

# Aprendizajes para el desarrollo de capacidades de liderazgo. La experiencia de Líderes Educativos

Dr. Jorge Ulloa Garrido

# Agenda

1. Antecedentes
2. Problema
3. Objetivos
4. Enfoque metodológico
5. Resultados y conclusiones

# Equipo académico

- Mónica Cortez (PUCV)
- Andrea Carrasco (UCH)
- Pablo González (UCH)
- Jorge Gajardo (UdeC)
- Jorge Ulloa G (UdeC)

# Antecedentes

- Los Centros de Liderazgo y la Política de Liderazgo en Chile.
- LIDERES EDUCATIVOS: Una apuesta de formación.
- Línea de desarrollo de capacidades de liderazgo escolar.

# Problema

La formación tradicional de líderes escolares ha estado centrada en sus necesidades e iniciativas personales y desconectada de las necesidades de la escuela-liceo. La evidencia muestra bajo impacto en cambio de prácticas y mejora de la escuela.

# Objetivo General

Reconocer aprendizajes relevantes para la construcción de un modelo de formación de líderes escolares que permita mejorar las prácticas de liderazgo pedagógico.

# La propuesta formativa de LIDERES EDUCATIVOS

## Decisión estratégica

- 80 centros en 4 territorios y a 4 años.
- Incorporación gradual de integrantes de equipo directivo y técnico.
- Apoyo de sostenedores

## Focos estratégicos:

- Liderazgo pedagógico
- Convivencia escolar
- Trabajo colaborativo
- Uso de datos

## Programa

- 6 Talleres presencial (6 hrs).
  - Tutoría mensual (3 hrs).
- Trabajo en establecimiento.
  - Trabajo en aula virtual.

## Estrategia metodológica

- Aprendizaje experiencial (Kolb, 1989; Tynjälä, 2008)

# La propuesta formativa de LIDERES EDUCATIVOS



(Kolb, 1989; Tynjälä, 2008)

# Enfoque metodológico

Modelo Descriptivo

## Recogida de datos:

- Análisis de instrumentos de satisfacción.
- Análisis de portafolio individual y desempeño
- Notas de discusiones en talleres presenciales

# Resultados a nivel de diseño

- La ruta de aprendizaje trazada para cada territorio, fue ajustada por equipos locales en función de necesidades de participantes.
- Focos de los cursos de alta aceptación ( son necesidades reales).
- Alto nivel de satisfacción con los tiempos de ejecución y modalidad (no los distrae demasiado de sus tareas en el centro escolar)
- Los equipos de facilitadores de Lideres Educativos, requieren mayores esfuerzos de coordinación y transferencia de aprendizajes.

# Resultados a nivel de participantes

*Nivel de satisfacción alto (promedio 4 territorios)*

Directores	UTP
General 94%	General 95%
Actividades de aprendizaje 93%	Actividades de aprendizaje 93%
Ambiente de trabajo 94%	Ambiente de trabajo 95%
Equipo de trabajo 94%	Equipo de trabajo 96%

# Resultados a nivel de participantes

*Nivel de aprobación/Desempeño (promedio 4 territorios)*

Directores	UTP
➤ Aprobación General 81%	➤ Aprobación General 89%
➤ Aprobación Nivel destacado/sobresaliente 81%	➤ Aprobación Nivel destacado/sobresaliente 85%

# Acerca del desempeño de los participantes

- El discurso de liderazgo pedagógico (concepto, relevancia, impacto, prácticas) apropiado por Jefes de UTP y Directores.
- Se evidencia buena apropiación conceptual de los temas abordados, especialmente desarrollo profesional docente, estrategias y monitoreo de la gestión curricular.
- Las micro-redes (tutorías), espacio valorado y de muy buena reflexión acerca de las estrategias que se trabajan en la escuela.
- Los planes de desarrollo profesional diseñados, sin embargo, aun tienden a la tercerización. No hay suficiente confianza en las capacidades propias.
- Se presentan dificultades para producir y utilizar datos (de distinta naturaleza) en la mayoría de los casos (gestión curricular) Fue necesario empezar de mas atrás.
- Se reporta dificultades para trabajo de colaboración en la escuela, (Profesores resistentes y falta de tiempo). La transferencia no fue fácil.

# Conclusiones y Proyecciones

- Es posible reconocer un buen nivel de conocimiento y valoración del liderazgo pedagógico y sus prácticas en lo declarativo.
- Sin embargo, el trabajo de colaboración efectivo entre directivos y profesores en los establecimientos es un desafío.
- Falta de tiempo, resistencia de los profesores son las expresiones más recurrentes de directivos.
- El uso de datos y falta de recursos personales para gestionar el cambio es una necesidad que emerge de manera clara.

# Desafíos

- El diseño de los programas requiere incorporar particularidades territoriales. Existe desniveles.
- Se requiere mas tiempo de los equipos locales formadores para sistematizar aprendizajes.
- Mayor acercamiento a la escuela y la profundización de trabajo en micro-redes.



**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar