colaborativo, contextualizado, sostenible, liderado, monitoreado, evaluado y autónomo". – Paula Rebolledo, British Council

^[1] En el año 2018, el programa *Champion Teachers* se extiende a Colombia y México, creando así una comunidad de docentes investigadores que interactúan y se integran a lo largo de la Alianza del Pacífico. Puede leer más al respecto en www.britishcouncil.pe/programas/educacion/champion-teachers



Foto: British Council

LIDERAZGO Y DESARROLLO DE CORE SKILLS: DOCENTES Y DIRECTORES

Motivar el liderazgo y formar líderes se basa en gran parte en emplear prácticas y estrategias que ayuden a construir ciudadanos que enfrenten los retos presentes y futuros. En el siglo 21, nuestros jóvenes deben tener las habilidades transversales que sobrepasan los conocimientos tradicionales. Numerosos empleadores han identificado la necesidad que se desarrollen estas habilidades para el éxito de nuestros jóvenes en esta época de inigualable colaboración global.

Desde el año 2016, venimos implementando el programa *Core Skills* en Perú tanto en docentes como en líderes educativos. Este programa de capacitación para docentes y directores se enfoca en la formación de estas competencias esenciales apoyando a los profesores en el desarrollo de su pedagogía. Desde el inicio de la implementación del programa, hemos visto el cambio positivo en profesionales que han logrado integrar en su trabajo el liderazgo, el pensamiento crítico, el trabajo colaborativo, la comunicación, la ciudadanía y la alfabetización digital.

“Aprendí a despertar el interés y creatividad de mis estudiantes en el área de matemáticas.” – Participante del módulo de Creatividad e Imaginación, Perú.

“Aprendí que se puede romper esquemas de clase que encuadran el pensamiento de nuestros estudiantes.” – Participante del módulo de Creatividad e Imaginación, Perú.

“El programa Core Skills se ha implementado en cinco regiones del Perú alcanzando a 400 docentes y directores e impactando indirectamente a más de 72.000 estudiantes. La colaboración entre docentes crea un espacio para compartir ideas, retos y experiencias. La plataforma virtual nos da oportunidades para esta colaboración donde participantes de nuestro programa se puedan unir en una comunidad de práctica. De esta manera, los docentes se pueden apoyar el uno al otro para asegurar la formación continua de las estrategias pedagógicas altamente eficaces y que aportan al desarrollo de estas habilidades en los estudiantes.” – Roxana Zapata, Capacitadora Experta en Core Skills, British Council, Perú



Foto: British Council

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA EN EL PERÚ?

Definir el significado de “transformar la escuela” puede resultar complejo visto desde distintos ángulos. El consenso parece centrarse en la manera en cómo la escuela responde a las necesidades de los estudiantes y el contexto en un momento determinado bajo las reformas que sus líderes gestionan. Esto exige líderes visibles a su entorno y que tienen como eje de su trabajo al estudiante. Esto también exige líderes que tomen riesgos y generen cambio basados en los estudiantes, docentes, educadores, padres de familia y comunidad.

Transformar una escuela, o más aún, transformar un sistema educativo, no sucede de la noche a la mañana. Es un proceso sistemático que parte de decisiones estratégicas desde la base —el alumno y el docente— y donde el líder educativo genera las condiciones para que el cambio suceda. Cabe reflexionar desde el ámbito de la gestión qué políticas y prácticas son conducentes a que esta transformación suceda. En tal sentido, observamos en todas las experiencias del programa que el empoderamiento de los directores de escuela y los docentes favorece la autonomía que permite a estos actores explorar e implementar soluciones que respondan a sus necesidades. En este camino, la confianza, el respeto, la colaboración y la reciprocidad son valores que deben fortalecerse dentro del sistema y la comunidad.

El Programa de Transformación de Escuelas y Liderazgo , en su versión 2017, concluye lo siguiente:

- En un contexto de cambio a nivel ministerial, los líderes son el hilo conductor de la continuidad de la mejora educativa para los docentes y alumnos.
- Existe una preocupación real acerca de la preparación y desarrollo docente que debe ser abordado desde la política educativa en conjunto con la universidad y las instituciones de formación pedagógica
- El sistema educativo se presenta muy completo, pero no lo debe ser. Los esfuerzos por mejorar son evidentes.
- El contexto en el que se brinda la educación, la comunidad y el entorno, son vitales para liderar el cambio en el aula.
- El docente permanece al centro del sistema educativo y su importancia requiere reconocimiento y revalorización.
- Las buenas prácticas requieren replicarse a todo nivel en el sector educativo, para lo cual es necesario contar con líderes educativos exploradores de su propia aula y con marcos de desarrollo docente claros y estructurados.
- La relación estrecha entre el sector educativo público y privado fomentarán acciones más eficaces en el sector.



Foto: British Council

ARCHIVO VISUAL



La transformación de la escuela
video resumen
<https://youtu.be/IXDwHie4n2gc>



Estado y escuela pública
Ana Virginia Rodríguez
Colegio Débora Arango Pérez, Colombia
<https://youtu.be/P769endSInE>



Pasión por la profesión
Keven Bartle
Colegio Canons Reino Unido
https://youtu.be/euuO_8fGJ0g



Espacios de aprendizaje mutuo
Pilar Biggio
Ministerio de Educación, Perú
<https://youtu.be/Wb9MRUACHYM>



Valoración de la docencia
Paula Rebolledo
British Council, Chile
https://youtu.be/F_YPAsqlhSA



Alianza público y privada
Pamela Mendoza
Innova Schools, Perú
<https://youtu.be/r2fD9odpmyc>



Docencia, profesión y reflexión
Paul Braddock
British Council, Reino Unido
<https://youtu.be/u5--mSqma9E>

ENTIDADES PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DE ESCUELAS Y LIDERAZGO 2017

Cámara de Comercio de Lima
Colegio 6151 San Luis Gonzaga
Colegio Albert Einstein
Colegio Alpamayo
Colegio Bilingüe Peruano Canadiense
Colegio Casuarinas 5125
Colegio Franco Peruano
Colegio Euroamericano
Colegio Hipólito Unanue
Colegio Hiram Bingham
Colegio Karol Wojtylla
Colegio La Inmaculada Concepción
Colegio León Pinelo
Colegio Los Educadores
Colegio Manuel Polo Jiménez
Colegio María Goretti
Colegio Melitón Carvajal
Colegio Nuestra Señora de Guadalupe
Colegio Rosa de América
Colegio Santa Cecilia
Colegio Santa Margarita
Colegio Santa Úrsula
Colegios Fe y Alegría
Colegios Futura
Colegios Innova
CONCYTEC
Dirección Regional de Educación de Lima
Empresarios para la Educación
Escuela Nacional de Marina Mercante
Institución Educativa 6076 Villa El Salvador
Institución Educativa 7059 José Antonio Encinas
Institución Educativa La Sagrada Familia
Institución Educativa María de las Mercedes
Institución Educativa Oscar Miro Quesada de la Guerra
Institución Educativa Pedro Coronado Arrascue
Instituto Apoyo
Instituto de Educación Superior Público San Josemaría Escrivá
Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico
Liceo Naval Manuel Clavero Muga
Ministerio de Educación del Perú
Unidad de Gestión Escolar Número 7
Universidad Antenor Orrego Espinoza
Universidad Nacional Del Callao
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad Ricardo Palma
Universidad Jorge Basadre Grohman

El British Council ha realizado el mayor esfuerzo en plasmar en este listado la totalidad de las instituciones cuyos representantes participaron en las distintas actividades del programa 2017. Pedimos disculpas por cualquier omisión involuntaria.

FACILITADORES DE LAS ACTIVIDADES

Keven Bartle, Colegio Canons, Reino Unido
Paul Braddock, British Council, Reino Unido
Paula Rebolledo, British Council, Chile
Virgina Rodriguez, Colegio Débora Arango Pérez, Colombia

También participó:
Sandie Mourao, NILE, Reino Unido