



**DEG**

**División  
Educación  
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA  
EL DESARROLLO DE RECURSOS  
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

**LIDERAZGO ESCOLAR:**  
Reconociendo los tipos  
de liderazgo

**2**

**HERRAMIENTA**

## ¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene como objetivo apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de **Liderazgo Escolar**, por medio de la exploración de los principales tipos de Liderazgo que describe la literatura académica, además de facilitar recursos para su identificación y apoyar a los equipos directivos en la definición de estilos de liderazgo que mejor respondan a diferentes contextos, necesidades, desafíos y particularidades de las comunidades educativas que lideran.

El Liderazgo Escolar se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva, por cuanto favorece, en primer lugar, la aproximación y ampliación teórica de las concepciones contemporáneas sobre el tema. La importancia de conocer concepciones teóricas actualizadas radica en ejercer el rol a partir de estrategias y prácticas renovadas que apoyen la implementación de procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares, distinguiendo información relevante de los contextos, a fin de seleccionar con mayor pertinencia las prácticas necesarias para dichos procesos. Además, en estos, es necesario que los directivos puedan adaptarse a múltiples escenarios, circunstancias y demandas que presentan sus contextos educativos.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Distinguir los distintos tipos de liderazgo presentes en el equipo directivo y relacionarlos con el mejoramiento escolar.

Relacionar los tipos de liderazgo con las situaciones surgidas en el contexto escolar y con el nivel de desarrollo institucional de la organización educativa.

## ¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



## ¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

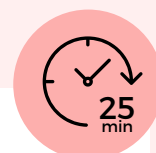
En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



**1** Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre experiencias previas relacionadas con Liderazgo Escolar.



**2** Revisen la sección **Conocer** para profundizar en el concepto de Liderazgo Escolar, características y prácticas propias de los tipos de liderazgo, y su vinculación con la mejora escolar.



**3** Utilicen el set de tarjetas propuesto en el **Recurso Práctico n°1** "Mapeo de los tipos de liderazgo escolar". Luego desarrollen las actividades asociadas a la identificación de los tipos de liderazgo, en la sección **Practicar**.



**4** Utilicen el **Recurso Práctico n°2** "Conectar-Extender-Desafiar", en la sección **Practicar**.



**5** Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno al conocimiento profesional de Liderazgo Escolar, en la sección **Consolidar**.

### Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, tijeras, pegamento, plumones y lápices de colores.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

## CONECTAR



2  
HERRAMIENTA

Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus experiencias previas en relación con las nociones que tienen como equipo directivo respecto del concepto y la práctica del liderazgo escolar, identificando los tipos de liderazgos que se ejercen en el equipo directivo.

Para desarrollar esta primera reflexión, se les invita a reflexionar grupalmente acerca de lo siguiente:

**1** Realicen un listado de todos los tipos de liderazgo que conocen, a partir de sus lecturas sobre el tema.

**2** ¿Cuál(es) de los tipos de liderazgo antes nombrados reconocen en su equipo directivo?

**3** ¿Qué impacto creen que tiene conocer una mayor cantidad de tipos de liderazgo en la forma en que ejercen su labor directiva?

**4** ¿Cuál es la relevancia del manejo de distintos tipos de liderazgo para el mejoramiento y cambio escolar?

Luego de esta primera reflexión acerca de los tipos o estilos de liderazgo escolar, y su relevancia en el contexto escolar, los invitamos a explorar las principales distinciones teóricas acerca de este Recurso Personal en la sección Conocer.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## CONOCER



2  
HERRAMIENTA

Esta sección de la herramienta tiene por propósito entregar a los equipos directivos nuevos elementos conceptuales acerca del liderazgo escolar, identificando sus principales características, su vinculación con el mejoramiento educativo y realizando una descripción de aquellos tipos o estilos de liderazgo escolar que la literatura caracteriza como relevantes y/o más comúnmente ejercidos en distintos sistemas escolares del mundo.

### 1. Concepto de liderazgo escolar

El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un **liderazgo efectivo** presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el **liderazgo efectivo** se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34). Desde una perspectiva amplia y funcional, Leithwood (2009) plantea algunas nociones básicas acerca del liderazgo escolar:

#### El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales

Si bien los líderes son individuos, el liderazgo se enmarca en relaciones y organizaciones sociales, que buscan lograr un fin a nivel colectivo. Es decir, el liderazgo no se personaliza, no es un fenómeno individual.

#### El liderazgo implica un propósito y una dirección

Los líderes persiguen metas con claridad y responden por su cumplimiento.

#### El liderazgo es un proceso de influencia

Se evidencia tanto en las acciones de los líderes que tienen un efecto directo en las metas del grupo, como en su capacidad para influenciar en los pensamientos y actuar de otras personas, estableciendo condiciones para ser efectivos.

#### El liderazgo es una función

El liderazgo conlleva un conjunto de funciones que no necesariamente están vinculadas a una designación formal. Son diversas las personas que pueden ejercer funciones de liderazgo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

### El liderazgo es contextual y contingente

El liderazgo se practica de acuerdo a las particularidades de la organización social, las metas establecidas, las personas involucradas, los recursos y, aún más, las características del propio líder, entre otros factores. Por lo tanto, “[...]ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal.” (Leithwood, 2009, p.19)

## 2. Liderazgo escolar y mejora educativa

El liderazgo educativo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado. Aunque el liderazgo educativo es ejercido formalmente por los equipos directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa.

Como se señaló anteriormente, existen suficientes evidencias que muestran el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y, en definitiva, de los logros de aprendizaje de los estudiantes, siendo especialmente significativo en aquellos establecimientos más vulnerables. Sin embargo, si bien el liderazgo puede tener un fuerte efecto positivo en dicho aprendizaje, este sería indirecto, pues se ejerce a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (Leithwood, 2006; Valenzuela y Horn, 2012). De esta forma, se hace fundamental que el líder escolar se mantenga informado no solo de aquellas prácticas de mayor impacto, sino también se aproxime a nuevas concepciones de liderazgo que le permitan conocer estrategias actualizadas y con las cuales puedan generar procesos de mejora, considerando siempre el contexto y el momento histórico en que se dirige al establecimiento, entre otros factores.

## 3. Tipos de liderazgo escolar: características de los liderazgos educativos

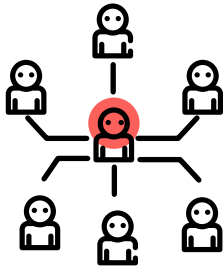
Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos. Las situaciones que emergen en un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, debieran determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela o liceo. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica:





### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).



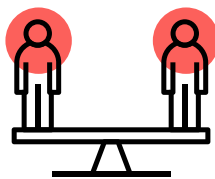
### LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).



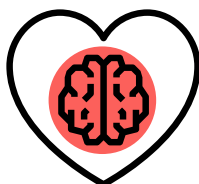
### LIDERAZGO PEDAGÓGICO O LIDERAZGO INSTRUCCIONAL

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.



### LIDERAZGO PARA LA JUSTICIA SOCIAL

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.



### LIDERAZGO EMOCIONAL

Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER



Como se ha visto, existe en la actualidad un amplio espectro de tipos de liderazgo que enfatizan diferentes dimensiones y focos del quehacer educativo. Pese a las diferencias conceptuales de cada una de ellas, es importante subrayar lo siguiente:

- Concretar una o más prácticas de un determinado enfoque de liderazgo, se encuentra en estricta relación con el nivel de desarrollo institucional de la organización escolar, las capacidades de los individuos, las contingencias surgidas del contexto, los desafíos, la visión y misión de la escuela.
- De acuerdo con lo anterior, conocer una diversidad de tipos y prácticas de liderazgo contribuye a saber cómo conducir procesos de mejora escolar en entornos cambiantes y contingentes, de manera situada.
- Es importante considerar que uno o algunos tipos de liderazgo pueden ser más enriquecedores para determinados contextos escolares, siempre que la institución se encuentre preparada culturalmente para ello, mientras que otros establecimientos pueden no presentar aún las condiciones para el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo.

Como un ejemplo de lo anterior, se puede mencionar lo siguiente:

En un contexto escolar hipotético, se puede observar un nivel de desarrollo institucional en el que los individuos trabajan colaborativamente por una meta común de forma autónoma y constructiva, en una cultura escolar que se caracteriza por el respeto profesional y la motivación en sus equipos de trabajo. En general, se observa buenas relaciones entre docentes, entre el profesorado y el equipo técnico-pedagógico, todos ellos demostrando un alto compromiso con las tareas y responsabilidades que se les han asignado. En este contexto, el equipo directivo se siente confiado para ejercer un liderazgo distributivo: conoce las competencias de los individuos y las potencia constantemente, confía en las capacidades de los demás, y no teme delegar liderazgos, pues tiene la convicción de que es una forma poderosa para cumplir los objetivos y metas que la institución se ha planteado.

Sin embargo, para otro contexto educativo, no sería posible distribuir el liderazgo: la cultura escolar se encuentra dañada y hay mucha resistencia a los cambios, así como incredulidad y desconfianza hacia el equipo directivo y hacia otros individuos del establecimiento. Las formas de trabajo son mayoritariamente individualistas y existe una política de enseñanza *a puerta cerrada*, con escasa tolerancia a la crítica. En este contexto hipotético, aún la organización no alcanza un nivel de desarrollo institucional que permita ejercer un liderazgo distribuido, pues se requiere primero crear las condiciones para ello y los líderes escolares deben evaluar cuidadosamente la situación para definir las prácticas que ayuden a lograr cambios y mejoras. Estas mejoras, por su parte, deben ser sostenibles para desarrollarse con el tiempo y así poder distribuir el liderazgo a otros miembros de la organización.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

- Es clave enfatizar que pueden coexistir y potenciarse entre sí distintos tipos de liderazgo al interior del equipo directivo y también es posible que estos sean ejercidos por distintas personas, tanto por los recursos personales con los que cuentan, como por la naturaleza de las labores que desempeñan, complementando su participación para alinear esfuerzos en pos de los objetivos y metas perseguidos.

Otros tipos de liderazgo escolar que pueden contribuir al equipo directivo a guiar la mejora escolar y que se recomienda explorar son: liderazgo sostenible, liderazgo sistémico y liderazgo ético.

A continuación, en la sección **Practicar** se presentan recursos prácticos que buscan apoyar el reconocimiento de los diversos estilos de liderazgo presentes en su labor directiva.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR

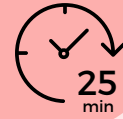


CONSOLIDAR



EXTENDER

## PRACTICAR



2  
HERRAMIENTA

A partir de los antecedentes teóricos proporcionados anteriormente, se presentan en esta sección recursos prácticos para promover el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de liderazgo escolar, mediante actividades que favorecen la reflexión conjunta en torno a la diversidad de tipos de liderazgos presentes en la comunidad educativa y su contribución a la mejora escolar.

### RECURSO PRÁCTICO n° 1 Mapeo de tipos de liderazgo

La actividad inicial tiene por objetivo elaborar un mapeo de los tipos de liderazgo desarrollados al interior del equipo directivo. Para ello, los directivos deberán identificar la frecuencia de determinadas prácticas de liderazgo escolar en su ejercicio directivo.

1. Para comenzar, impriman y recorten el set de tarjetas que contienen diversas prácticas asociadas a diferentes tipos de liderazgo (ver set recortable en páginas N° 15 y 16).
2. Luego, lean las tarjetas en conjunto y reflexionen a partir de la pregunta ¿Con qué frecuencia en nuestro equipo directivo realizamos esta práctica? Para ello, utilicen las tarjetas recortadas y ubíquenlas en la siguiente tabla, clasificándolas según los criterios de *Muy presente*, *Presente* o *Poco presente*.

TABLA DE PRÁCTICAS SEGÚN TIPOS DE LIDERAZGO

MUY PRESENTE	PRESENTE	POCO PRESENTE
Describe una situación en que se realizan, de <i>manera constante y acentuada</i> , acciones que promueven ese tipo de liderazgo.	Describe una situación en que se realizan <i>constantemente</i> acciones que promueven ese tipo de liderazgo.	Describe una situación en que se realizan algunas acciones que promueven ese tipo de liderazgo.

Para trabajar cómodamente, se les recomienda dibujar en una pizarra o cartulina la *Tabla de prácticas según tipos de liderazgo* y ubicar sobre ella las prácticas recortadas.



3. Traspasen a la siguiente tabla los números que corresponden a las prácticas de liderazgo *Más presentes, Presentes y Menos presentes*.

### CUADRO RESUMEN

FRECUENCIA	N° DE PRÁCTICAS
Muy Presente	N°: _____
Presente	N°: _____
Poco Presente	N°: _____

4. A partir del cuadro resumen, revisen las prácticas autoevaluadas según la mayor cantidad de prácticas asociadas a cada tipo de liderazgo

Tipo de liderazgo	Descripción de Prácticas	N° de Prácticas asociadas
<b>Liderazgo transformacional</b>	Equipo directivo que está aprendiendo continuamente de los desafíos de la gestión escolar, potenciando el desarrollo profesional, creatividad e innovación en sus docentes. Expresa altas expectativas del desempeño de sus pares, proyectando autoconfianza y confianza en el equipo para el cumplimiento de las metas colectivas propuestas para la institución educativa.	1-2-3
<b>Liderazgo distribuido</b>	Equipo directivo que fomenta la participación de los diferentes estamentos en la toma de decisiones mediante la reflexión y el diálogo, promoviendo la colaboración, en vez de la competencia, como la mejor forma de lograr las metas y objetivos del establecimiento, y promoviendo relaciones democráticas y horizontales.	4-5-6



Tipo de liderazgo	Descripción de Prácticas	N° de Prácticas asociadas
<p><b>Liderazgo pedagógico</b></p>	<p>Equipo directivo que apoya y acompaña la labor docente, más allá de las labores administrativas, centrándose en la identificación y difusión de buenas prácticas pedagógicas en la escuela y el logro de más y mejores aprendizajes. Se involucra con profundidad y énfasis en el desarrollo profesional de sus docentes y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>7-8-9</p>
<p><b>Liderazgo para la justicia social</b></p>	<p>Equipo directivo que orienta sus prácticas hacia el logro de una cultura inclusiva. Tiene como propósitos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de las personas, el trabajo por el bien común y el fomento de la equidad en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todo el estudiantado.</p>	<p>10-11-12</p>
<p><b>Liderazgo emocional</b></p>	<p>Equipo directivo que busca impactar positivamente en la esfera emocional de sus colaboradores, promoviendo sentimientos satisfactorios en ellos/as y busca motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro de un propósito común, a partir de un compromiso personal. Este equipo maneja conocimientos o nociones de inteligencia emocional, desarrollando continuamente el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y la confianza en los demás.</p>	<p>13-14-15</p>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

5. A partir de la información de ambas tablas, respondan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que tuvo más presente?
- ¿Qué razón podría explicar este liderazgo en su contexto educativo?

6. Considerando el contexto institucional y las necesidades que presentan como comunidad educativa, reflexionen sobre lo siguiente:

¿Cuál(es) TIPO(S) de liderazgo(s) podría(n) potenciar o enriquecer nuestra labor educativa?, ¿por qué?

¿Qué PRÁCTICAS de liderazgo son necesarias de potenciar en la institución, ¿por qué?



## SET RECORTABLE DE PRÁCTICAS SEGÚN TIPO DE LIDERAZGO ESCOLAR

1	2	3
<p>El equipo directivo identifica y articula una misión y visión compartida con la comunidad educativa, están en permanente aprendizaje de los desafíos de la gestión escolar y promueven la formación continua de sus colaboradores.</p>	<p>El equipo directivo brinda estimulación intelectual al equipo docente para potenciar su desarrollo profesional, creatividad e innovación.</p>	<p>El equipo directivo encarna las prácticas y los valores profesionales, promoviendo la motivación del equipo docente y un clima laboral positivo.</p>
4	5	6
<p>El equipo directivo fomenta la participación en las decisiones de la escuela por medio de la reflexión y el diálogo.</p>	<p>El equipo directivo promueve la cooperación y colaboración, en vez de la competencia, como la mejor forma de promover la productividad dentro de la organización.</p>	<p>El equipo directivo promueve relaciones democráticas y horizontales entre los distintos estamentos de la comunidad educativa.</p>
7	8	9
<p>El equipo directivo organiza y articula el currículum en relación con los procesos de la comunidad educativa, realizando acciones que promuevan el aprendizaje significativo del estudiantado.</p>	<p>El equipo directivo controla de manera sistemática el progreso y logro de estudiantes en el ámbito académico, facilitando una retroalimentación enriquecedora al profesorado mediante la observación aguda de su actividad educativa.</p>	<p>El equipo directivo asesora, apoya y orienta al profesorado desde la perspectiva de programas educativos, tanto curriculares u oficiales como complementarios a la enseñanza.</p>

10

El equipo directivo promueve la inclusión y la equidad por medio de acciones concretas que brindan iguales oportunidades a todos los estudiantes.

11

El equipo directivo se preocupa por los cambios sociales y el incremento de la diversidad en el aula, promoviendo estrategias que se orientan al aprendizaje de todo el estudiantado, y apoyando a docentes, tanto dentro como fuera del aula.

12

El equipo directivo registra y realiza seguimiento a los casos de justicia social presentes en la comunidad educativa y pide ayuda cuando es necesario.

13

Quienes componen el equipo directivo consiguen el autocontrol emocional en situaciones de conflicto y son capaces de distanciarse de estas para tomar decisiones.

14

Quienes componen el equipo directivo tienen conciencia respecto de sus capacidades y las de los demás; además, captan las fortalezas y debilidades de su equipo.

15

Quienes componen el equipo directivo promueven sentimientos satisfactorios en los demás, creando situaciones de empatía, generando emociones positivas, como la motivación, alegría, serenidad, compasión y comunicación emocional.



## PRACTICAR



2  
HERRAMIENTA

### RECURSO PRÁCTICO n° 2 Conectar-Extender-Desafiar

Para reflexionar la información obtenida, realicen la actividad Conectar-Extender-Desafiar, cuyo fin es reflexionar sobre los tipos de liderazgo escolar revisados, proyectar desafíos y lograr ejercer liderazgos pertinentes a las necesidades y propósitos de la comunidad escolar.

1. Primero, dibujen en la pizarra o en una cartulina el esquema Conectar-Extender-Desafiar. Luego, aborden paso a paso cada dimensión, respondiendo las preguntas y registrando las ideas clave en cada recuadro.

#### CONECTAR

Hasta ahora, ¿qué sabemos de los tipos de liderazgo escolar?

#### EXTENDER

¿Qué nuevas ideas obtuvimos de la lectura acerca del liderazgo escolar y los tipos de liderazgo?

#### DESAFIAR

¿Qué acciones impulsaremos para potenciar tipos y prácticas de liderazgo en nuestra institución escolar que sean atingentes a nuestras necesidades y características?



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## PRACTICAR

### EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación se disponen ejemplos que ilustran el trabajo con los recursos prácticos.

#### RECURSO PRÁCTICO n° 1 Mapeo de tipos de liderazgo

2. Luego, lean las tarjetas en conjunto y reflexionen a partir de la pregunta ¿Con qué frecuencia en nuestro equipo directivo realizamos esta práctica? Para ello, utilicen las tarjetas recortadas y ubíquelas en la siguiente tabla, clasificándolas según los criterios de *Muy presente*, *Presente* o *Poco presente*.

#### TABLA DE PRÁCTICAS SEGÚN TIPOS DE LIDERAZGO

MUY PRESENTE	PRESENTE	POCO PRESENTE
12	8	1
El equipo directivo registra y realiza seguimiento a los casos de justicia social presentes en la comunidad educativa y pide ayuda cuando es necesario.	El equipo directivo controla de manera sistemática el progreso y logro de estudiantes en el ámbito académico, facilitando una retroalimentación enriquecedora al profesorado mediante la observación aguda de su actividad educativa.	El equipo directivo identifica y articula una misión y visión compartida con la comunidad educativa, están en permanente aprendizaje de los desafíos de la gestión escolar y promueven la formación continua de sus colaboradores.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## RECURSO PRÁCTICO n° 2 Conectar- Extender -Desafiar

### CONECTAR

*Existe una diversidad de tipos de liderazgos escolar. Cada uno de ellos responde a las necesidades y contexto de nuestra escuela.*

### EXTENDER

*Ampliamos nuestros conocimientos respecto de las características del liderazgo escolar. Además, nos aproximamos a algunas tipologías que desconocíamos, como el liderazgo para la justicia social.*

### DESAFIAR

*Para potenciar nuestro liderazgo pedagógico, analizaremos cómo estamos gestionando el currículum y acompañando a los docentes. También se instalará como práctica la retroalimentación a docentes, en caso de observación en el aula.*

Luego de tener una primera aproximación al desarrollo de este recurso personal, en la sección de **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes en torno al Liderazgo Escolar y su importancia para el ejercicio directivo.



CONECTAR



CONOCER



PRATICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## CONSOLIDAR



2  
HERRAMIENTA

Unan vez aplicados los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a los aprendizajes logrados respecto de los diferentes tipos de liderazgo escolar.

Considerando el proceso de aprendizaje logrado a partir del uso de esta herramienta, respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo evaluamos el estado actual del liderazgo directivo en nuestro centro educativo?

2. ¿Cómo pueden apoyar y potenciar los tipos y prácticas de liderazgo identificados, en función del mejoramiento y cambio escolar?

3. ¿Qué acciones y estrategias podemos usar para potenciar el liderazgo educativo al interior del equipo directivo?

En esta reflexión final lograron profundizar sobre la importancia de reconocer diversos tipos y prácticas de liderazgo, así como proponer en conjunto acciones orientadas a potenciar el liderazgo educativo en el equipo directivo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivas al desarrollo y aprendizaje del Liderazgo Escolar al interior de los equipos directivos.

### Liderazgo educativo

El liderazgo educativo se caracteriza por ir más allá de las labores administrativas y es un factor relevante para potenciar los procesos de mejoramiento y cambio escolar.

### Características del liderazgo escolar

El liderazgo escolar es situacional y contingente: se va adaptando a las demandas del contexto y a los entornos cambiantes, así como también a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional.

### Tipos de liderazgo escolar

Existen diversos tipos de liderazgo educativo que pueden coexistir, son pertinentes y potencian en conjunto el trabajo de cada establecimiento educativo. Entre los más estudiados mundialmente, se identifican: el liderazgo transformacional, pedagógico, distribuido, para la justicia social y el liderazgo emocional.

### Relevancia del liderazgo escolar

Es fundamental que los directivos escolares conozcan los diferentes tipos, prácticas y características de los líderes educativos, así como sus valores y estrategias para conducir la mejora escolar.

2

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

**¿Con qué aprendizaje nos quedamos?**

---

---

---

---

---

2

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## EXTENDER

2  
HERRAMIENTA

Para profundizar en el conocimiento profesional de Liderazgo Escolar, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



### Material audiovisual

- Herramientas para el liderazgo: Liderazgo diario. Publicado en el Canal de Youtube CEDLE: <http://bit.ly/videoliderazgo>
- Liderazgo escolar directivo. Publicado en el Canal de Youtube educarChile: <http://bit.ly/videoliderazgo1>
- Seminario Internacional CEDLE: Nuevas Tendencias del Liderazgo Pedagógico. Publicado en el Canal de Youtube CEDLE: <http://bit.ly/videoliderazgo2>



### Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2013). *Liderazgo Compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B DE BOOKS.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Perspectiva educacional*. vol.57-iss.2-art.736. Recuperado de: [http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos\\_prensa/n57\\_2/736.pdf](http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos_prensa/n57_2/736.pdf)
- Valenzuela, P. y Horn, A. (2012). Influencia del liderazgo directivo en los resultados de estudiantes. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?* (pp.325-348). CEPPE, Centro de Innovación en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR\\_Articulos/Directores\\_de\\_Chile\\_INTRODUCCION.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/Directores_de_Chile_INTRODUCCION.pdf)
- Weinstein, J. (Ed.). (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Recuperado de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/03/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>

  
CONECTAR

  
CONOCER

  
PRACTICAR

  
CONSOLIDAR

  
EXTENDER