

Experiencia Educativa

La experiencia de Varkey en Mendoza: un modelo de desarrollo profesional docente

Ana Martiarena

Fundación Varkey - Mendoza - Argentina

Dirección electrónica: Ana.Martiarena@varkeyfoundation.org

Antecedentes internacionales de la Varkey Foundation

Varkey Foundation es una organización sin fines de lucro establecida por Sunny Varkey desde el año 2013, para mejorar los estándares de educación en el mundo. Nuestra misión es que cada niño tenga un gran maestro. Para ello construimos la capacidad docente y realizamos campañas que promueven la excelencia educativa. Con ese objetivo trabajamos activamente en el desarrollo de las capacidades de directores y maestros y en la revalorización de su rol, promoviendo así la excelencia educativa. Creemos que, si garantizamos la calidad de la enseñanza, mejorarán los resultados.

Anualmente, Varkey Foundation entrega el *Global Teacher Prize*, en el marco del *Global Education and Skills Forum*. Este premio busca reconocer la importancia de la labor docente y el hecho de que todos los maestros del mundo sean reconocidos y homenajeados como merecen. Destaca el impacto que tienen los mejores maestros, aquellos que inspiran no solo a sus alumnos, sino a las comunidades que los rodean. La falta de educación es un factor importante detrás de muchos de los problemas sociales, políticos, económicos y de salud que enfrenta el mundo de hoy. Creemos que la educación tiene el poder para reducir la pobreza, los prejuicios y el conflicto. El premio se entrega cada año en el *Global Education & Skills Forum* en Dubái por Fundación Varkey bajo el patrocinio de Su Alteza Sheikh Mohammad bin Rashid Al Maktoum, Vicepresidente y Primer Ministro de los Emiratos Árabes Unidos, y gobernante de Dubái. El jurado conocido como *The Academy*, está conformado por directores de escuela, expertos en educación, artistas, científicos, funcionarios públicos, emprendedores tecnológicos, empresarios, periodistas y analistas de todo el mundo. Todos ellos comparten el mismo objetivo que es destacar el gran trabajo que hacen los docentes y para juzgarlos utilizan una lista integral de criterios. Para garantizar la equidad y transparencia, PwC supervisa el proceso.

Fundación Varkey quiere facilitar una conversación global sobre lo que funciona en educación. Por ello, desde 2013 lleva a cabo investigaciones globales y pioneras sobre algunas de las preguntas más importantes en educación:

- **Índice Global del Estatus Docente.** Los resultados publicados representan el primer esfuerzo integral en analizar el estado de los docentes alrededor del mundo. La encuesta incluyó áreas relacionadas con el salario docente, la actitud de los alumnos hacia los educadores y una calificación de los encuestados sobre su propio sistema educativo. En muchos de los 21 países quedó claro que el estatus de la profesión se ha visto debilitado a través del tiempo.
- **Generación Z: Encuesta de Ciudadanía Global.** Recoge las opiniones de más de 20.000 jóvenes que nacieron alrededor del cambio de milenio. El estudio ahondó en lo que piensan y sienten. Un 80% de los jóvenes cree que adquirir más capacidades los ayudaría a contribuir en mayor medida a la sociedad.

- **Encuesta Global de Padres.** Refleja las esperanzas, miedos y opiniones de más de 27.000 padres de 29 países. En Argentina fueron encuestados 1000 padres de todo el país y el 80% considera que la calidad de la educación de sus hijos es buena o muy buena.

La Fundación Varkey en Argentina y en Mendoza

La Fundación Varkey Argentina (FVA) fue establecida en octubre de 2016. Comienza sus operaciones en la provincia de Jujuy, lanzando el Programa de Liderazgo e Innovación Educativa (PLIE), el 31 de octubre de 2016. Actualmente, la FVA tiene centros de formación funcionando en las siguientes provincias: Jujuy, Mendoza, Salta y Corrientes.

Cada lanzamiento implicó formar un nuevo equipo provincial que reflejara la dinámica del programa y fuese flexible para responder a las particularidades de cada provincia, las necesidades individuales, fortalecer el diseño curricular del programa y ajustar el enfoque para lograr reemplazar el paradigma del conductor único por el del trabajo colaborativo y la creación de equipos.

En diciembre de 2016 acuerdan con la Dirección General de Escuelas de la provincia de Mendoza comenzar a implementar el PLIE en marzo del año siguiente. Así es como el 20 de marzo de 2017 comienza la primera cohorte del PLIE con casi 100 participantes.

En Argentina también se cuenta con Varkey Academy, especialmente diseñada para participantes y egresados del PLIE. Se trata de una plataforma virtual de aprendizaje colaborativo cuyo principal objetivo es impulsar la creación de una comunidad en la que prime la formación continua de educadores. A través del acceso a cursos con actividades interactivas, videos, clases en vivo con expertos, espacios de debate y curaduría de contenidos, esta iniciativa reúne oportunidades de aprendizaje formal y no formal. A través de la plataforma virtual se permite extender las posibilidades de aprendizaje de los participantes incluyendo las tecnologías de la información y la comunicación. Los cursos profundizan los contenidos vistos en el programa presencial, desarrollan nuevas temáticas y colaboran en la adquisición de competencias tecnológicas (<https://varkey.academy/>).

Asimismo, con el objetivo de alimentar la curiosidad y despertar la creatividad de los educadores por medio de experiencias tecnológicas, se crearon los Estudios de Innovación. Están dirigido a docentes y directores de escuelas que ya han participado del PLIE. A través de diferentes sesiones de innovación, un grupo de directores y docentes serán guiados por un camino que recorre temáticas diversas como robótica, realidad virtual, arte digital y colectivo, diseño de clase invertida, impresiones 3D, aprendizaje basado en proyectos, entre otras. Nuestro primer Estudio de Innovación fue inaugurado gracias al apoyo de Fundación Banco Nación y del Ministerio de Educación de la provincia de Corrientes a comienzos de agosto del 2018.

La experiencia del desarrollo de un dispositivo de formación continua como el PLIE

El PLIE, que dicta la FVA, con apoyo del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación y de la Dirección General de Escuelas, en Mendoza, tiene como objetivo desarrollar las habilidades esenciales para que los Equipos de Conducción Institucional y Equipos Docentes de todos los niveles y modalidades del sistema educativo sean gestores del cambio educativo dentro de sus propias instituciones. El diseño de éste se enmarca en los lineamientos propuestos por el Consejo Federal de Educación (Res. 338/18) y busca colaborar con el cumplimiento de los acuerdos firmados por el Consejo Federal de Educación en la Declaración de Purmamarca.

El currículo del PLIE está diseñado para ser de inmediato beneficio práctico y también para ser desafiante, intelectualmente atractivo y provocador. En el marco de trabajo propio del desarrollo profesional de adultos, un docente facilitador guiará el proceso de enseñanza en el paradigma del socio constructivismo.

Al desarrollar capacidades y competencias de conducción educativa, además del desarrollo de los contenidos, se trabajan distintas técnicas y estrategias interactivas que modelizan el trabajo innovador del directivo en la escuela. Las TIC están presentes durante todo el desarrollo del Programa, y los directivos se van familiarizando con diferentes recursos, participando creativamente como usuarios. Se incluyen modelos pedagógicos e instancias evaluativas innovadoras.

El PLIE busca generar capacidades pedagógicas y de conducción pedagógica que incorporen metas comunes, conducción horizontal, capacidades para motivar a los docentes y mejoras en las condiciones de trabajo de la comunidad educativa.

Tal como se expone en el último informe «Aprender»¹ (Aprender, 2017), los lineamientos educativos, entre otros fines, promueven «mejorar las prácticas de los equipos directivos y docentes en ejercicio (...) para el desarrollo de políticas educativas orientadas a garantizar el derecho a la educación para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos del país» (Aprender, 2017).

En este sentido, la FVA viene a reforzar la promoción de esa reconfiguración del quehacer de directores y docentes que son quienes de hecho están en contacto directo con los destinatarios finales de la política educativa: los alumnos.

Existe un fuerte respaldo académico a la evidencia de que el rol del directivo tiene influencia directa sobre el rendimiento de los alumnos (Marzano et al., 2005; Leithwood et al., 2006; Murillo Torrecilla, 2006; Pont et al., 2008). Como destaca Pont (2008), el liderazgo escolar, al influenciar la motivación de los docentes, mejora el desempeño académico de los alumnos, así como el clima institucional. Inclusive señala que es esencial para mejorar la eficiencia y la equidad educativa. Dice Pont (2008) «...los desarrollos han hecho del liderazgo escolar una prioridad en los sistemas educativos en todo el mundo. Los hacedores de política deben mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo sostenible»² (p. 11).

Si la mejora de la calidad de la educación implica la necesidad de procesos exitosos de cambio de las escuelas, es menester que la función de los directivos al frente de dicha tarea, sea ejercida con liderazgo, que tales directivos: «...inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio» (Murillo Torrecilla, 2006, p. 1).

Es tal la relevancia del rol del directivo escolar para la calidad alcanzada por la escuela frente a la cual se desempeña, que «es difícil imaginarse una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidere» (ibid., p. 5). Así, si bien no podría sostenerse la idea de que contar con un buen directivo es condición suficiente para tener buenas escuelas, sí es claro que es una condición necesaria.

Las primeras investigaciones³ en torno a las características de un líder (en el amplio sentido del término, no necesariamente escolar), consideraban que tales características eran innatas a algunas personas. Luego, se pasó a diversas categorizaciones y clasificaciones de liderazgo, ya en el ámbito educativo, según favorecieran o no el cambio. Y finalmente se ha llegado a contextualizar el término, más que a intentar conceptualizarlo de modo exacto o rígido y como un atributo propio de una sola persona.

¹Es el dispositivo nacional de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y de sistematización de información acerca de algunas condiciones en las que ellos se desarrollan.

²Traducción hecha por la autora.

³Años 1930 a 1940.

El liderazgo comienza a verse menos como un atributo propio de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación. (Murillo Torrecilla, 2006, p. 9).

En cuanto a la relevancia del elemento motivacional, según Romero García (1994), los individuos con una alta motivación al logro tienen la habilidad de trabajar en forma autónoma y se preocupan en todo momento por la calidad y productividad de su labor.

Es en este sentido que FVA trabaja, como ejes, las temáticas de liderazgo e innovación con los participantes de sus cursos, buscando generar en ellos agentes de diseminación de las competencias de líder. Bajo una buena orientación y motivación, todos los miembros del equipo docente pueden ser líderes que integren comunidades de aprendizaje, trabajen de modo transversal e implementen prácticas innovadoras, orientadas y centradas en el alumno y en el enriquecimiento de su trayectoria por la escuela. Así, el director deja de lado su rol burocrático y se transforma en un agente impulsor de cambio. (Áron y Milicic, 2002; Murillo Torrecilla, 2006; Pont et al., 2008; Bolívar, 2011)

La misión de la Fundación Varkey es garantizar que cada niño tenga acceso a un gran maestro. A través de campañas en favor de la excelencia en la enseñanza, la organización del Global Education and Skills Forum (GESF) -foro destinado a discutir la educación y elevar su estándar, el otorgamiento de becas a las iniciativas innovadoras en la formación de profesores y la implementación de sus propios programas de desarrollo profesional, la Fundación busca elevar la calidad de la enseñanza en todo el mundo. Con este propósito, mantiene proyectos en Argentina, Perú, Panamá, Uganda y Ghana, entre otras iniciativas.

Acerca del PLIE

El PLIE es un programa intensivo de seis semanas que incluye el desarrollo de un proyecto de innovación para cada escuela diseñado por su equipo directivo. De este modo el programa tiene un impacto directo en cada uno de los proyectos educativos de las escuelas que forman parte. A su vez el programa provee herramientas a los directores para fortalecer su liderazgo pedagógico. Para esto, entre otras cosas, promueve repensar la escuela de manera que cumpla con las realidades sociales y organizacionales de la vida en la era digital.

La metodología del PLIE promueve el intercambio de ideas y reflexiones entre directivos, basada en un marco pedagógico socio-constructivista. Por medio de las diversas estrategias que se utilizan (resolución de problemas, estudio de casos, debates, intercambio de roles, representaciones, puestas en común, presentaciones y exposiciones dialogadas), se recuperan las diversas experiencias de los directivos y a través de la teoría se logra construir nuevo conocimiento que podrá ser aplicado en la escuela.

En cada una de las 6 semanas se desarrollan los siguientes módulos:

- **Liderazgo educativo para el desarrollo organizacional y la reforma escolar**

Un liderazgo es construir equipos. Este módulo explora cómo los equipos se construyen y empoderan en las escuelas. En particular, se desarrollan modelos de liderazgo distribuido. La segunda parte del módulo aborda las cuestiones de liderazgo a la luz de los desafíos del Siglo XXI.

- **Gestión de la integración tecnológica**

La tecnología de la información tiene el poder de transformar la eficiencia y la eficacia de las escuelas. Los líderes inculcan, a través de este módulo, cómo planificar, administrar y sostener las implementaciones de TICs en sus escuelas para optimizar sus procesos de gestión y potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje. También se abordan los riesgos a los que los estudiantes se enfrentan a partir de la inclusión tecnológica.

- **Liderar y gestionar el aprendizaje, la creatividad y la innovación curricular**

Los líderes escolares eficaces fomentan la evolución de un clima donde el pensamiento original realza la experiencia de aprendizaje y conduce a la innovación curricular. En este módulo se analizan los distintos niveles de concreción del currículum. Los participantes conocerán prácticas curriculares innovadoras como la enseñanza para la comprensión, a la vez que serán capaces de analizar diferentes propuestas para implementar en sus instituciones.

- **Liderazgo para garantizar la calidad y mejorar el desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje**

Un liderazgo de calidad efectivo garantiza que todos sean responsables de su propia calidad. Las reformas educativas deben llegar al aula. Este módulo trabaja específicamente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje que lideran los docentes. Se abordan distintas temáticas como los aportes de las neurociencias, el impacto de las emociones en el aprendizaje, la heterogeneidad en el aprendizaje y la educación para la inclusión.

- **Desarrollo profesional de maestros líderes**

El aprendizaje a lo largo de toda la vida es una filosofía y un hábito que debe fluir a través de toda la comunidad de aprendizaje. Los líderes educativos, los docentes, y toda la comunidad escolar están en constante necesidad de renovar sus conocimientos y desplegar sus habilidades. En este módulo, los miembros del curso tienen el desafío de descubrir sus propias habilidades de liderazgo, sus fortalezas y las áreas a desarrollar. También se estudia cómo analizar y diseñar nuevas estrategias de formación docente para la propia institución.

- **Liderar y desarrollar las relaciones en una comunidad educativa**

Las escuelas exitosas están en el corazón de sus comunidades locales. Los líderes escolares son los primeros responsables de crear una cultura escolar que favorezca el encuentro. En este módulo se analizan los distintos niveles de relación de los actores de la comunidad educativa en función de mejorar el clima escolar. Se trabaja tanto las relaciones dentro de la escuela como las relaciones con las familias y la comunidad en general.



La elaboración del Proyecto de Innovación Escolar (PIE) es una parte crucial del Programa y su diseño se basa en los principios de investigación y acción. A partir de la problematización de la situación de la institución educativa se desarrolla un proyecto de innovación que responda a la problemática planteada.

Para la problematización se proponen cuatro fases secuenciales: identificación del problema, análisis, anticipación y evaluación. Esto da lugar a la elaboración de un proyecto que será presentado en la institución educativa y se llevará adelante en los seis meses posteriores a la finalización de la formación presencial. Esta etapa, a la vez, es acompañada por «seguidores de proyectos», que visitan las escuelas para acompañar el desarrollo de los proyectos.

El PLIE en Argentina, ha sido reconocido por el Programa Regional para el Desarrollo de la Profesión Docente en América Latina y el Caribe (PREDALC) como un modelo de buena práctica para Latinoamérica y posibilidad de ser replicado en otros contextos. El PREDLAC cuenta con el respaldo de las siguientes instituciones: BID, CAF, BANCO MUNDIAL y IAD (El Diálogo Interamericano). Además, el PLIE también ha sido investigado y luego incorporado por la Escuela de Graduados de Educación de Harvard como un caso de estudio de desarrollo de liderazgo, prueba de sus logros como programa.

Para acceder al caso completo: <https://pelp.fas.harvard.edu/files/hbs-test/files/pel089p2.pdf>.

Alcance e impacto del PLIE

A medida que avanza el tiempo se acumula mayor evidencia sobre la relevancia del liderazgo directivo en la educación. En Argentina, en tan solo 21 meses se capacitaron 4.100 líderes educativos de más de 2.000 unidades educativas impactando así en aproximadamente 400.000 estudiantes.

En Mendoza, al día de la fecha se han capacitado 830 líderes educativos, pertenecientes a un total de 448 instituciones educativas, de los 18 departamentos. Esto representa un 20 % del total de las instituciones educativas de la provincia. El total de instituciones capacitadas por Varkey de ámbito urbano es de 324 y el total de instituciones de ámbito rural es de 124.

A su vez, a la fecha, se cuenta con información certera de que, de los proyectos elaborados durante el PLIE, el 59% se han visitado. De ellos, el 64% muestra un estado de avance significativo en su implementación, 22% muestra un avance incipiente y 14% no ha comenzado a implementarse.

Hasta este momento, el PLIE ha incidido en los distintos niveles y modalidades de nuestro sistema educativo, de la siguiente manera:

Incidencia del PLIE por nivel/modalidad



Asimismo, hemos llegado a los 18 departamentos de la Provincia de Mendoza de la siguiente manera:



Testimonios y evidencias

El PLIE es un programa reconocido por la comunidad educativa de la provincia de Mendoza. Se destacan los siguientes resultados de la encuesta de satisfacción que realizamos a los participantes al final de cada cohorte:

«Un programa fantástico, que abre cabezas y corazones para la mejora educativa».

«Como una experiencia movilizante, capaz de mover estructuras, muy rica en contenidos, técnicas de trabajo y de participación. En otras palabras, fantástica».

«Excelente. Muy valioso fue que estuviéramos directivos y personal de escuelas de distintas modalidades abordando problemáticas comunes a todos. Me sentí respetada y escuchada. Amplié mi mirada, me enriquecí con sus opiniones y también me divertí».

«Una maravillosa experiencia. Formamos un sólido grupo que se enriqueció al compartir vivencias personales y realidades institucionales diferentes. Todo se hacía más claro en el marco que brindó la teoría y el brillante acompañamiento de facilitadores y tutores».

«Es un curso que te hace mirarte y mirar la escuela desde otro lugar. Es desafiante y te interpela. Te brinda variedad de recursos que te pueden ser muy útiles».

«Necesario para ampliar el conocimiento holístico en educación, mejorar las prácticas docentes e ir adecuando la escuela a las nuevas generaciones de estudiantes mediante la innovación».

«La experiencia fue muy enriquecedora, no sólo por los aportes teóricos, sino por la capacidad de los facilitadores y tutores de conducción y prácticas creativas para el análisis de los distintos temas; me pareció fantástico las actividades vinculantes para con los distintos participantes y grupos de cada cohorte».

«Los temas trabajados son muy importantes para nuestra formación, las dinámicas seleccionadas fueron las adecuadas y seguro que las utilizaremos para bajar la información a nuestros docentes».

«Estoy totalmente satisfecha con los contenidos, pero por sobre todo el compromiso con el que trabajan cada uno de los miembros del equipo Varkey».

Nuestro programa tiene una fuerte conciencia de la importancia del seguimiento. Se destacan así, las siguientes citas de los egresados, rescatadas en las visitas de seguimiento a las escuelas.

3-075 «Maestro Gonzalo Tabanera», Nélide Martínez

«Me hizo muy bien la capacitación. Con la visita a mi escuela mientras cursábamos me abrieron el panorama. Fue un honor recibir a mis compañeros y la calidad de Directores, que son, en mi escuela».

3-076 «Cora Tejeiro de Acosta», Jimena Cornejo

«Muy valioso todo el conocimiento adquirido, me sirvió muchísimo para la gestión. También, gracias a este Programa comencé a estudiar Ciencias de la Educación»

3-078 «Luis Francisco Grassi», María del Valle Cabaña

«Me encantó el curso, el cambio de mirada, porque estoy enamorada de la modalidad Adultos y de mis alumnos»

0-002 «Dr. Gregorio Aráoz Alfaro», Liliana Britos - Mónica Jaime

«Fundación Varkey saca otra cosa del docente»

JIN 0-024 «María Elena Walsh», Viviana Collado

«El Programa es un mimo para los participantes. Es muy grato ver que están haciendo cosas interesantes, es tanta la riqueza del intercambio con otros. Además, el vínculo afectivo que se da».

4-037 «Homero Manzi», Laura Pérez

«Para mí el PLIE es movilización y aprendizaje. Varkey me permitió ver otras realidades similares. Es muy enriquecedor, compartir y tener el espacio de hablar con otros».

4-005 «Josefa Capdevilla», Iris Ortubia

«Me vino muy bien la experiencia en Varkey, para lo que estaba pensando hacer en la escuela. Herramientas y el impulso necesario».

P-223 «Santa Clara», Elizabeth Soto

«Me abrió la cabeza, fue fantástico. Fortaleció la relación en el equipo directivo».

1-698 «Provincia de Mendoza», Sara Sandoval y Magdalena Torres

«Nos permitió ver realidades de otras escuelas. Volvimos a la escuela con todas las pilas».

1-304 «Luis Baldini», Eugenia Orozco - Rosana Risueño

«Sirvió para tomar conciencia de muchos eventos que sucedían en la escuela y ahora podemos reconstruir desde los esfuerzos de varios actores de la comunidad educativa»

1-085 «David Díaz Gascone», María Lidia Sabina

«Aprendí mucho y a movilizarme para conseguir lo necesario y obtener mejores resultados, y también en apoyo con las nuevas tecnologías».

1-578 «Ramón Novero», Rosana López

«Me encantó el Programa, y me despertó mucho».

1-016 «Petrona Guñazú de Burgoa», Virginia Lagos- Adriana Campos

«Cuando llegué a Varkey, tenía la necesidad y la idea de lo que se necesitaba en la escuela, pero no sabía cómo implementarlo, Varkey me dio las herramientas para poder llevarlo a cabo».

1-726 «José Francisco Ugarteche», Alejandra Marzetti y Eva Oyarde

«Estar en Varkey fue como vivir en un Universo paralelo. Ahora debo conectarlo con la realidad de la escuela».

Es muy interesante poder sumar a estos testimonios, aquellos que hicimos visibles en el reporte 2017, titulado «Proyectos que inspiran». Tomando como referencia diversas escuelas de los distintos niveles y modalidades de nuestra provincia.

Desafíos y Tensiones de la formación continua en liderazgo e innovación educativa

A partir de la experiencia de la Fundación Varkey con los programas de formación a nivel internacional, del contacto con los Ministerios de Educación provinciales y con la DGE, y del intercambio asiduo con supervisores, directivos y docentes desde la implementación del PLIE, podemos identificar algunos desafíos y tensiones respecto a la formación continua en liderazgo e innovación educativa.

En primer lugar, la carencia por mucho tiempo de un marco de referencia normativo que describiera estándares para las funciones y responsabilidades del directivo dificultó en cierta medida, a que la formación estuviera orientada a la práctica. Por lo que existieron diversos programas que ofrecían sustento teórico pero no estaban centrados en las funciones y desempeños del directivo. Asimismo, sería posible avanzar en la definición de políticas que se centren en el desarrollo del liderazgo directivo a lo largo de su carrera, identificando instancias de formación inicial que puedan vincularse con la formación continua.

Por otro lado, si bien se observa un aumento en la valoración del liderazgo directivo y de iniciativas que se focalizan en su desarrollo aún es incipiente la vinculación entre estas políticas y otras dimensiones o regulaciones propias del sistema educativo. En particular se trata de las atribuciones en materia de gestión en sentido amplio. Como por ejemplo, acompañar el fomento de la gestión pedagógica con atribuciones relativas al desarrollo profesional de los docentes.

En el proceso de distinguir estadios en la carrera profesional se podrían generar alternativas para reconocer y capitalizar la experiencia y conocimientos de los directivos de mayor trayectoria incluyéndolos en iniciativas de formación profesional de directores novatos o bien fomentando la conformación de redes o comunidades de práctica a través de las cuáles se puedan identificar desafíos, compartir buenas prácticas y difundir innovaciones.

Finalmente, la formación continua en liderazgo e innovación debe propiciar aún más el fomento de la participación de la comunidad y el liderazgo distribuido para lograr que las instituciones cuenten con las capacidades para desarrollar y sostener procesos de mejora continuos. El estudio de los programas de formación vigentes y de los efectos que estos generan en los establecimientos educativos colaborará en gran medida a brindar una formación cada vez más oportuna, pertinente y de calidad.

Referencia Bibliográfica

Arón, A. M., Milicic, N. (2002). Clima social escolar y desarrollo personal (pp. 5-10). Disponible en:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33362359/Desarrollo_social_y_emocional.Su_relacion_con_el_clima_escolar.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535304661&Signature=JmMLS-JFXafwLP5xgYr4trxYGoLo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DClima_social_escolar_y_desarrollo_person.pdf

- Bolívar, A.** (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. EDUCAR nro. 47 - ISSN 0211-819X. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. y Orr, M.** (2007). Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris and D. Hopkins** (2006), Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning (Report Number 800), NCSL/Department for Education and Skills, Nottingham.
- Marzano, R., T. Waters and B. McNulty** (2005), School Leadership That Works: From Research to Results, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia.
- Murillo Torrecilla, J.** (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e
- Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H.** (2008) Improving School Leadership Volumen 1: Policy and practice, OECD. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Romero García, O.** (1994). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. En M. Montero