



**CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO**

**JORNADA INVESTIGACIÓN
CEDLE + LIDERES EDUCATIVOS**

DICIEMBRE 2019

Proyecto Revisión de la Normativa que regula el desarrollo del Liderazgo Educativo

**Cristián Cox
Renato Orellana
Centro de Estudio del Liderazgo Educativo**

Fundamentos de la Política

Leithwood et al. (2008) señalan que si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al., 2006).

¿Cuáles son las condiciones actuales que orientan el trabajo de los directivos a la labor pedagógica?

Criterios de Selección de la Norma desde los hallazgos de la investigación CEDLE

1. Normas que inciden en el mejoramiento escolar
2. Ajuste de la norma a una concepción de Liderazgo Educativo
3. División del trabajo asociada a la implementación del liderazgo educativo

Normas analizadas

- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales (EI) desarrollado por la Agencia de Calidad. (2014)
- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) por el CPEIP, (2015)
- Normas de la Política de Convivencia (2019) por la División Educación General del MINEDUC.

Definición de Liderazgo Educativo: Cuadro Comparativo de versiones de liderazgo educativo

Tipo de Liderazgo	Nivel en la organización	Espacio operacional considerado	Foco	Autoridad	Preocupaciones
Moral, Auténtico (Ética del cuidado)	La política , ¿a quién cuidamos?, ¿para dónde vamos?	La generación de condiciones para el actuar colaborativo	Desarrollo de valores, creencias (visión)	Interna	Diversidad de visiones, Potencial imposición de valores
Liderazgo sostenible	Viabilidad , ¿Cómo se mantiene la capacidad de logro?	Generación de condiciones para la estabilidad frente al cambio interno	Foco en el aprendizaje profundo de los estudiantes (conocer, hacer, ser, vivir juntos, vivir de manera sostenible)	Director	Dependencia de directivos, cambio continuo de directivos. Desarrollo de la confianza, capital social
Transformativo (Transaccional)	La estrategia , ¿cómo conseguimos lo que queremos?	Fortalecimiento de compromisos y capacidades (incentivos) Desarrollo relaciones	Cumplimiento de metas.	Externa, interna	manipulación y control de los docentes por medio de la visión y metas, para dar preponderancia a la política por sobre el contexto escolar.
Distribuido	La política , ¿organización horizontal? La estrategia , ¿autonomía de las personas para manejar las situaciones?	Insuficiencia del liderazgo unipersonal (emergencia de la organización?)	Horizontalidad de las relaciones, ¿distribución de las tareas desde la percepción de las personas que constituyen la organización?	Equipo	suena anárquico dado que no se hace hincapié en la clausura excepto que se señala que funciona mejor si las autoridades lo fomentan (podría suponerse que eso implica también establecer límites)
Docente	Organización horizontal centrada en la actividad primaria de la escuela	Centrado en desarrollo autónomo de prácticas docentes (actividad primaria)	Manejo de la diversidad de situaciones problema	Equipo	¿Acuerdo sobre áreas desarrollo/diagnóstico?
Instruccional (pedagógico, curricular, para el aprendizaje)	Focalización en la actividad primaria de la escuela	Homogeneización de prácticas docentes	enseñanza, aprendizaje.	Director	Unipersonal
Inclusivo	Focalizado en la justicia (¿foco del liderazgo ético?)	Centrado en nivelar resultados y permanencia de estudiantes marginados	Horizontalidad, emprendimientos colectivos. Alta capacidad de escucha	Colectivo	La jerarquía como estructura excluyente, imposición curricular, rendición de cuentas.
Gestor	¿Centrado en el control?	Funciones y tareas (actividades de apoyo)	Apoyo	Externa	Empresarial, agente de autoridad central, sin valores propios, capaz de entregar resultados.
Contingente	Reacción a la parcialidad de los enfoques	Preocupación por el contexto del colegio (Diagnóstico)	Un paso hacia pensar organizacionalmente?	Variable	Pragmatismo en ajustarse a la situación interna y externa.
Constructivista	Aprendizaje organizacional	Democratización en la resolución de situaciones problemas. Investigación acción	Escucha, Diálogo, reflexión. Creación de lo social	colectivo	Foco en un líder que inicia e impulsa el liderazgo constructivista, promueve capacidades. (un promotor de la democratización??)
Centrado en el Estudiante	Resultados estudiantiles	Situaciones Problemas que afectan los logros de aprendizaje.	Diagnóstico y desarrollo de soluciones	Director Líder	Focalización vs proliferación de objetivos Capacidades adecuadas a la resolución Integración de la investigación sobre educación.

*Fuente: elaboración propia basado en artículos de Nueva Miradas de Liderazgo CEDLE

Propuesta de Definición de Liderazgo Educativo

1. Alineamiento con la opción seleccionada por el MBDLE respecto del Liderazgo Pedagógico basado en el estudio de Robinson 2007.

Modelo de Robinson:
Liderazgo pedagógico
Centrado en el estudiante.

Robinson (2009)
Establecer metas y expectativas
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente
Obtención y mantención de recursos de manera estratégica
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

¿Son los estudiantes regularmente consultados sobre sus actitudes hacia la escuela y su aprendizaje?

3. Modelo de Basil Bernstein (DI/DR)
4. Propuesta de profesionalización de Shulman
5. División del trabajo Director / Jefatura UTP

Estructura criterios de revisión

Fundamento del Criterio	Expresión del Criterio
Robinson	¿focaliza la reflexión de los líderes a partir de las situaciones problemas de los estudiantes?
Robinson	¿comunica que las prioridades de mejoramiento se orienten a las situaciones que inhiben el aprendizaje de los estudiantes?
Robinson	¿promueve la reflexión y formación del personal para el desarrollo efectivo del proceso pedagógico?
Shulman	¿considera el conocimiento pedagógico de la disciplina en las estrategias instruccionales?
Bernstein	¿enfatisa y gestiona el desarrollo del espacio relacional docente-estudiante como parte integral del proceso pedagógico?
Bernstein+Shulman	¿estructura las conversaciones y las relaciones en la organización para el desarrollo de un sentido común pedagógico?
Estructura de Cargos Sistema Educativo	¿estructura las responsabilidades y relaciones entre los cargos especificados por ley en torno al mejoramiento del proceso pedagógico?

Objetivos del Análisis

- Relevancia de la norma en relación al ejercicio del liderazgo
- Determinación de la concepción de liderazgo como fundamento de la norma
- Análisis crítico de la concepción de liderazgo en relación a su cobertura de los criterios correspondientes al modelo de liderazgo pedagógico.
- Identificación de las áreas de mejoramiento y cambio considerados en la norma
- Coherencia interna y en el cuerpo normativo seleccionado.

Conclusiones:

1. Alta relevancia: el norte de los directivos.
2. Liderazgo orientado a la gestión administrativa
3. No tiene foco en los estudiantes. Enfoque Instruccional no reconoce la dimensión regulatoria.
Clima escolar asociado a la civilidad. Proceso educativo de naturaleza genérica.
No considera división del trabajo.
4. Baja consideración al contexto local.
5. 81 estándares.

Conclusión:

1. Alta relevancia, referencia para la formación de directivos y la autoobservación del desempeño.
2. Define liderazgo pedagógico, ambigüedad respecto al liderazgo distribuido.
3. Orientado al aprendizaje local. Orientación pedagógica instruccional independiente de la disciplina. Clima escolar como regulación del aula. No se refiere a la división del trabajo.
4. No entrega indicadores de logro.
5. Presenta 22 categorías entre principios, habilidades, conocimientos como base para desarrollar prácticas.

Análisis Política de Convivencia 2019

Conclusiones:

1. Foco en violencia escolar, asocia clima con mejoramiento del rendimiento escolar
2. Orientación pedagógica: logro Objetivos de Aprendizaje y Objetivos de Aprendizaje Transversales relacionan con la convivencia escolar revela relación DI/DR
- 3 Se evalúa como un paso importante de orientación a la comprensión de la regulación en aula como pilar pedagógico

Coherencia entre la normas analizadas

Conclusiones

1. El cuerpo normativo se orienta en su conjunto al mejoramiento del rendimiento escolar
2. La norma de mayor incidencia, los estándares indicativos, carece de una concepción de liderazgo pedagógico
3. El orienta al cumplimiento de objetivos del sistema, MBDLE a situaciones problemas locales de los estudiantes
4. La Política de Convivencia incorpora una perspectiva regulatoria al proceso pedagógico ausente en EI y MBDLE

Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

1. La velocidad de introducción de nuevas políticas genera colisiones conceptuales entre las normativas
2. La incorporación de nuevas concepciones permitiría definir criterios de obsolescencia de la norma
3. La perspectiva pedagógica de EI y MBDLE se caracteriza por un foco en la dimensión instruccional y una concepción genérica del proceso educativo
4. La reflexión sobre Convivencia parece introducir la dimensión regulatoria al proceso pedagógico asociado a objetivos específicos de aprendizaje.
5. El rol de la Jefatura UTP no es foco especial de atención del liderazgo pedagógico

Recomendaciones Principales

Recomendaciones Principales

1. Realizar un análisis de obsolescencia y funcionalidad a los EI.
2. El esfuerzo regulatorio para los objetivos curriculares de convivencia pueden extenderse a otros objetivos curriculares.
3. El MBDLE requiere ampliarse para transformarlo de referencia general a norma indicativa o ajustar los EI un enfoque de liderazgo pedagógico.

¡MUCHAS GRACIAS!