

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

 /LideresEdu/

 @lideres\_edu

 lidereseducativos@pucv.cl



# Identidad del Centro

## MISIÓN

Impactar en las capacidades de liderazgo educativo, a través de un trabajo colaborativo con los actores del sistema educacional para la generación y difusión de conocimientos e implementación de prácticas que sustenten una educación pública inclusiva y de calidad.

## VISIÓN

Ser un centro reconocido por su contribución a las comunidades escolares de Chile para que cuenten con líderes educativos de excelencia.

# Líderes educativos: su contribución para liderar procesos de Enseñanza – Aprendizaje en escuelas y liceos.

Dra. Mónica Cortez M.

# Objetivo

---

Reflexionar en un contexto de cambio y reforma, el rol de los líderes educativos y su contribución en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

# APORTES DESDE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

# ¿Por qué estudiamos el liderazgo escolar?

Dentro de todos los factores relacionados con la escuela, **el liderazgo es el segundo factor**, después de la instrucción en la clase, **que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela**, *explicando alrededor de un 25 % de todos los efectos escolares.*



Leithwood, Day, Sammons, Harris, Hopkins (2006)

# Un aspecto primordial de los(as) directores(as): ser líderes del aprendizaje



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO

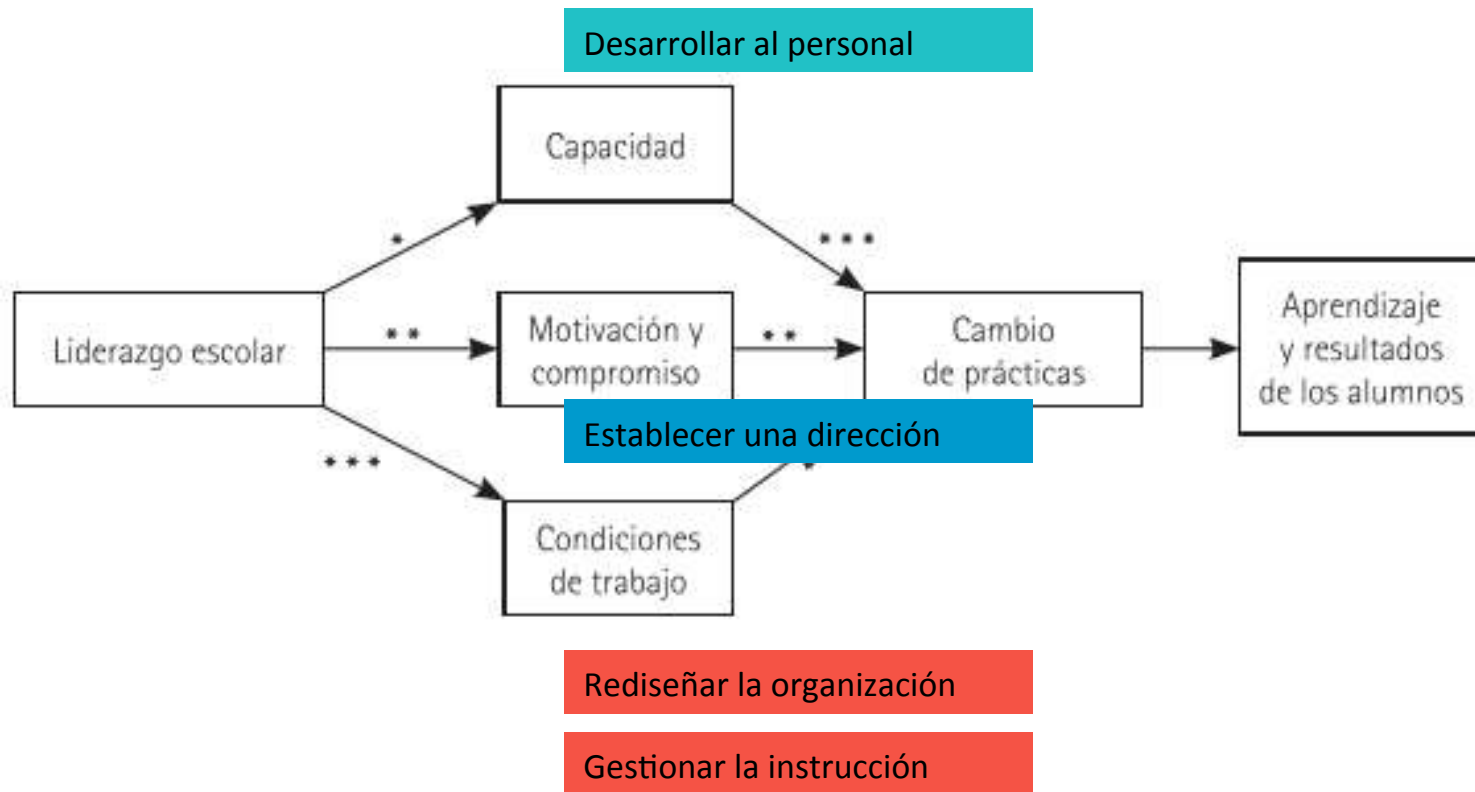
Si los(as) líderes escolares no comprenden los conocimientos que requieren los(as) profesores(as) para enseñar bien:

*conocimientos sobre la materia, pedagógicos generales, pedagógicos específicos sobre el contenido, curriculares y sobre los aprendices*

no serán capaces de desempeñar funciones esenciales para el mejoramiento de la escuela, como son monitorear la enseñanza y apoyar la formación del profesorado.

(Spillane y Louis, 2002)

# Modelo de mediación de las prácticas docentes



Los efectos del liderazgo escolar en la capacidad del docente, su motivación y compromiso y sus creencias respecto a las condiciones de trabajo

Claves: \*= influencia débil; \*\*= influencia moderada; \*\*\*=fuerte influencia (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008)

Los líderes efectivos – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et. al., 2007)

| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                 | Práctica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Mostrar direcciones de futuro</b><br>(realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un propósito moral)                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una visión compartida</li> <li>• Fomentar la aceptación de objetivos grupales</li> <li>• Altas expectativas</li> </ul>                                                                                                                                         | Motivaciones           |
| <b>Desarrollar personas</b><br>(Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y apoyo individual a los docentes</li> <li>• Estimulación y apoyo intelectual</li> <li>• Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)</li> </ul>                                                                                     | Capacidades            |
| <b>Rediseñar la organización</b><br>(Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades)                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una cultura colaborativa</li> <li>• Estructurar una organización que facilite el trabajo</li> <li>• Crear una relación productiva con familia y comunidad</li> <li>• Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)</li> </ul>                           | Condiciones de trabajo |
| <b>Gestionar la enseñanza y aprendizaje</b><br>(Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en ella)                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de personal</li> <li>• Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)</li> <li>• Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)</li> <li>• Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo</li> </ul> |                        |

# DESDE LA POLÍTICA EDUCATIVA CHILENA

## Estándares indicativos de desempeño

| Liderazgo                             | Gestión Pedagógica                        | Formación y Convivencia          | Gestión de recursos             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Liderazgo del sostenedor              | <u>Gestión curricular</u>                 | Formación                        | Gestión de personal             |
| <u>Liderazgo del director</u>         | <u>Enseñanza y aprendizaje en el aula</u> | Convivencia                      | Gestión de recursos financieros |
| Planificación y gestión de resultados | Apoyo al desarrollo de los estudiantes    | Participación y vida democrática | Gestión de recursos educativos  |

## Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar



# Estándares Indicativos (Gestión Curricular)



- ESTÁNDAR 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.
- ESTÁNDAR 4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
- ESTÁNDAR 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.
- ESTÁNDAR 4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados

## Las Dimensiones de prácticas son:



- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

# Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar



## DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

### Principales prácticas directivas:

- **Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención**
- **Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.**
- **Reconocen y celebran logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.**
- **Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.**
- **Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.**
- **Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.**

# DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo

Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional

# Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar



## LIDERANDO LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

### Principales prácticas directivas:

- **Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación**
- **Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos.**
- **Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.**
- **Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.**
- **Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga**
- **Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.**

# Un gran desafío



- Durante el año 2009, el Urban Institute concluyó que en promedio, los líderes educativos **invierten menos del 6%** de su tiempo en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje  
(Lai Horng, Klasik & Loeb, 2009 en Bambrick-Santoyo, 2012).
- Se invierte **un poco menos de tres horas** semanales en la observación de clases, acompañamiento de profesores para su desarrollo profesional, liderazgo de planes de desarrollo profesional, uso de datos para la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, y evaluación y retroalimentación de profesores.

¿Posibles  
explicaciones?



# Mejora

La **mejora** sostenible de una escuela depende de un buen **liderazgo**  
(Hargreaves y Fink, 2008)



El **liderazgo**, entendido como la *labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela*  
(Leithwood, 2009)

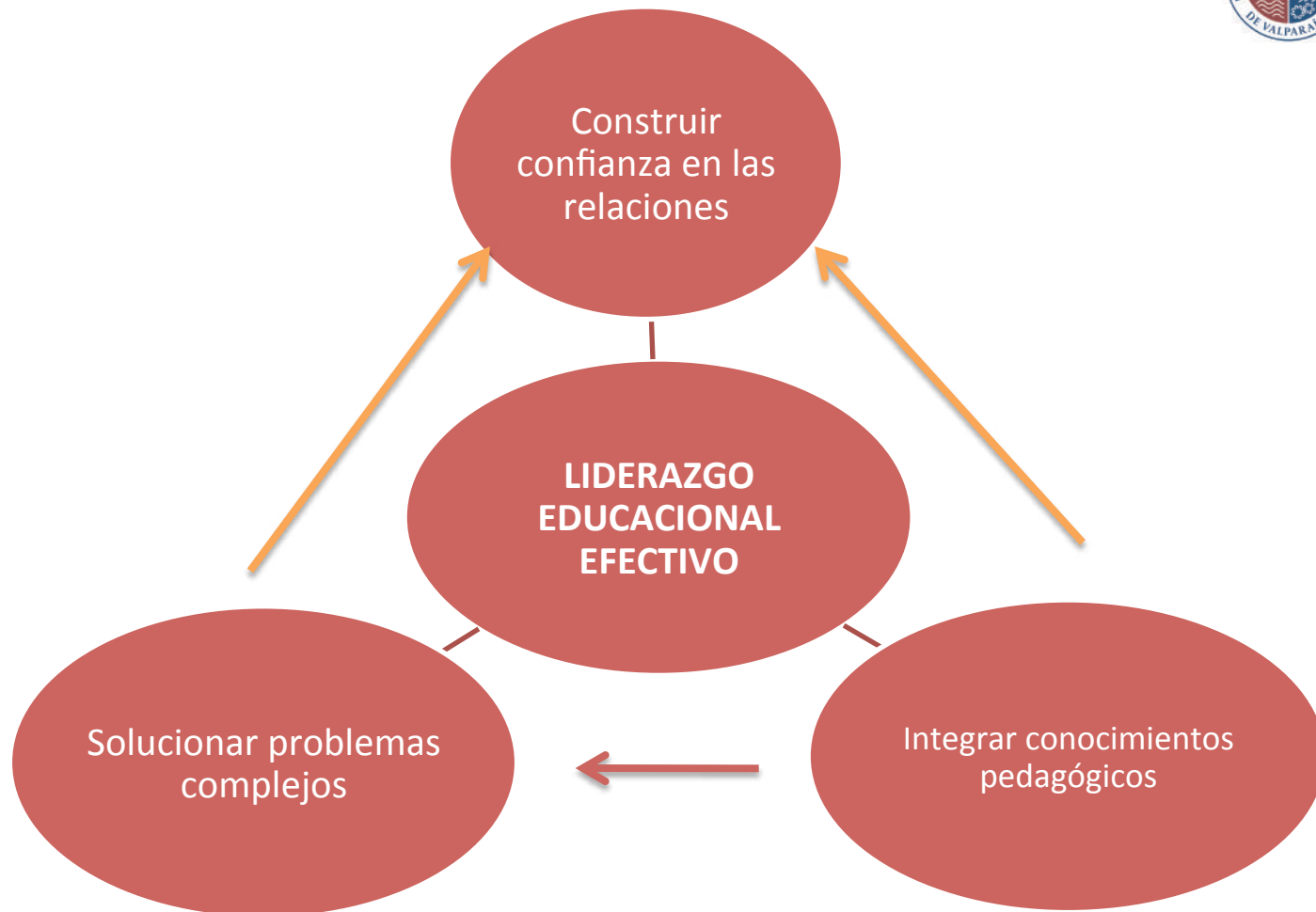
Los directivos asumen el **mejoramiento escolar**, entendido este como *incrementos en calidad y desempeño a lo largo del tiempo*  
(Elmore, 2010),

## Rol del liderazgo



La tendencia internacional sostiene que el concepto de liderazgo escolar no hace nunca alusión a una persona, sino a un grupo de personas que trabajan conjuntamente.

# FACTOR LIDERAZGO (Robinson ,2010)



*Un objetivo de los líderes educativos es incrementar la capacidad colectiva de los profesores a través del trabajo colaborativo*

# ¿Qué es Liderar en contextos educativos?



- **Influenciar** para movilizar hacia el logro de propósitos deseados
- **Desarrollar** una visión basada en las capacidades de las personas y en los valores profesionales de la institución
- **Compartir** esta visión en todas las oportunidades posibles
- **Movilizar** el cambio de la institución educativa hacia el logro de esta visión compartida (estructura, filosofía y valores)
- Liderazgo como una **práctica colectiva** y no como una competencia individual

# Liderazgo Pedagógico

“

Liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013; en Ord et al., 2013).

”

Forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010, 2012; Ord et al., 2013).

Enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009).

## Líder con capacidad de aprendizaje es :



- El que tiene la habilidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia y práctica de liderazgo, de tal forma que aprende de ella.
- El que se considera un aprendiz permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores e involucra a los mismos para que lo evalúen. (Rincón-Gallardo, Fullan. 2015)

# ¿Cómo llevamos a la práctica todo esto?

# Escuela Alegría Catan

Directora: Cecilia Piuzzi M.

Profesora: Marlene Galdames A.

# Escuela Carmela Carvajal

**Directora: Paula Cabello A.**

**Coordinadora PIE: Karen Reyes H.**

# Liceo Dr. Roberto Húmeres

Directora: Romina Fumey

JUTP: Mercedes Díaz

# Escuela 21 de Mayo

Director: Germán Godoy P.

Docente: Gladys Tapia T.

# Conversatorio: Nos reunimos en tríos y conversamos (10 min)



- ¿Qué podemos aprender de estas experiencias?
- ¿Cómo contribuyen a mejorar nuestras prácticas de liderazgo para fortalecer el proceso de enseñanza- aprendizaje en nuestra escuela o liceo?
- Qué preguntas y consultas me gustaría realizar a quienes expusieron

Abstract geometric shapes in the bottom left corner, consisting of several overlapping polygons in various shades of red and orange.

---

Muchas graciasiiii