



# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

## Carrera Directiva y perspectiva de Desarrollo Profesional

Mario Uribe Briceño  
[mario.uribe@pucv.cl](mailto:mario.uribe@pucv.cl)

## La dirección escolar importa y es necesario fortalecer su desarrollo y carrera:

Liderazgo desde una perspectiva sistémica:  
Construyendo coherencia

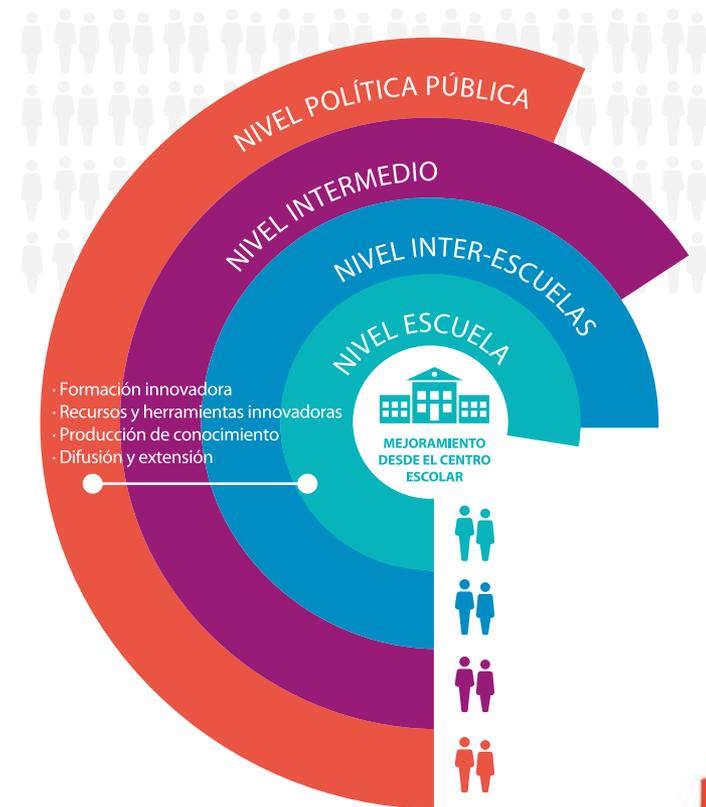
 **DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO**  
Directores | Inspectores | UTP | Otros Líderes

 **DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO**  
Directores mentores | Líderes sistémicos  
Redes de mejoramiento escolar

 **NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA**  
Liderazgo Intermedio

 **POLÍTICA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**

### Fortalecimiento del Liderazgo en Distintos Niveles



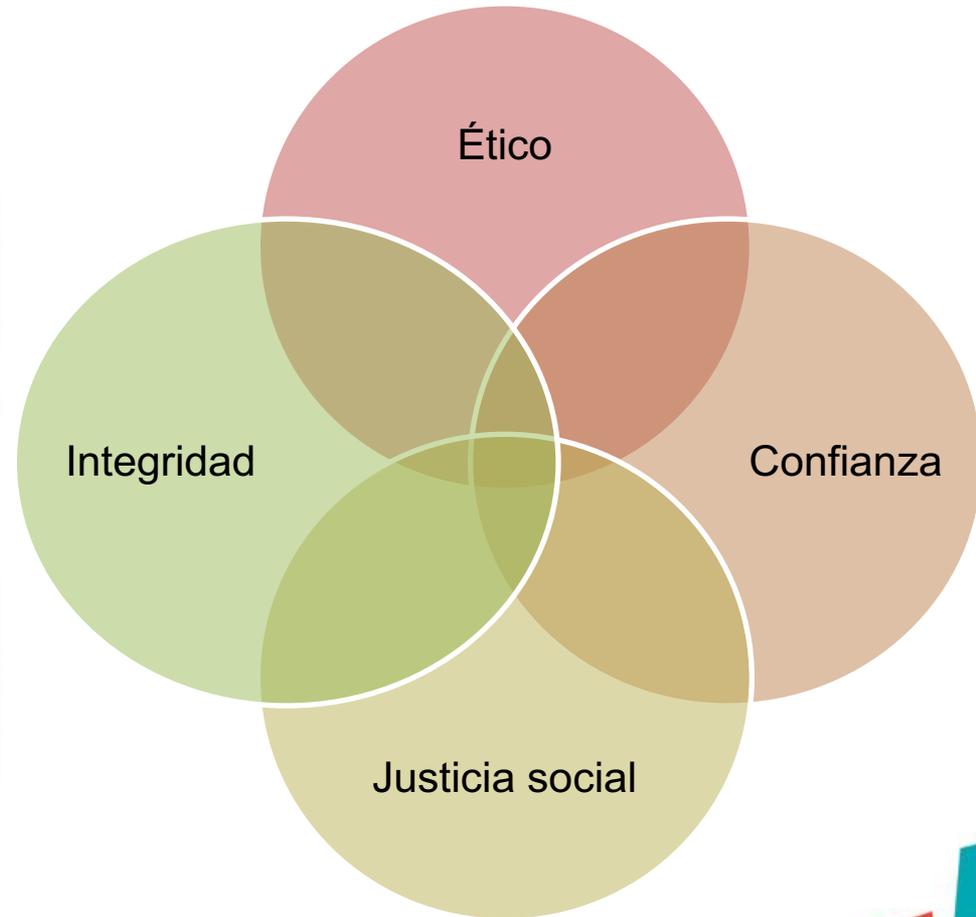
**Carrera Directiva: El ámbito de acción**  
**Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**  
**MINEDUC DE CHILE 2015**



# Recursos Personales: PRINCIPIOS



Foto Mario Uribe. Taller Trabajo en equipo. Directivos Región Metropolitana . Chile (2003)



# Recursos Personales: CONOCIMIENTOS



Liderazgo Escolar  
Inclusión y Equidad  
Mejoramiento y cambio escolar

Currículum  
Evaluación  
Prácticas de Enseñanza-  
Aprendizaje

Desarrollo Profesional

Políticas Educativas, Normativa  
nacional y Local

Gestión de Proyectos

# Recursos Personales: HABILIDADES



Visión Estratégica

Trabajar en Equipo

Comunicar de manera Efectiva

Capacidad de Negociación

*Aprendizaje Permanente*

Flexibilidad

Empatía

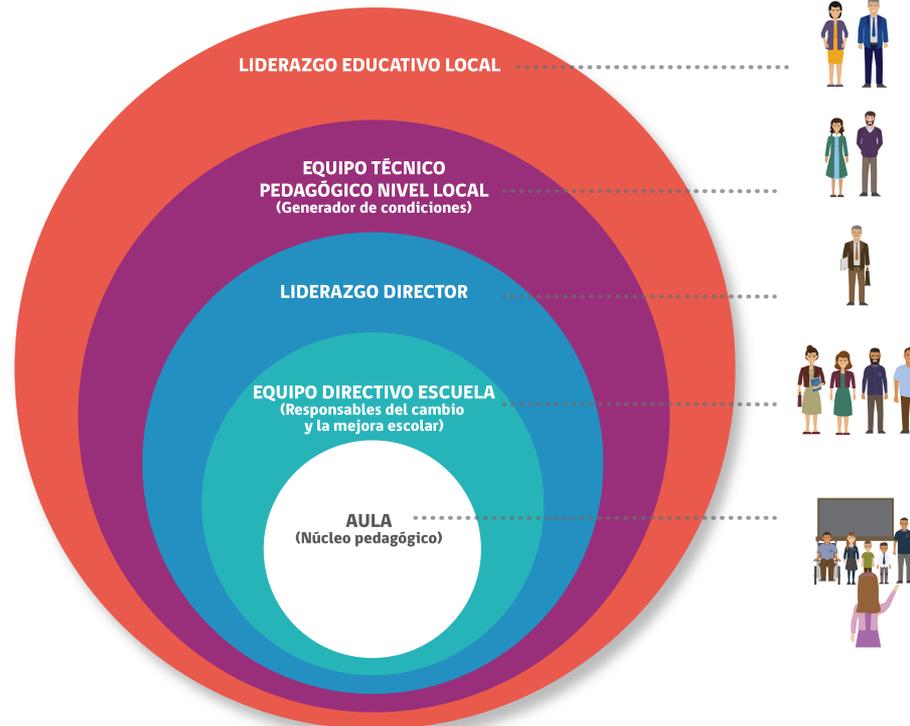
Sentido de Auto-eficacia

Resiliencia



Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

# ¿Cuál es la trayectoria esperada?



La **mejora** sostenible de una escuela depende de un buen **liderazgo**.

## Preguntas para una primera etapa: cuando se diseña la Carrera Directiva

¿Qué puede motivar a un profesor(a) seguir el camino  
de la Dirección Escolar?

¿Qué aspectos hacen de la Dirección Escolar una  
“carrera” atractiva?

¿Cómo se retiene a los buenos directivos ?  
(Política educativa)

## Motivación inicial:

Casi todos han sido maestros en algún momento de su carrera (Gates, Ringel, Santibanez, Chung y Ross, 2003)

La mayoría obtiene la certificación de administrador a través de un camino "tradicional": tomar cursos y se certifican como especialistas (Levine, 2005).

Pero también hay nuevos caminos alternativos, como por ejemplo ser tutor de profesores previamente.

La sucesión del liderazgo no puede depender de la autoselección por parte de candidatos talentosos. Se necesitan estrategias proactivas para identificar y desarrollar a los futuros líderes con alto potencial en una etapa temprana de su carrera.(Pont, 2009)

## ¿Qué incentiva a ser director(a) o parte de un equipo directivo?

- 1.- Desarrollar cambios en la escuela e impactar en la comunidad
- 2.- Transformar la vida de los niños con nuevas oportunidades desarrollando y realizando una visión,
- 3.- Liderar y apoyar a los profesores (motivación / factor de desarrollo docente)
- 4.- Ser influyente en su ámbito de acción (en este cargo sí se puede en otros se veían limitados)
- 5.- Progresar y desarrollar una carrera profesional.

## ¿Qué desincentiva a seguir la carrera directiva?

### Personales:

Incapacidad de equilibrar el trabajo y la vida familiar como el principal inconveniente de la dirección (incomprensión familiar)

Espacio de acción no conocido (inseguridad - fuera de aula) y la pérdida de interacción con los estudiantes

### De política pública:

Presiones de rendición de cuentas que están fuera de proporción con su autoridad o alcance (en Chile en particular en relación a la autoridad del sostenedor)

Relaciones políticas y carga burocrática

Equilibrio salarial docentes / directivos, en muchos lugares no resuelto.

## Retener a los buenos directivos: a través de qué medios?

- Profesionalizando los procesos de selección, ámbitos de acción y sucesión de cargo.(OCDE, 2009)

*“Un aspecto importante que deberá considerarse es si la gran variedad de tareas de liderazgo hace aconsejable seleccionar tanto a un líder pedagógico con experiencia docente como un líder con competencias en áreas como la comunicación y la gestión de recursos financieros” (Pont,2009)*

- Hacer atractivos los salarios de los líderes escolares (OCDE,2009)
- Reconocer la contribución de las asociaciones profesionales (actores permanentes en la formulación de la política pública – incidencia)
- Oportunidades de desarrollo profesional con estrategias variables de desarrollo de liderazgo (Contextualizado, Pre servicio – Inducción – Servicio)
- Ofrecer opciones flexibles de desarrollo de carrera

*“Ofrecer opciones flexibles de desarrollo de carrera Aumentar la motivación de los líderes escolares en funciones y aportar beneficios para el sistema al hacer posible el uso de los conocimientos y habilidades de los líderes escolares en actividades de asesoría, consultoría o coordinación, trabajo en redes” (Pont,2009)*

## El informe OCDE, 2017.

Actualiza al 2016 la Revisión de las Políticas Nacionales de Educación que publicó la OCDE en 2004, incorporando el contexto actual de la reforma educativa.

- Avanzar a establecimientos educacionales de Ciclo Completo en la Educación Pública.
- Educación de adultos y deserción escolar.
- Política de desarrollo curricular.
- Fomento de un sistema educativo más activo para niños y niñas.
- ***Carrera directiva.***
  - Financiamiento.
    - o Sistema actual privilegia la asistencia.
    - o Crear mecanismos para eliminar los déficits de recursos.



# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

---



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

