

## Herramienta 1

### Liderazgo educativo y aprendizajes



## MÓDULO 1

### EL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR DESDE LA SUPERVISIÓN TÉCNICA PEDAGÓGICA

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos  
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

#### NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.



## **Herramienta 1:** **Liderazgo educativo y aprendizajes**

### **Propósito de la herramienta**

Esta herramienta metodológica permitirá a los supervisores trabajar con los equipos directivos en relación a cómo incide el liderazgo escolar en los resultados de aprendizaje que logran los estudiantes, a través de una mirada autocrítica, reflexiva y constructiva, tomando como referente el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE).

### **Descripción de la herramienta**

Esta herramienta propone una actividad centrada en el proceso reflexivo desde los contenidos del MBDLE y su propia experiencia liderando establecimientos educacionales. Permite ejecutar una sesión de trabajo de 1 hora a 1 hora y media, y culmina con un desafío donde los participantes podrán realizarse preguntas clave en relación a liderazgo directivo y su impacto en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

## Orientaciones generales para el supervisor

1. Este recurso forma parte de un set de 2 herramientas, las cuales pueden ser trabajadas tanto de forma independiente como secuencialmente, en no más de 5 horas de trabajo.
2. Las actividades propuestas tienen un carácter propositivo, en ningún caso prescriptivo, por lo que usted puede hacer ajustes según lo estime conveniente, considerando aspectos como: modalidad de apoyo (redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, asesoría directa); características propias de los establecimientos escolares o de los conjuntos de escuelas y liceos; necesidades y prioridades informadas por los equipos directivos en encuentros anteriores; relaciones entre escuelas y liceos; entre otros aspectos.
3. Recomendamos que contextualice estas actividades en el proceso de asesoría y apoyo que ha brindado a los equipos directivos, estableciendo las relaciones necesarias entre estas herramientas y otras abordadas en instancias de trabajo anterior.
4. Es muy importante definir quién hará el registro de las respuestas y conclusiones obtenidas de la ejecución de esta actividad, idealmente paso a paso. Este registro puede ser realizado por el mismo supervisor o bien, por un asistente de manera voluntaria. Lo importante es que el supervisor pueda contar con estos registros, de forma tal que en los reportes que realiza acerca de las sesiones de trabajo con los establecimientos escolares, pueda incorporarlos. Además, estos registros servirán como insumo para difundir y compartir buenas prácticas entre establecimientos educativos.
5. Por último, es relevante contar con una retroalimentación por parte de los participantes, respecto de los contenidos, metodologías y actividades desarrolladas, así como de otros aspectos logísticos. Contar con dicha información, le servirá para mejorar continuamente los procesos de apoyo a los equipos directivos. Para ello, puede aplicar encuestas o cuestionarios sencillos, donde puedan registrar sus respuestas para posterior análisis o bien, realizar algunas preguntas clave al final de las sesiones de trabajo, anotando los comentarios y opiniones de los participantes. Estos son ejemplos de preguntas que puede realizar:

1. ¿De qué manera trabajar con los contenidos del MBDE aporta a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar en torno a nuestras prácticas directivas y el impacto de estas en el aprendizaje de nuestros estudiantes?
3. ¿Cómo me sentí durante esta sesión de trabajo? ¿Qué aspectos positivos destaco de esta sesión y qué aspectos podrían mejorar para una próxima oportunidad?



**Actividad: Liderazgo educativo y aprendizajes**

<b>Tiempo recomendado</b>	<b>Materiales sugeridos</b>	<b>Conceptos clave a reforzar</b>	<b>Objetivo de la actividad</b>
1 hora a 1 hora y media	<p>Tarjetones con preguntas para el trabajo desde la experiencia (Anexo 1).</p> <p>Tarjetas con ideas fuerza para la reflexión impresas (Anexo 2).</p> <p>Pliegos de cartulina.</p> <p>Lápices o marcadores.</p> <p>Pizarra, rotafolio o papelógrafo (si desea escribir los textos desde los anexos).</p> <p>Plumón.</p>	<p>Liderazgo escolar</p> <p>Mejora de los aprendizajes</p>	<p>Reflexionar acerca de cómo incide el liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes.</p>

**Instrucciones para el desarrollo de la Actividad**

<b>PASO 1</b>	<p><b>Bienvenida:</b></p> <p>Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, y explicando el propósito del encuentro.</p> <p>En vista de la importancia que tiene el rol directivo en los procesos de mejora escolar, se recomienda iniciar la sesión haciendo referencia a la importancia de fortalecer las capacidades directivas, tomando el MBDLE como una herramienta básica para el desarrollo profesional.</p> <p>Si usted lo considera necesario, por las características y dinámica de los directivos con los que trabaja, puede recurrir a actividades “rompehielos” o “energizantes” que los motiven a participar, independientemente si se trata de una actividad en redes de mejoramiento escolar (RME) o asesoría directa.</p>
---------------	---

<p><b>PASO 2</b></p>	<p><b>Trabajo desde la experiencia:</b></p> <p>Presente el objetivo de la actividad e invite a uno o varios de los participantes a leer las preguntas sobre las cuales reflexionarán (Anexo 1). Estas preguntas pueden estar impresas, proyectadas o escritas en algún soporte que todos los participantes puedan leer sin dificultad desde su posición. Las preguntas son las siguientes y la consigna es que todos pueden aportar sus respuestas de forma voluntaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué sabemos sobre cómo el liderazgo escolar impacta sobre los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes? mencione una o dos ideas generales y señale desde qué fuente recuerda haber obtenido esta información (por ejemplo: lo aprendí en un curso, lo leí en un libro).</li> <li>2. En nuestra escuela/liceo, ¿Hemos reflexionado acerca de cómo nuestro liderazgo impacta en los procesos de aprendizaje?       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Si no lo hemos hecho, ¿Cuál es la razón? Mencione al menos una causa.</li> <li>b. Si lo hemos hecho, ¿Cuáles son las principales conclusiones a las que hemos llegado?</li> </ol> </li> <li>3. ¿Cómo percibimos nuestro ejercicio del liderazgo? ¿Creemos que está siendo efectivo? Justifique su respuesta.</li> </ol> <p>Una vez contestadas estas preguntas, realice una breve síntesis de las respuestas aportadas por los participantes, de esta forma tendremos información que proviene desde su propia experiencia. Invítelos a profundizar y reforzar esta idea a través del siguiente paso.</p>
<p><b>PASO 3</b></p>	<p><b>Profundización y reforzamiento:</b></p> <p>Lea las siguientes ideas fuerza las cuales fueron extraídas del MDBLE (Recuerde que estas ideas se encuentran en el Anexo 2.y pueden estar impresas, escritas o proyectadas en un soporte de tal manera que todos los participantes puedan observarlas. También puede invitar a algún voluntario a leerlas).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A. <i>“El liderazgo es la práctica del mejoramiento (Elmore, 2010). No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos”. (Mineduc, 2015).</i></li> <li>B. <i>“La investigación tanto internacional como nacional es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y</i></li> </ol>



	<p><i>en definitiva de los logros de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables” (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al., 2008; Robinson et al., 2009; Day et al., 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014).</i></p> <p><i>C. “La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (Mineduc, 2015).</i></p> <p>A continuación, pídale a los participantes que se dividan en 3 grupos y asigne a cada uno, una idea fuerza. En relación a esta “idea fuerza”, la consigna es la siguiente (en el caso de asesoría directa, la recomendación es que estas ideas sean trabajadas de forma individual y luego se haga una puesta en común):</p> <p><i>“En un pliego de cartulina o papel, desarrolle o explique la idea fuerza que corresponde a su grupo, en sus propias palabras. Para esto, puede representar esta idea a través de frases, dibujos, esquemas, diagramas, mapa conceptual o cualquier forma de representación gráfica que les sea interesante utilizar”</i></p> <p><i>Para explicar la idea fuerza, considere estos 3 criterios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><i>• Conceptos más relevantes.</i></li><li><i>• Relación de esta idea fuerza con los aprendizajes de los estudiantes.</i></li><li><i>• Ejemplos concretos.</i></li></ul> <p>Para cerrar este paso, puede referirse a la importancia que tiene para los equipos directivos comprender estos contenidos, explicándolos desde el propio lenguaje, incorporando estos conceptos e ideas a sus espacios de comunicación diarios.</p>
<b>PASO 4</b>	<b>Desafío:</b> <p>Con el propósito de darle más sentido a los contenidos abordados, desde la incorporación de conceptos e ideas clave a la práctica directiva, desafíelos a plantearse algunas metas generales respecto del ejercicio de su liderazgo en la escuela/liceo, a partir de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>1. ¿Con qué fortalezas contamos para ejercer un liderazgo que promueva la mejora de los aprendizajes?</i></li><li><i>2. ¿Qué aspectos podemos mejorar o fortalecer para alcanzar un liderazgo efectivo?</i></li></ol>

	<p>3. Plantéense un desafío concreto a cumplir para desarrollar un liderazgo escolar efectivo que impacte positivamente en los estudiantes.</p> <p>Las respuestas deben ser escritas en una cartulina, según el esquema que se muestra en el Anexo 3.</p>
<b>PASO 5</b>	<p><b>Cierre de la actividad:</b></p> <p>Cierre la actividad, recordando el objetivo de la misma y haciendo un recorrido acerca de los procesos de reflexión, análisis y conclusiones a las cuales llegó el grupo de participantes. Para ello puede usar una tabla de síntesis (Anexo 4), que considere elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad</li><li>- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.</li><li>- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad de la sesión siguiente.</li></ul>



## **ANEXO 1: Preguntas para el trabajo desde la experiencia**

- 1. ¿Qué sabemos sobre cómo el liderazgo escolar impacta sobre los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes? mencione una o dos ideas generales y señale desde qué fuente recuerda haber obtenido esta información (por ejemplo: lo aprendí en un curso, lo leí en un libro).**
  
- 2. En nuestra escuela/liceo, ¿Hemos reflexionado acerca de cómo nuestro liderazgo impacta en los procesos de aprendizaje?**
  - a. Si no lo hemos hecho, ¿Cuál es la razón? Mencione al menos una causa.
  - b. Si lo hemos hecho, ¿Cuáles son las principales conclusiones a las que hemos llegado?
  
- 3. ¿Cómo percibimos nuestro ejercicio del liderazgo? ¿Creemos que está siendo efectivo? Justifique su respuesta.**

**Herramienta 1**

Liderazgo educativo y aprendizajes

**ANEXO 2: Ideas Fuerza para la profundización y reforzamiento**

A. *“El liderazgo es la práctica del mejoramiento (Elmore, 2010). No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos”.* (Mineduc, 2015).

B. *“La investigación tanto internacional como nacional es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables”* (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al., 2008; Robinson et al., 2009; Day et al., 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014).

C. *“La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución”* (Mineduc, 2015).



### **ANEXO 3: Esquema para el planteamiento del desafío**

<b>En relación a los conceptos e ideas fuerza trabajados en relación al liderazgo escolar y su impacto en los resultados de aprendizaje</b>		
<b>¿Qué podemos mejorar para transformarnos en líderes escolares efectivos?</b>	<b>¿Con qué fortalezas contamos para ejercer un liderazgo que promueva el logro de mejores resultados de aprendizaje?</b>	<b>Plantéense un desafío concreto a cumplir para el ejercicio de un liderazgo escolar efectivo.</b>

**Herramienta 1**

Liderazgo educativo y aprendizajes

**ANEXO 4: Tabla resumen de la sesión de trabajo**

<b>OBJETIVO</b>	<b>LO MÁS DESTACADO</b> (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	<b>HACIA DÓNDE VAMOS</b> (cuáles son los siguientes pasos)
<b>Reflexionar acerca de cómo incide el liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes</b>		