

1. Marco de Acción

Liderazgo educativo Bases para un marco de acción

Algunos puntos que dificultan

- 1- La abundancia de definiciones, generando confusión (221 – 350 definiciones)
- 2- Distinción entre componentes y fenómeno (estabilidad y cambio)
- 3- Discusión respecto de unidad de análisis y objeto de estudio (rasgos personales, estilos, acciones)
- 4- Posibilidades de desarrollo y formación (líderes nacen o se hacen?)

¿Cómo vamos a entender Liderazgo?

Establecer dirección y ejercer influencia

Escuela como organización que mejora y se desarrolla para el aprendizaje de todos los estudiantes

Seashore, Leithwood, Walstrom & Anderson (2010)

¿Cómo impacta en los estudiantes?

La senda indirecta de efectos del Liderazgo Escolar

Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan lo resultados de los estudiantes



¿Cómo vamos a analizar liderazgo? Modelo conceptual

Antecedentes internos y características personales:

Valores, creencias, motivaciones, emociones
formación, experiencia, capacidades



Antecedentes de contexto escolar:

Características de las Escuelas,
Variables externas a las escuelas,
Contexto de política educativa,
atribuciones y autonomía de
directores

Motivaciones: Esfuerzo por alcanzar un alto desempeño, alto grado de responsabilidad y compromiso con las metas de la escuela.

Habilidades, conocimientos y competencias profesionales: Habilidades para la instrucción

Condiciones de trabajo: Características de las escuelas y salas de clase donde trabajan.

¿Cuáles son estas prácticas?

1. Establecer Dirección

2. Desarrollar Personal

3. Rediseñar la Organización

4. *Liderar*/Gestionar la instrucción

MARCO DE ACCIÓN

Antecedentes internos y características personales:

Valores, creencias, motivaciones, emociones formación, experiencia, capacidades

- Lenguaje común
- Mapa para el liderazgo sostenible
- Guía estratégica para el aprendizaje profesional



Desempeño Docente:
(Motivaciones, Habilidades y Condiciones de trabajo)

Resultados de los estudiantes

Antecedentes de contexto escolar:

Características de las Escuelas, Variables externas a las escuelas, Contexto de política educativa, atribuciones y autonomía de directores

Motivaciones: Esfuerzo por alcanzar un alto desempeño, alto grado de responsabilidad y compromiso con las metas de la escuela.

Habilidades, conocimientos y competencias profesionales: Habilidades para la instrucción

Condiciones de trabajo: Características de las escuelas y salas de clase donde trabajan.



VISIÓN

- El/la director o directora de establecimientos educativos de la comuna de Viña del Mar es un ***líder pedagógico y organizacional***.

Las acciones se desarrollan por conocimientos y habilidades existentes

Categorías de acción

Generar y mantener sentido y propósito del trabajo realizado

Promoción del cambio individual

Sostener las prácticas individuales e instalación de estas a nivel organizacional

Capacidades y habilidades

Establecer objetivos y metas

Alineación de los recursos con las capacidades

Participar y promover conversaciones profesionales

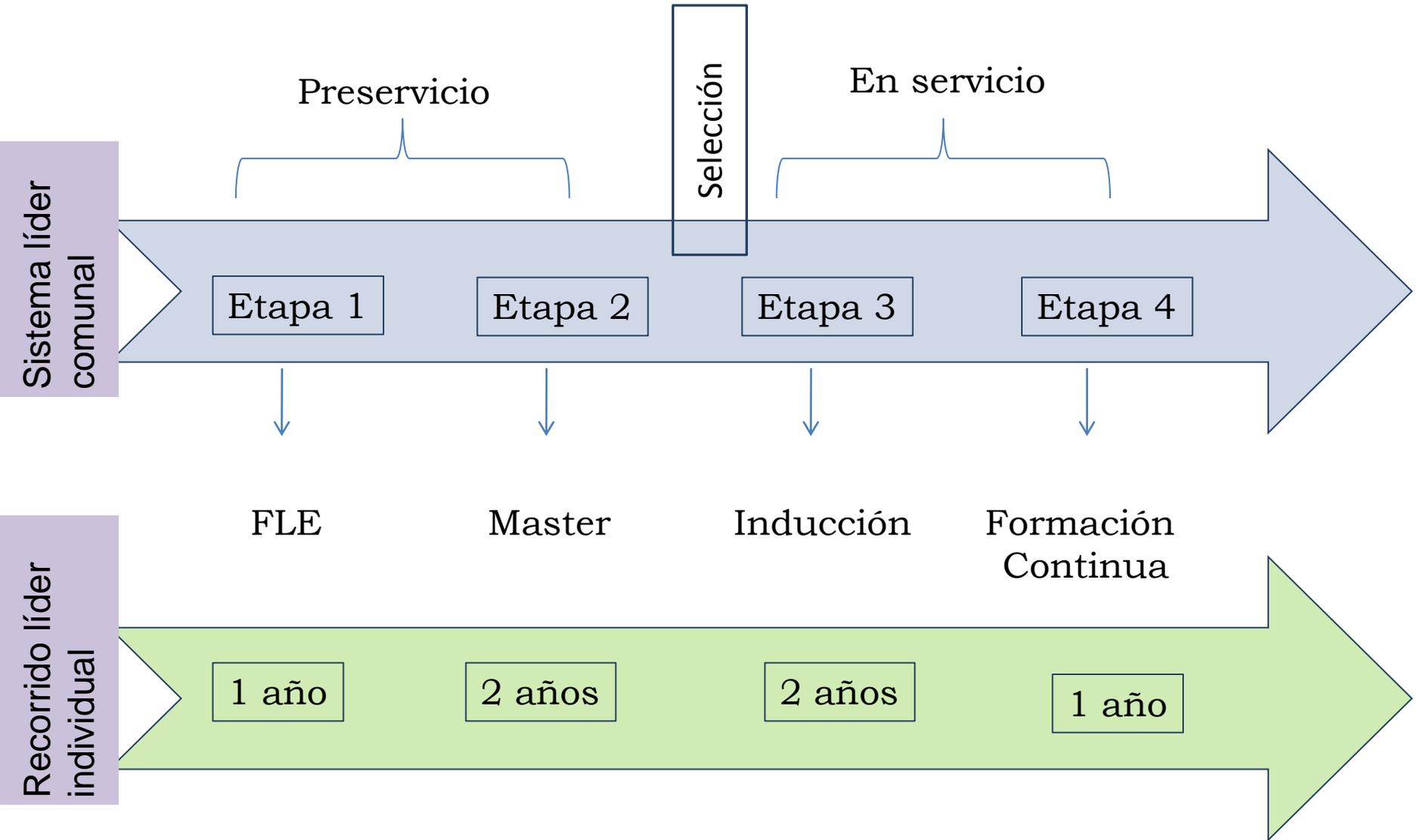
Resolver problemas complejos o poco estructurados

Categorías Marco de Acción

Capacidad	Criterios
<u>Establecer objetivos y metas</u>	1.1- Usa evidencia, datos o bibliografía para establecer objetivos.
	1.2- Calidad elaboración de objetivos: objetivos son estratégicos, específicos, mensurables, alcanzables, orientados a los resultados, y de duración determinada (SMART).
	1.3- Supervisa y hace ajustes que asegure la conducción del plan.
	1.4- Comunicación y aceptación de objetivos, metas y visión: trabajar con otros para ayudar a asegurar, facilitar y permitir la conducción.
<u>Alineación de los recursos con las prioridades</u>	2.1- Garantiza que los recursos financieros, humanos, didáctico respondan y estén vinculados a las metas y prioridades del plan.
	2.2- Garantiza que acciones de desarrollo y aprendizaje profesional respondan y estén vinculados a las metas y prioridades del plan.
	2.3- Involucra y hace partícipes a los profesores, el personal y la comunidad en general en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos.
	2.4- Comparte con la comunidad en general la propiedad de los resultados.
<u>Promover y participar en diálogos profesionales</u>	3.1- Genera confianza relacional y establecer una cultura en la que se valoren las conversaciones.
	3.2- Cuestiona, desafía y/o interpela las prácticas actuales (a nivel individual, grupal, organizacional).
	3.3- Conoce e integra inquietudes y evaluaciones de los/as docentes y docentes directivos respecto del funcionamiento e innovación en el establecimiento.
	3.4- Proporciona apoyo y orientación que conduzca al progreso y bienestar (individual y grupal).
<u>Resolver problemas complejos o poco estructurados</u>	4.1- Interpreta y revisa un problema
	4.2- Solicita y elabora distintas perspectivas para definir objetivos
	4.3- Comunica explícitamente los fundamentos y principios del problema y de las acciones.
	4.4- Se centra en facilitadores y busca la forma de resolver los obstáculos.
	4.5- Presenta un control activo tanto de los proceso de solución del problema como de sus emociones.
	4.6- Se responsabiliza del problema y su solución, y es capaz de relacionarlo con la misión del establecimiento.



Propuesta de desarrollo en Liderazgo Educativo 2011

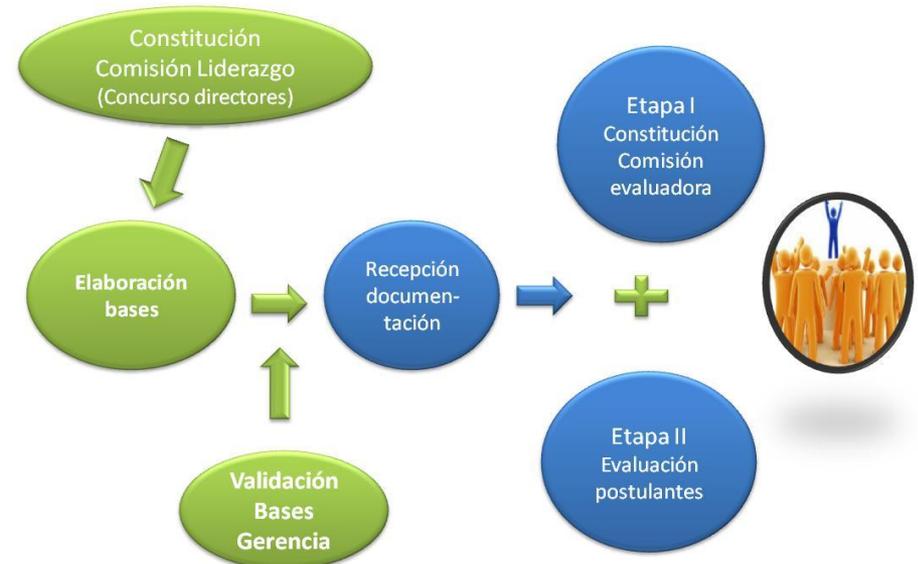


Proceso Selección de directores/as CMVM



Etapas Concurso

- Primera Fase de Diseño y Planificación Realizada por la comisión de selección
- Segunda Fase de Implementación del concurso que involucra el llamado a postular hasta la resolución de ganadores del concurso.



Ponderaciones

25%

**Revisión documentación (Evaluación
desempeño y experiencia laboral)**

15%

Entrevista Técnico-psicológica

25%

**Evaluación Capacidades y Habilidades
Liderazgo educativo**

20%

**Presentación y defensa proyecto gestión
educativa**

15%

Entrevista Individual Comisión

Evaluación general de la comisión

No era obvio ni fácil que la CMVM trabajara con una comisión que buscase representar a diferentes estamentos. Esta se convierte en una gran innovación para la construcción y **responsabilización** tanto del proceso como de los resultados.

El trabajo en la comisión resulta gratificante y motivador para los/as participantes, asociado además a resultados valorados (aumento efectividad, respeto de los ejes de trabajo, aprendizajes y desafíos para el trabajo desde diferentes intereses y representatividad).

Es un espacio de participación, discusión y reflexión en torno a una tarea específica que se debe cuidar y valorar, en tanto logro respecto a la cultura de participación y responsabilización en la CMVM que orienta y prescribe lineamientos estratégicos para el liderazgo educativo en la Comuna.

Evaluación general de la comisión

Se elabora un perfil de director/a adelantándose a los nuevos requerimientos del Ministerio.

Se desarrollan instrumentos confiables para la selección de directores en base a un perfil.

Se generan datos **para la FORMACIÓN**, en tanto responden a lineamientos y ejes de trabajo.

Genera un cambio en la percepción de integrantes de comisión de la Corporación en cuanto a la coherencia, transparencia y alta calidad técnica del trabajo realizado, a diferencia de años anteriores.

Desafíos

Generar un comité de trabajo permanente con diferentes representantes en base a tareas claras.

Reflexionar profundamente por qué CMVM quiere este tipo de construcción y el tipo de representatividad que necesita para llevarla a cabo.

Mejorar errores en procedimientos y decisiones que en su suma puedan mellar éxito de procesos futuros (información oportuna de resultados, horario y cumplimiento de entrevistas, etc.)

Ley de Calidad y Equidad (Marzo 2011) implica nuevos cambios en el proceso de selección de directores/as

3. Resultados Selección Directores Concurso 2010/2011

Participación por sobre lo esperado

Año proceso	% Efectividad
2010-2011 (Con Comisión)	42%
2008-2009 (Sin Comisión)	7%

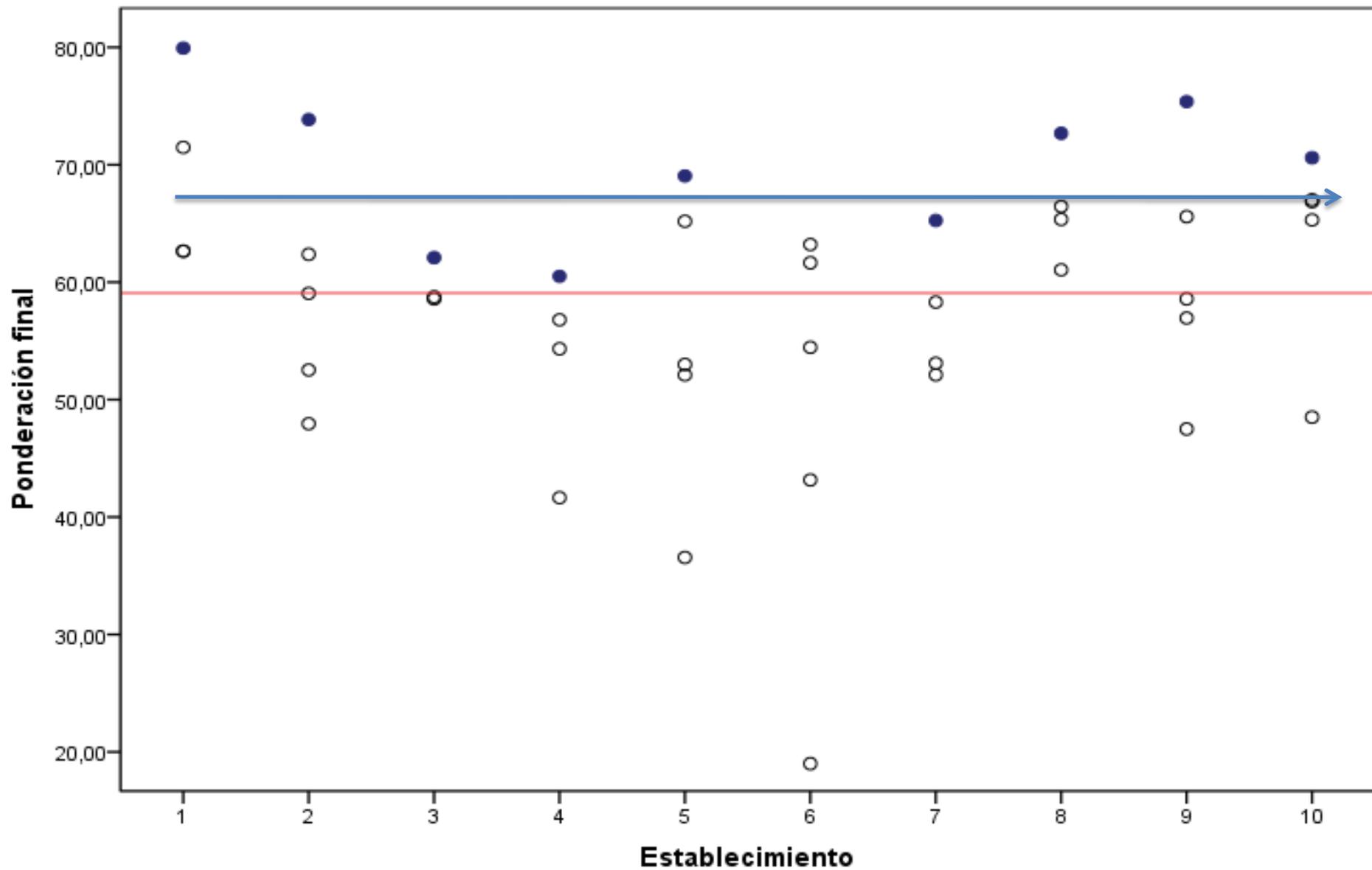
Se rompe tendencia nacional y local de bajo interés en postular a cargos directivos

Desafío de investigar cómo se puede explicar este fenómeno en la CMVM

Datos Selección Directores

	25%	15%	25%	20%	15%	100%	
APELLIDO PAT	Etapa 1	Técnico-	CAP. Hab.	Defensa	Entrevista	Total Ponderado	Ranking Gral.
1	14,45	12	19,03	19,6	14,85	↑ 79,93	1
2	16,9	12,75	16,325	17,4	12	↑ 75,38	2
3	11,7	12	19,15	16	15	↑ 73,85	3
4	9,5	9	19,775	19,4	15	↑ 72,68	4
5	10,7	10,5	15,58	19,7	15	↑ 71,48	5
6	10,7	9	15,9	20	15	↑ 70,60	6
7	8,7	10,5	17,525	18	14,325	↑ 69,05	7
8	6,75	9	18	17,912	13,5975	→ 65,26	14
9	13,05	12,75	14,01	15,6	7,8	→ 63,21	16
10	10,35	12,75	14,33	15,2	9,75	→ 62,38	19
11	10	11,25	11,51	16,95	12,375	→ 62,09	20
12	7,6	10,5	16	16,2	10,2	→ 60,50	23
13	4,45	12	18,05	13	9,3	→ 56,8	30
Media						60	
Ds						9,3	

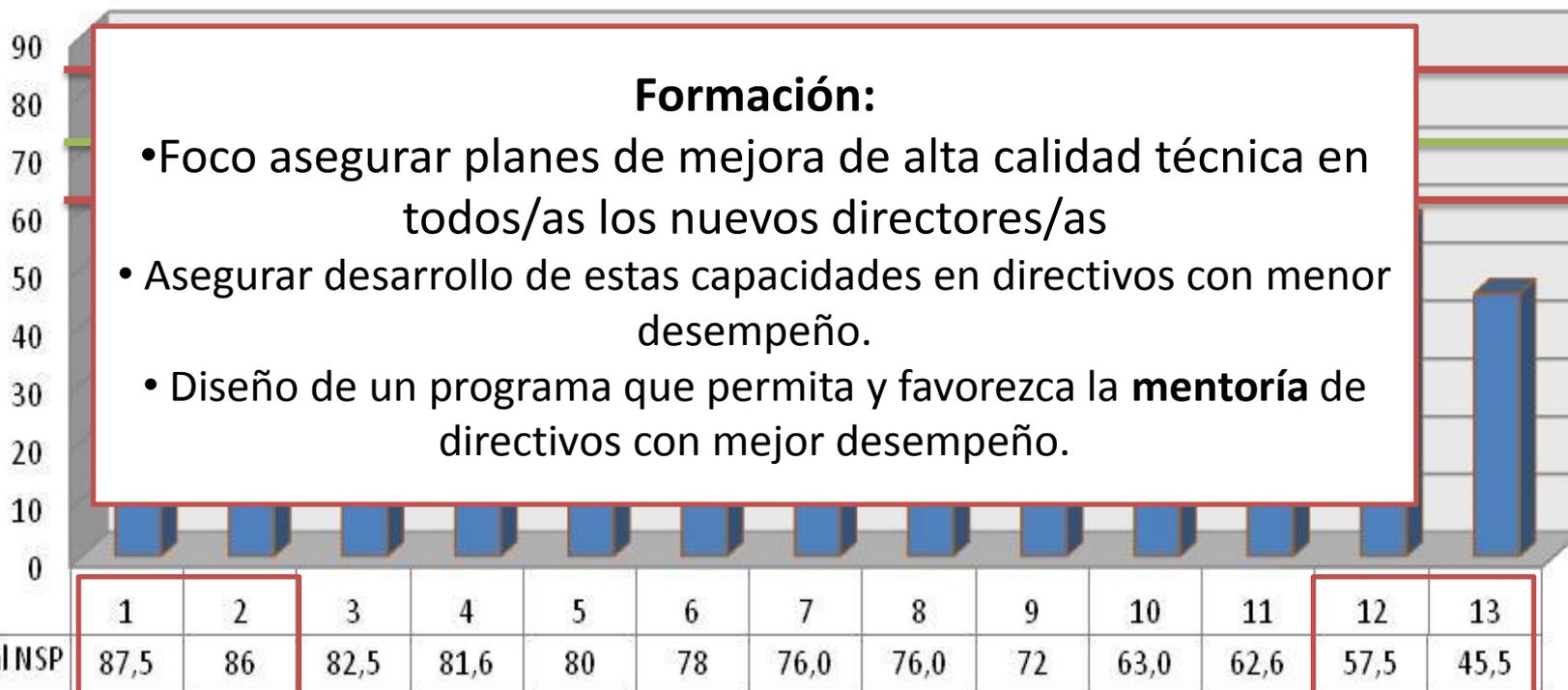
Datos Selección Directores



Datos Selección Directores

Puntaje Plan de Mejora:
Establecer Objetivos y Metas; Alineación de recursos con prioridades

Media: 72,9
Ds: 12,4



Puntaje Entrevista grupal:

Promover y participar en dialogos profesionales y Resolver problemas Complejos

