



VII Seminario Plan de Formación de Directores  
CPEIP, 10 de julio de 2018

“Una perspectiva sistémica para el desarrollo del liderazgo escolar”

Mario Uribe Briceño


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


@muribeb


  
**LIDERES**  
EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

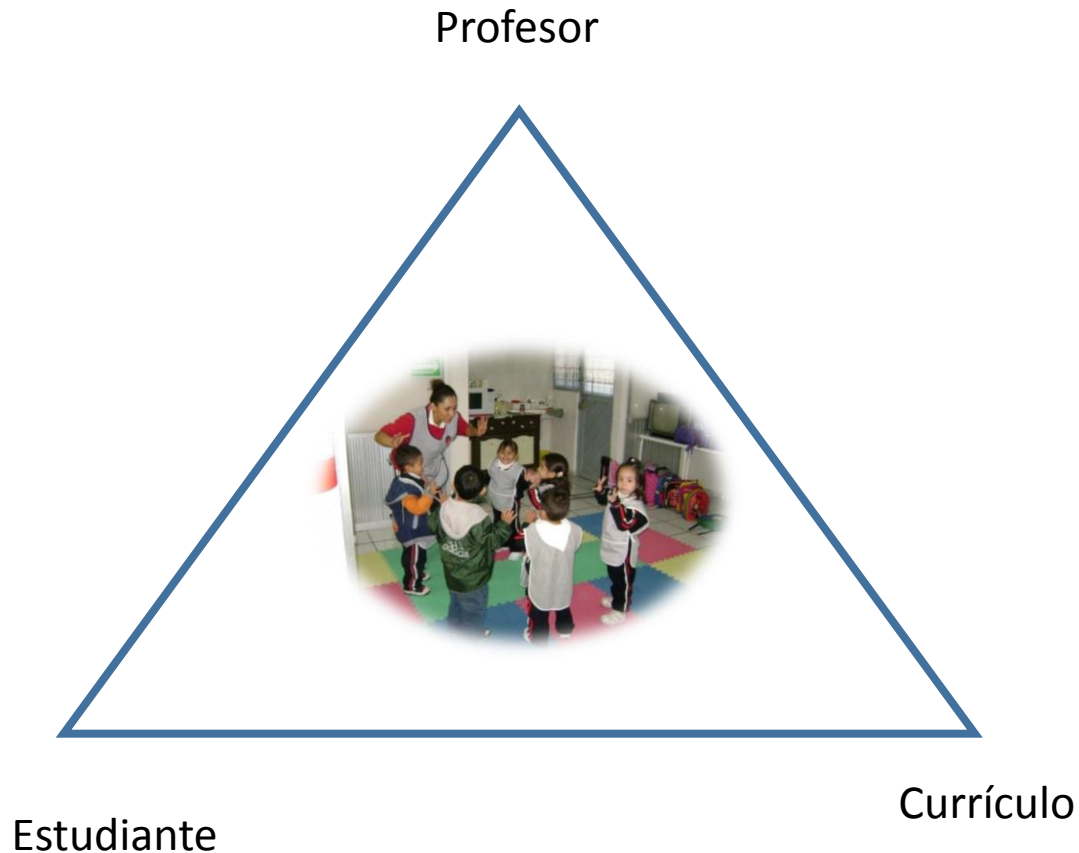
[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

 /LideresEdu/

 @lideres\_edu

 lidereseducativos@pucv.cl

# El Núcleo Pedagógico (centro y ordenador del sistema)



"En sus términos más simples, el núcleo pedagógico está compuesto por el profesor y el alumno en presencia de contenido... un enfoque en el núcleo pedagógico sustenta la mejora en la escuela en las interacciones reales entre profesores, alumnos y contenidos en la sala de clases ..."

*Las oportunidades de aprendizaje para los niños/ñas son lo que justifica que hayan escuelas, todo lo que hagamos debe tener ese indicador y norte*

## Algunos principios a considerar para comprender El Núcleo Pedagógico



Foto: Belén Educa

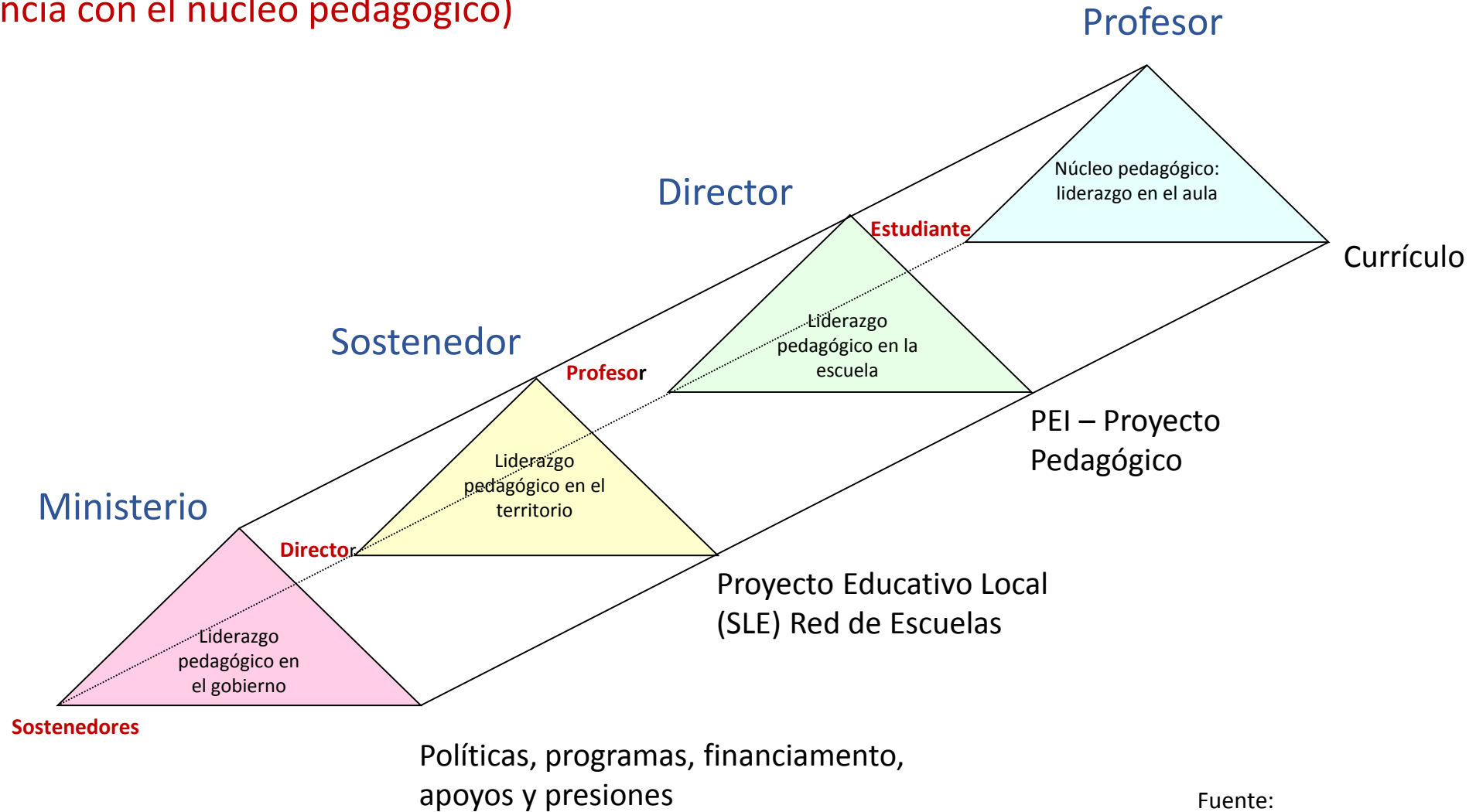
Aumento en el aprendizaje del alumno sólo se producen como consecuencia de las mejoras en el nivel del contenido, el conocimiento de los profesores, la habilidad y el compromiso del estudiante.

Si se cambia cualquier elemento del núcleo pedagógico, hay que cambiar los otros dos.

Si usted no lo puede ver en el núcleo, es que no está ahí.

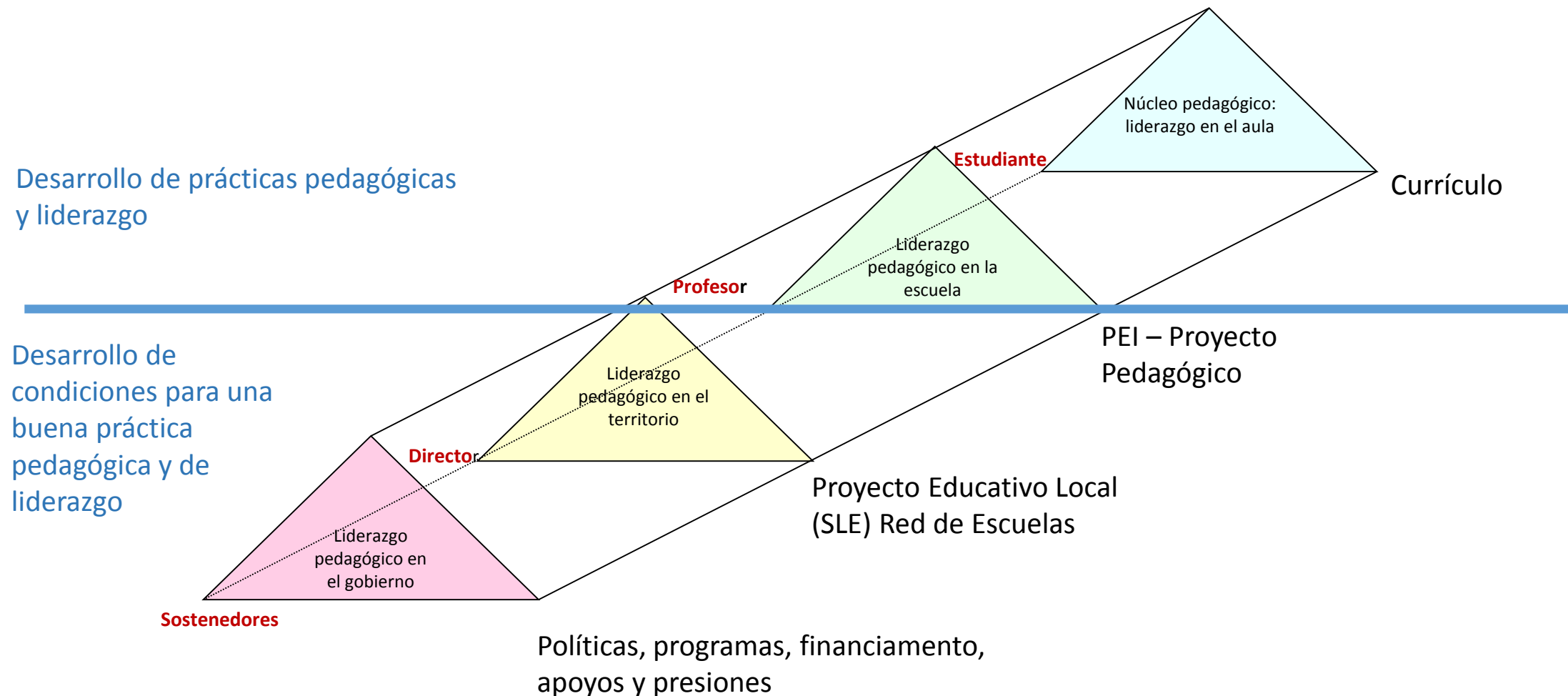
“ Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning City, Elmore, Fiarmon and Teitel, 2009

# Proyectando el Núcleo Pedagógico en la Política Pública y el desarrollo del liderazgo en el sistema educativo (en coherencia con el núcleo pedagógico)



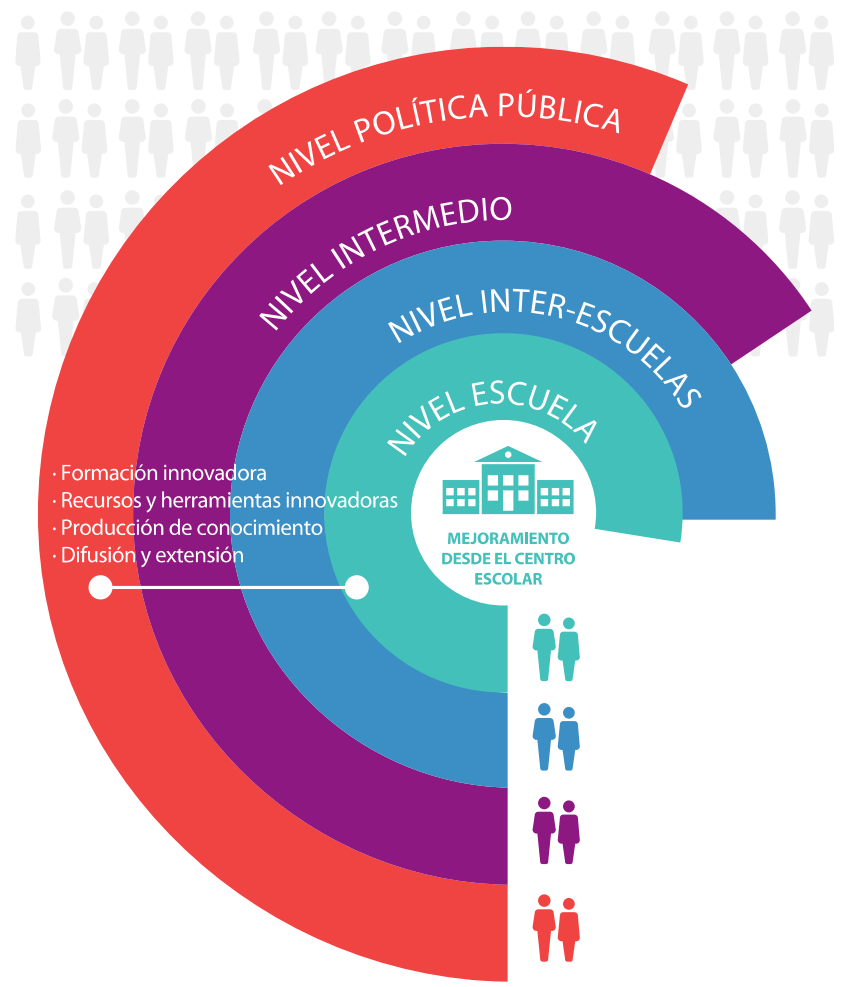
Fuente:  
En base a Marco Liderazgo Ontario

# Proyectando el Núcleo Pedagógico en el desarrollo del liderazgo en el sistema educativo (en coherencia con el núcleo pedagógico)



# Liderazgo y contexto sistémico: Construyendo coherencia

## Fortalecimiento del Liderazgo en Distintos Niveles



Requerimos avanzar a una mejor comprensión de cómo se definen e interactúan los distintos niveles del sistema escolar y, en particular, distinguir las diversas formas en que se expresan sus liderazgos con el fin de contribuir a la mejora escolar y coherencia del sistema.

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

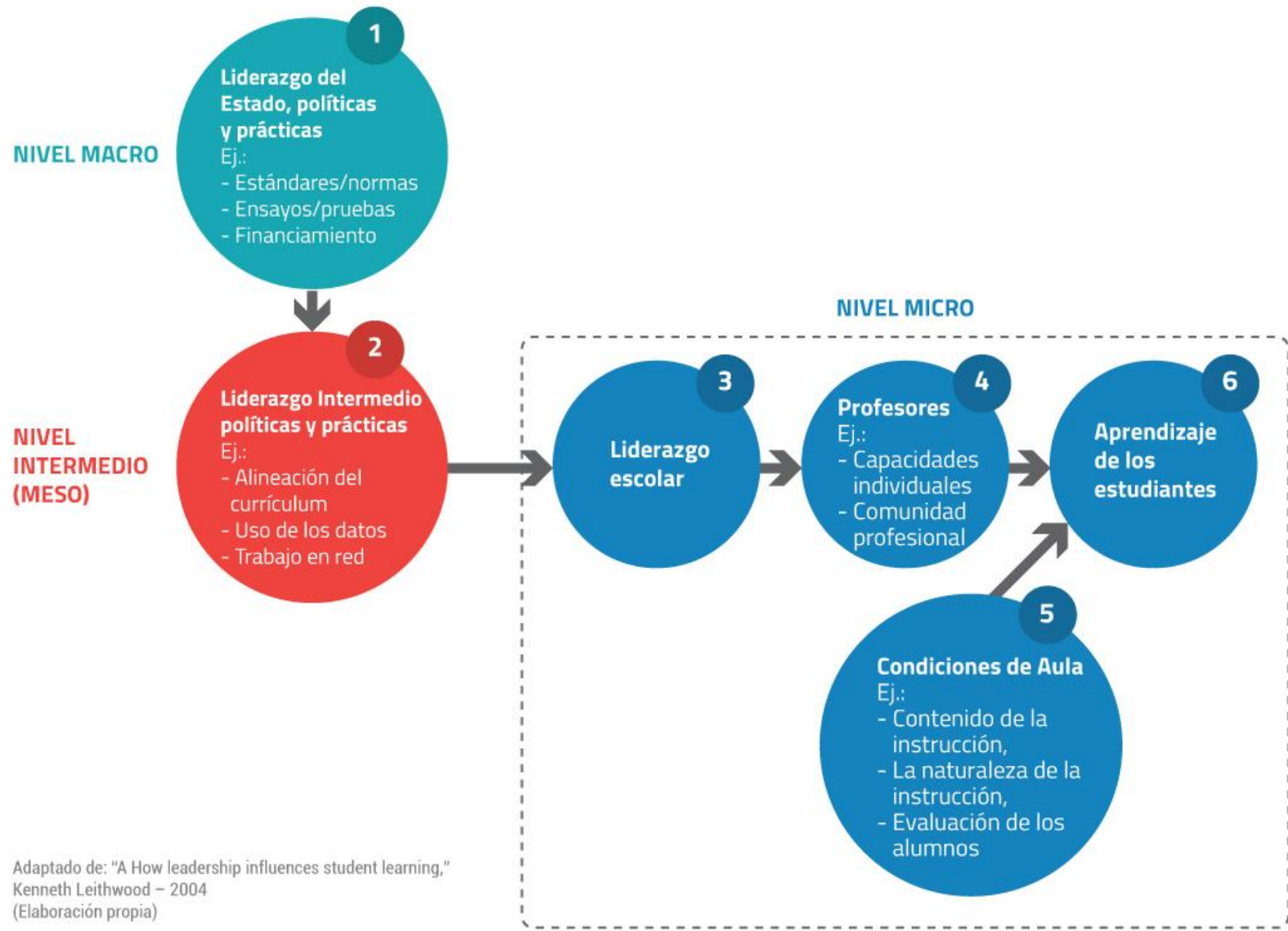
**DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO**  
 Directores mentores | Líderes sistémicos  
 Redes de mejoramiento escolar

**NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA**  
 Liderazgo Intermedio

**POLÍTICA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**

**Nivel intermedio: un conector/articulador del sistema**

Tendencias y antecedentes sobre la gestión y el liderazgo educativo en el nivel local



Adaptado de: "A How leadership influences student learning,"  
 Kenneth Leithwood – 2004  
 (Elaboración propia)

# Liderazgo Nivel Escuela



El liderazgo escolar se ha definido en los últimos años entre el liderazgo transformacional y el instruccional (Hattie, 2013).

- Los **líderes transformacionales** se enfocan más en los maestros. Establecen una visión, crean objetivos comunes para la escuela, inspiran y establecen una dirección, protegen al personal de las demandas externas, aseguran un personal justo y equitativo y otorgan a los maestros un alto grado de autonomía.
- Los **líderes instruccionales** se enfocan más en los estudiantes. Están preocupados con el impacto de los maestros y la escuela sobre el aprendizaje de los estudiantes y problemas de instrucción, realizando observaciones en el aula, asegurando el desarrollo profesional que mejora el aprendizaje de los estudiantes, comunicando altos estándares académicos y asegurando que todos los ambientes escolares sean propicios para el aprendizaje.



# Liderazgo Nivel Escuela (II)



Según varias encuestas, la mayoría de los líderes escolares (más del 80 por ciento) afirman ser principalmente líderes transformacionales (Marks, 2013).

Lo que Robinson, Lloyd y Rowe descubrieron fue que el efecto general de los líderes transformacionales fue .11, mientras que el efecto general de los líderes instruccionales fue de .42. Esa es una gran diferencia.(Hattie, 2013)

## Liderazgo de Nivel intermedio (Local /redes de escuelas)



### **Afirmación 1:**

La experiencia nacional e internacional demuestra que el nivel intermedio puede tener un efecto relevante en la calidad de la educación que reciben los alumnos de un determinado territorio o distrito (Mourshed et al. 2010).

### **Afirmación 2:**

Más que la intervención directa en los procesos educativos de la escuela, el rol fundamental de este nivel consiste en **generar condiciones para la mejora** (Marzano, 2009; Anderson, 2016).

*En este sentido, el líder intermedio debe ser capaz de combinar adecuadamente el rol de agente de cambio, conector del sistema y líder de aprendizaje (Queen & Adam, 2015).*

## Liderazgo de Nivel intermedio (Local /redes de escuelas)



- Se conceptualiza el liderazgo de nivel intermedio como una estrategia de influencia deliberada para aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema, y convertir al nivel en un «socio eficaz» hacia arriba (con el Estado) y hacia abajo (con las escuelas y comunidades). (Fullan,2015; Hargreaves y Ainscow (2015) y Harris y Jones,2017)
- Desde una perspectiva sistémica, este liderazgo cumple el rol estratégico de “conector” entre niveles. (Fullan, 2015).
- Refuerza la idea de liderazgo distribuido y colaboración entre los actores durante los procesos de cambio y transformación (Harris, 2014).
- La investigación demuestra que, un buen liderazgo local/intermedio puede hacer la diferencia en la manera en que funcionan los establecimientos educativos (Daly y Finnigan, 2016).

Idea clave 1:  
Hacia el concepto de  
una Gestión y Liderazgo  
Educativa Local

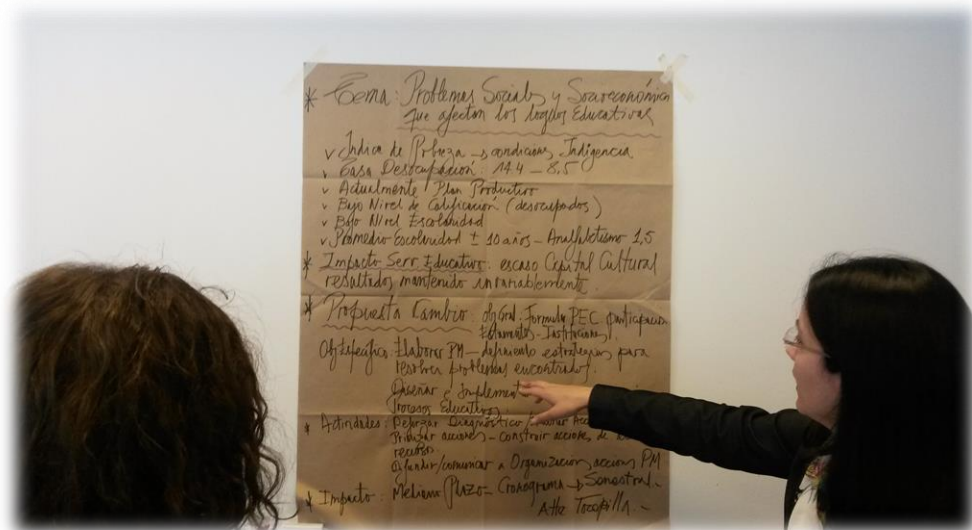


Capacidad del equipo directivo, para movilizar y articular instituciones del sistema educativo y el territorio, en función de los objetivos estratégicos y operacionales declarados, *implementando los procesos necesarios que aseguren los recursos y ambientes adecuados para el buen funcionamiento de todos los establecimientos educativos y aulas de su dependencia*, conforme a las normativas, acuerdos nacionales y locales.

## Idea clave 2: Expectativa del Liderazgo Intermedio

Se trata de lograr propósitos comunes, promover relaciones de confianza, conectar la visión y los objetivos nacionales y locales con los procesos y prácticas docentes y directivas de las unidades educativas.

La presencia activa de un liderazgo intermedio, permite mejorar la capacidad y coherencia interna del sistema local de educación.



De los conceptos a la práctica:

LA NECESIDAD DE CONTAR CON POLÍTICAS PÚBLICAS Y MARCOS DE ACTUACIÓN  
QUE SEAN UN REFERENTE PARA ORIENTAR EL DESARROLLO DE NUESTRAS  
PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

¿Qué hemos avanzado, qué hemos aprendido?  
(un vistazo)

# Distribución del Liderazgo Educativo en el Sistema Chileno



Política Pública

Consejo Nacional de Educación  
Ministerio de Educación  
Superintendencia de Educación  
Agencia de Calidad



Liderazgo Intermedio



Liderazgo Escolar



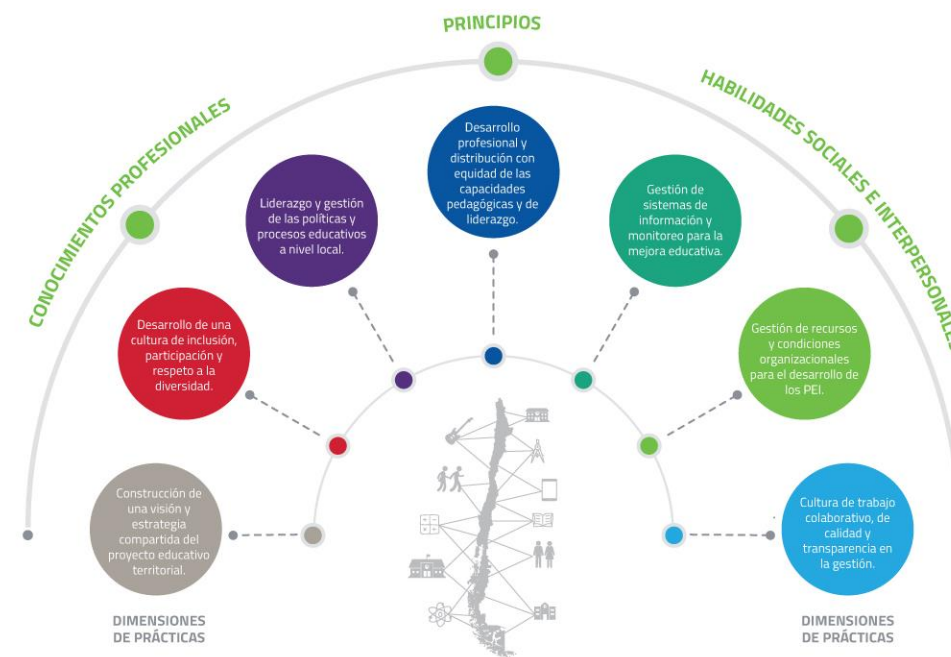
Liderazgo Sistémico

Marco para la Buena  
 Dirección y el Liderazgo  
 Escolar  
 MINEDUC DE CHILE 2015  
 (www.mineduc.cl)

**Marco para la gestión y el  
 liderazgo educativo local**



Coherencia





# Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

## MINEDUC DE CHILE 2015



## Las Dimensiones de prácticas son:

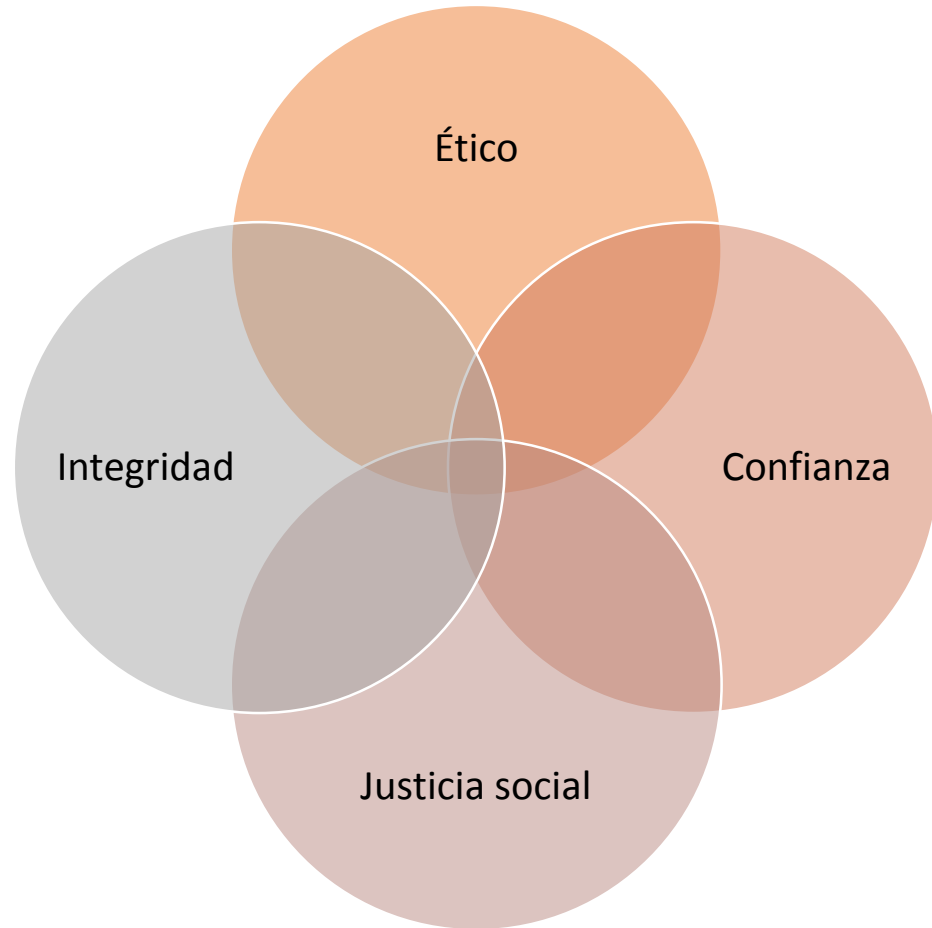


- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

# Recursos Personales: PRINCIPIOS



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



# 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

# Recursos Personales: CONOCIMIENTOS



Liderazgo Escolar  
Inclusión y Equidad  
Mejoramiento y cambio escolar

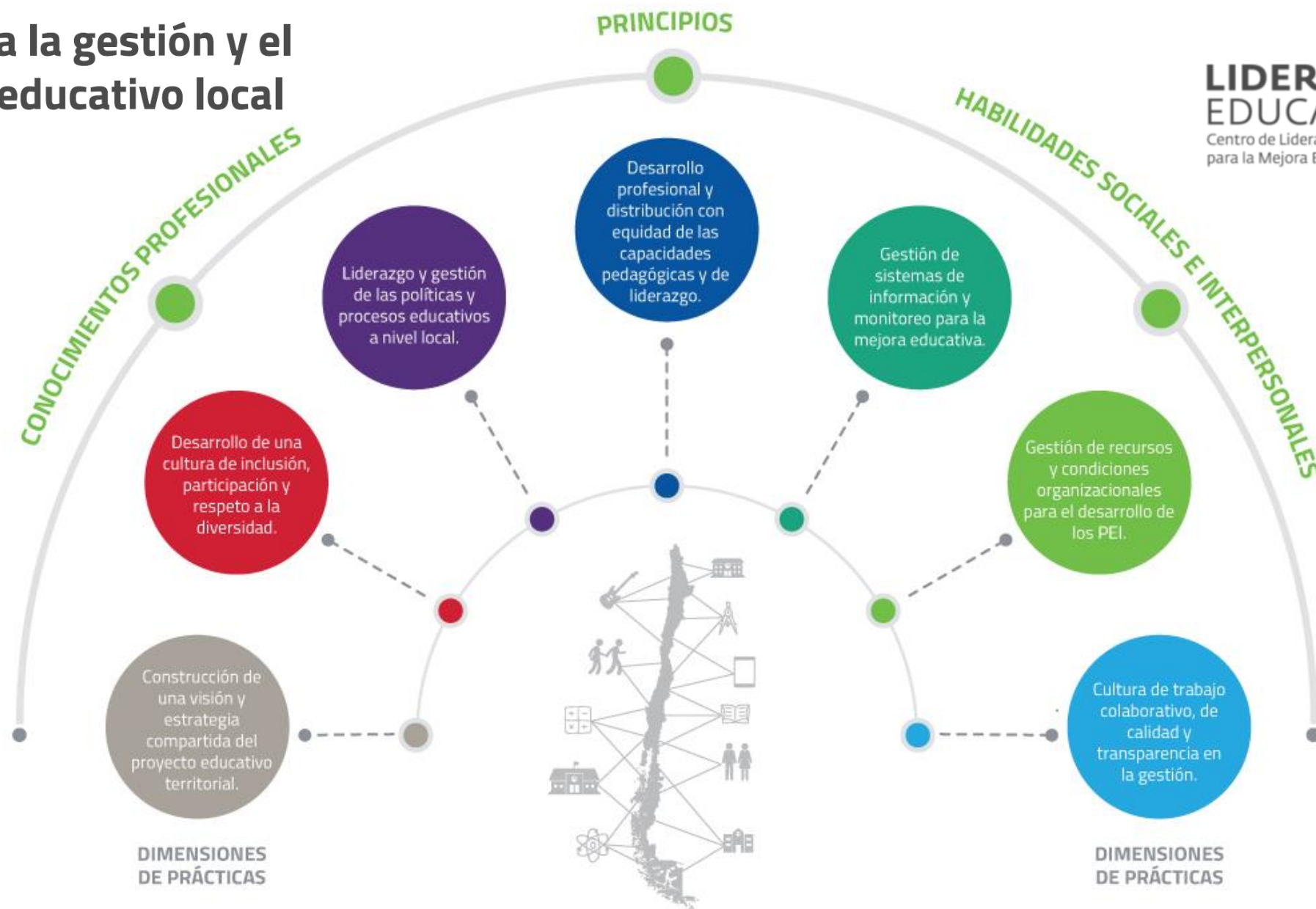
Currículum  
Evaluación  
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje

Desarrollo Profesional

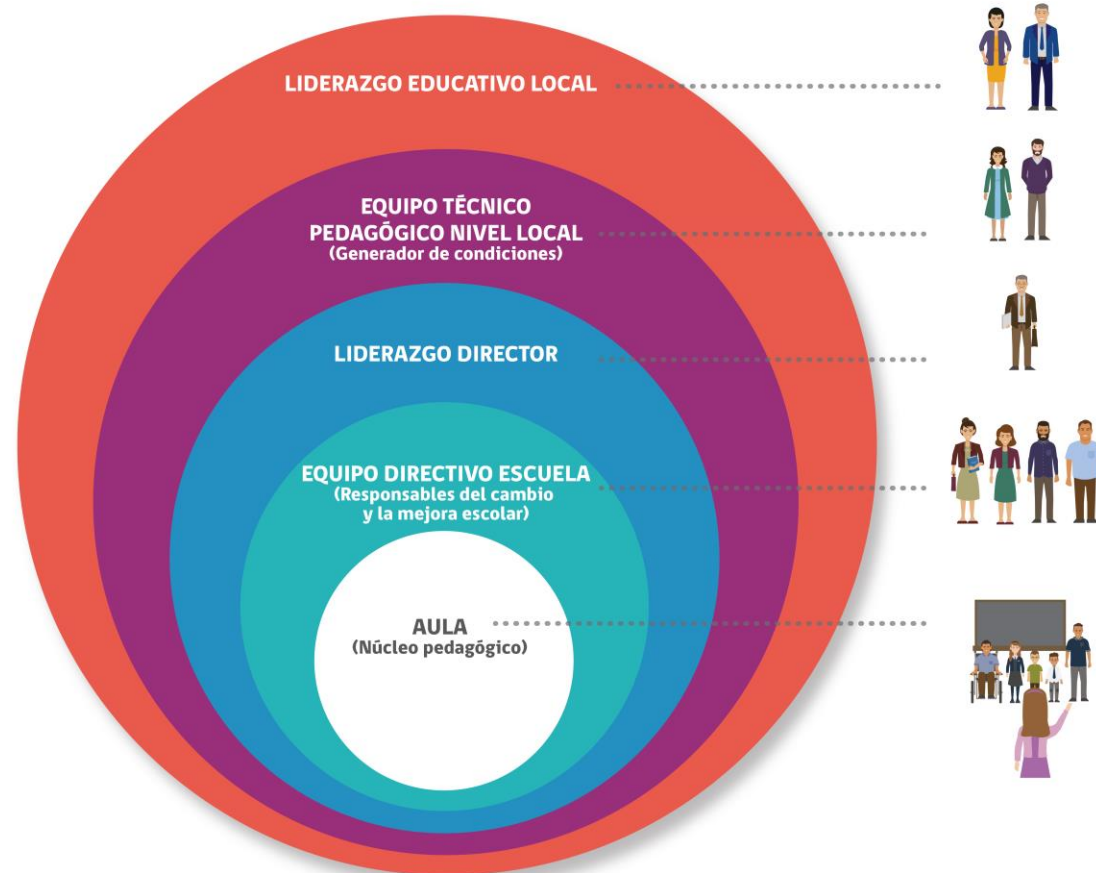
Políticas Educativas, Normativa nacional y Local

Gestión de Proyectos

# Marco para la gestión y el liderazgo educativo local



Líder educativo local que moviliza, influye y es responsable de brindar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos de la escuela.



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

Líder educativo local, que contribuye al proceso de mejora escolar.



## RECURSOS PERSONALES

### PRINCIPIOS

- Ética.
- Compromiso socioeducativo.
- Justicia social.
- Confianza.
- Integridad.
- Probidad.

### HABILIDADES

- Desarrollar pensamiento sistémico.
- Trabajar colaborativamente.
- Relacionarse con la comunidad.
- Negociar y responder a las contingencias.

### CONOCIMIENTO

- Política educativa y relaciones con la comunidad.
- Enseñanza efectiva y desarrollo docente.
- Planificación, liderazgo y gestión.





**LIDERES**  
EDUCATIVOS



Algunos de nuestros hallazgos

# DESARROLLOS DEL CAPACIDADES DE LIDERAZGO DESDE LA POLÍTICA PÚBLICA : UN CONTINUUM / UN CAPITAL DEL SISTEMA





Áreas de desarrollo de capacidades de liderazgo

**Desarrollo de  
Capacidades  
de Liderazgo  
Sistémico y  
Aprendizaje en  
Red**

**Desarrollo de  
Capacidades de  
Liderazgo en  
Escuelas y  
Liceos**

**Apoyo a la Política  
para la Nueva  
Educación Pública.  
Formación de  
Líderes  
Intermedios**

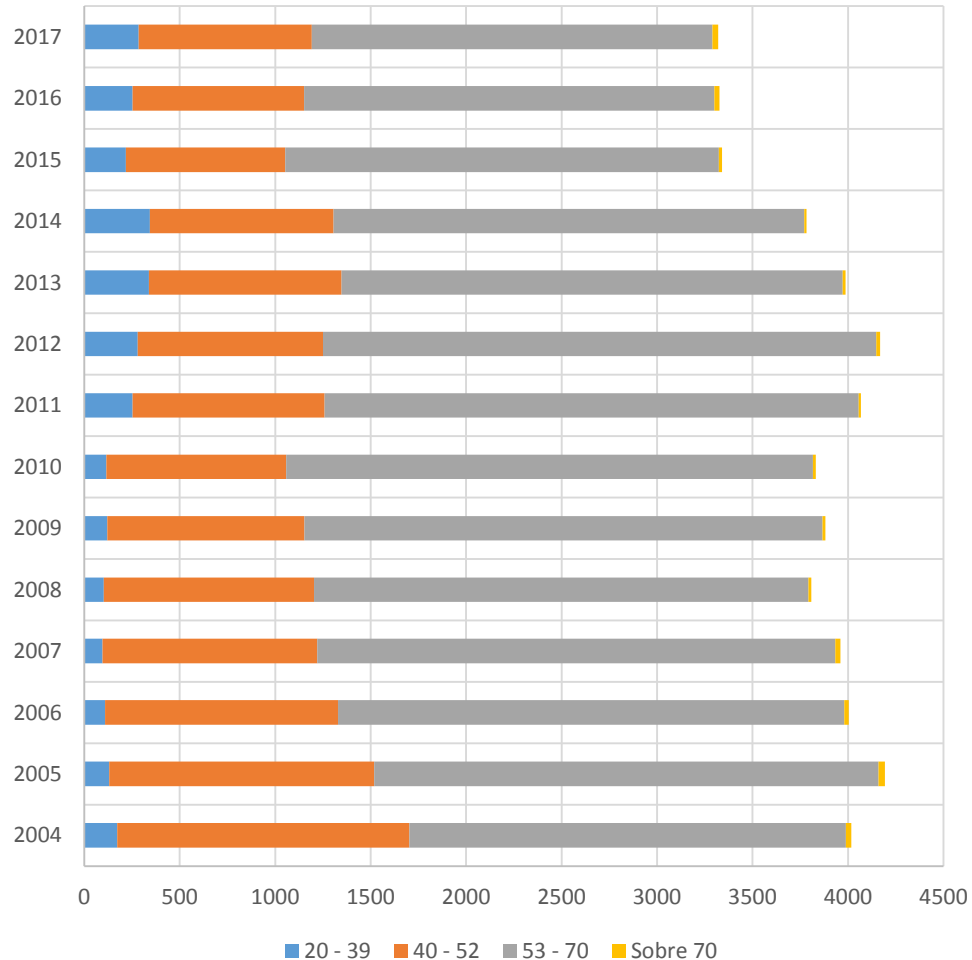
**Recursos y  
Herramientas  
Digitales para  
Prácticas de  
Liderazgo de  
Alto Impacto**

**Investigación y  
Evaluación de  
Políticas y  
Prácticas en  
Liderazgo  
Educativo**

Áreas de apoyo transversal

# Directores Jóvenes (Generación Milenio)

Distribucion de Directores entre 2004 - 2017



- Investigaciones en Carrera y Liderazgo educativo son concluyentes en identificar que la **edad de los directores** influencia sus practicas y actitudes sobre el trabajo.
- En Chile, casi el **10%** de las escuelas municipales es liderada por un **director milenio** (menor a 39 años), su numero va en aumento progresivo cada año.
- La investigación de Sergio Galdames sugiere que los directores milenio, usualmente demoran **10 años en prepararse**, principalmente a través de procesos de **mentoría y acompañamiento** por parte de su Director y UTP inicial
- **Acción:** integrar la mentoría de docentes jóvenes como acción formal y continua en cada escuela

Autor: Sergio Galdames

Año: 2015-2019

Nombre investigación: La carrera directiva a través de los ojos del tiempo.

## Problemas de sucesión líderes escolar en Chile



Este artículo identifica los **principales problemas que enfrentan los directores que llegan a liderar nuevas escuelas**. Los problemas reportados por los directores novatos ( $n = 94$ ) se compararon con los reportados por directores experimentados ( $n = 120$ ). En los resultados se observaron diferencias al comparar el grado en que **cada grupo reportó problemas gestionar (interacciones con el departamento municipal de educación y el Ministerio de Educación) y controlar el proceso (iniciar cambios en la cultura y las estructuras de la escuela)**. Para los directores sin experiencia es más problemático liderar hacia arriba. En contraste, para los directores con experiencia es más problemático liderar hacia abajo.

Autores: Montecinos, C, Bush, T y Aravena, F.

Año: 2018

Nombre investigación o Estudio: Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. International Journal of Educational Development.

## Problemas de sucesión líderes escolar en Chile



Este artículo identifica los **principales problemas que enfrentan los directores que llegan a liderar nuevas escuelas**. Los problemas reportados por los directores novatos ( $n = 94$ ) se compararon con los reportados por directores experimentados ( $n = 120$ ). En los resultados se observaron diferencias al comparar el grado en que **cada grupo reportó problemas gestionar (interacciones con el departamento municipal de educación y el Ministerio de Educación) y controlar el proceso (iniciar cambios en la cultura y las estructuras de la escuela)**. Para los directores sin experiencia es más problemático liderar hacia arriba. En contraste, para los directores con experiencia es más problemático liderar hacia abajo.

Autores: Montecinos, C, Bush, T y Aravena, F.

Año: 2018

Nombre investigación o Estudio: Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. International Journal of Educational Development.

# Liderazgo medio y micropolíticas



## Principales hallazgos:

- El estudio indagó el rol de los líderes medios (jefes de UTP, jefes de departamento, encargados de convivencia e inspectores). Se concluye que los roles históricamente más institucionalizados en las escuelas, como lo son UTP e inspectores utilizan estrategias micropolíticas tales como: control y supervisión.
- En cambio, los jefes de departamento y encargados de convivencia al necesitar posicionarse como líderes en la escuelas utilizan estrategias micropolíticas asociadas a la colaboración y negociación.

Autores: Cortez, M., Zoro, B y Aravena, F.

Año: 2018

Nombre investigación o Estudio: Liderazgo medio y micropolítica escolar

## Formación de Líderes Sistémicos para el aprendizaje en red



Documento:

<https://www.lidereseducativos.cl/recursos/seguimiento-a-egresados-del-diplomado-en-liderazgo-sistemico-y-aprendizaje-en-red-que-consideran-valioso-y-util-a-un-ano-de-finalizada-la-formacion/>

- El liderazgo sistémico se sustenta en una ética profesional por generar conocimientos, situando a la mejora más allá de los muros de las escuelas.
- Los líderes formados reportan un incremento de prácticas de liderazgo distribuido, colaboración y trabajo en equipo tanto en sus redes como en sus establecimientos.
- Las prácticas de **liderazgo sistémico requieren de herramientas concretas, pautas y modelos de trabajo, de modo que puedan ser aplicados tanto en sus establecimientos como en sus redes escolares**

Autores: Mauricio Pino, Alvaro González, Luis Ahumada y María Fernanda del Pozo

Año: 2017

Nombre Estudio: Seguimiento egresados del diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (Cohorte 2016, regiones Metropolitana y del Biobío)



## Desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido para una cultura colaborativa



- El liderazgo distribuido implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender desde una perspectiva micropolítica.
- El desarrollo de liderazgos compartidos es percibido por docentes y directivos como lo que más impacta en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Las estructuras de las escuelas **no fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.**

Autores: Luis Ahumada, Alvaro González, Mauricio Pino, Oscar Maureira, Santiago Rincón Gallardo, Andrea Lagos, Michelle Karmy, Soledad Castro y Vanessa Alfaro

Año:2018

Nombre investigación: Desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos educacionales

Documento:

<https://www.lidereseducativos.cl/recursos/luis-ahumada-liderazgo-distribuido-para-una-cultura-colaborativa>

## Prácticas

### El liderazgo *destructivo* en escuelas



Se piensa que el liderazgo es naturalmente un fenómeno positivo. Sin embargo, también posee un lado oscuro menos explorado.

El propósito de este artículo es identificar las **prácticas de liderazgo destructivo más frecuentes en 13 escuelas básicas**. De acuerdo con los datos, los líderes que con frecuencia son etiquetados como destructivos exhiben:

**liderazgo autocrático, mala comunicación, comportamiento inconsistente/errático y habilidades estratégicas deficientes.**

Autores: Aravena, Felipe.

Año: 2017

Nombre investigación o Estudio: Felipe Aravena (2017): Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile, Journal Leadership and Policy in Schools.

## Liderazgo y mejora escolar



Directores el factor más relevante para iniciar procesos de mejoramiento escolar sostenido (sin ellos no es posible) .

Recordar que para mejorar el líder debe desarrollar capacidades endógenas y que el cambio de creencias va muchas veces después del cambio de prácticas

Bustos et al 2017 Líderes Educativos; Vanni et al 2018 (cap libro)

## Rotación directiva y Mejora



La rotación de directores es muy alta, es necesario construir una visión y proyecto para retener, de lo contrario, será muy difícil iniciar la mejora y será imposible sostenerla.

(Valenzuela y Allende, 2017)

# De la política pública a la práctica directiva:

Director Jorge Lobos  
Escuela Gabriela Mistral  
Los Andes

(testimonio de aprendizaje liderazgo en la escuela\*)



(\*) Presentación Seminario Internacional Liderazgo Escolar. Cali, Colombia. Mayo 2018

**Condiciones a enfrentar**  
Matrícula 280 estudiantes

- Matrícula 280 estudiantes
- Contexto socio-cultural de las familias
- IVE= 94.83 %
- Estudiantes Prioritarios 84 %
- Estudiantes Preferentes 11 %
- Estudiantes extranjeros= 20



Estudiantes de Pre-  
Kínder a 8° año Básico

Las edades fluctúan  
entre 4 a 13 años  
(algunos de 14-16 años  
en 7° y 8°)

# Desafíos de “mi” práctica directiva y liderazgo escolar

Políticas Educativas para el Mejoramiento (MBDyL)

Acompañamiento a Directores principiantes (Mentoría PUCV)

## Tensión del líder

Desde lo **Pedagógico**

Desde lo **Administrativo**

Desde lo **Social**



Desde lo  
**Pedagógico**

- Entender conceptos como: “Efectividad Escolar” y “Calidad de los Aprendizaje”.
- Conocer y definir un Liderazgo Directivo desde el MBDyL:
- Comprender el liderazgo pedagógico del Director en función del trabajo en equipo con jefe de UTP y Directivo.
- Comprender el trabajo en equipo como una oportunidad de formar comunidades de aprendizaje:
  - ✓ Planificación con docentes
  - ✓ Involucramiento a padres
  - ✓ Proceso pedagógico claro

## Trabajo en equipo



## Formación para equipo



## Desde lo **Social**

- La autoestima y motivación de los estudiantes como acuerdo de toda la comunidad escolar.
- Acuerdos para una sana convivencia escolar aporta al clima de aula efectivo.
- Gestionar el contexto desde la participación y opinión:
  - ✓ Incluyendo a padres y apoderados
  - ✓ Trabajando con redes de la comuna
  - ✓ Abriéndose a la comunidad
  - ✓ Apoyo a los padres en lo social

## Padres y Apoderados



## Apoyo Redes Social



Desde lo  
**Administrativo**

- Saber negociar con las autoridades vinculadas a la escuela.
- Saber delegar funciones administrativas a otros actores.
- Organizar los tiempos del equipo directivo enfocado en el mejoramiento.
- Claridad en los recursos necesarios para el aprendizaje.
- Definir aquellos programas que aportan a la visión de la escuela

## **Autoridades Comuna**



## **Recursos**





Muchas gracias por su atención


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

@muribeb

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

 /LideresEdu/

 @lideres\_edu

 lidereseducativos@pucv.cl

