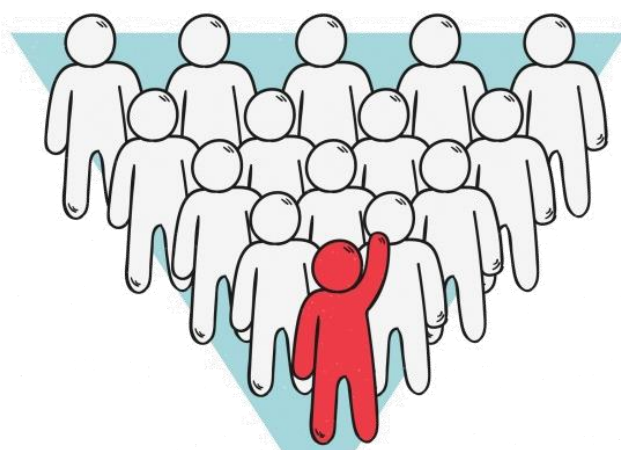


ESCUELA DE DIRECTIVOS DOCENTES SEGUNDO CICLO DE VIERNES DE LIDERAZGO PRIMERA SESIÓN



Liderazgo y gestión escolar en la transformación institucional y el mejoramiento de los aprendizajes

Guía de apoyo y profundización de la Primera sesión del Segundo ciclo

La creciente relevancia del liderazgo y la gestión escolar para la transformación de la institución educativa y el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes ha originado una diversidad de aproximaciones sobre las dinámicas de liderazgo y la gestión en las organizaciones escolares. Buena parte de tales aproximaciones han centrado la atención en el siguiente interrogante: ***¿Qué se requiere para instalar y fortalecer el liderazgo en el establecimiento educativo?*** Reflejado en una multiplicidad de modelos, el abordaje de esta pregunta enriquece las posibilidades y las prácticas del liderazgo y la gestión escolar.

La primera sesión del segundo ciclo de **Viernes de Liderazgo** reconoce el gran potencial del liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes para direccionar las prácticas de liderazgo y de gestión al servicio del mandato misional de la institución educativa.

Para tener una primera aproximación al proceso de instalación de esta perspectiva de liderazgo en la institución educativa es conveniente reconocer el desafío o los desafíos que se tienen como comunidad educativa en este sentido. Para ello, te proponemos reflexionar con tu equipo de trabajo sobre los siguientes cuatro aspectos:

I. ¿Cuál o cuáles dimensiones del liderazgo centrado en el aprendizaje es necesario fortalecer de manera prioritaria?

Para esta reflexión puedes apoyarte en la **Tabla 1**, que muestra las dimensiones de liderazgo con sus respectivos focos de gestión. Para la priorización podrás acordar una escala, por ejemplo, de prioridad **alta, media o baja**.

Tabla 1. Dimensiones de liderazgo y focos de gestión

Dimensiones de liderazgo	Focos de gestión	Orden de prioridad
Establecer objetivos y expectativas	Con relación a las competencias de los estudiantes	
	Propiciar el involucramiento de la comunidad educativa	
Asignar recursos de manera estratégica	Alineación de los recursos con los objetivos	
	Asignar los recursos con base en las prioridades	
Gestionar una enseñanza de calidad	Retroalimentar a los docentes sobre el progreso curricular	
	Promover el uso pedagógico de la evaluación	
Liderar el aprendizaje y la formación docente	Propiciar espacios de reflexión pedagógica	
	Alinear la formación docente con las prioridades institucionales	
	Promover el compromiso de los docentes con su formación profesional	
Gestionar un entorno ordenado y seguro	Cuidar el ambiente emocional de la institución	
	Efectividad en la resolución de conflictos	
	Promover el sentido de corresponsabilidad	
Liderar las relaciones entre la escuela y la comunidad	Fortalecer la relación escuela-familia para motivar el compromiso de los estudiantes con su proceso formativo a lo largo del ciclo educativo	

Una vez se hayas establecido el orden de prioridad, debes **formular uno o dos objetivos** que señalen tanto la dimensión o el foco de gestión del fortalecimiento esperado, así como su alcance.

II. ¿Cuáles barreras al liderazgo y a la gestión se enfrenta la institución educativa?

Teniendo como foco los objetivos formulados es importante hacer una breve descripción de las barreras al liderazgo y a la gestión que existen en la institución educativa.

Recordemos que hay cuatro barreras básicas:

- a. **De percepción:** se presenta cuando no se sabe o no se reconoce que hay problemas de gestión por mejorar. Generalmente obedece a fallas de información o falta de un diagnóstico propio sobre la gestión en la institución educativa.
- b. **De capacidad:** se sabe que hay fallas, pero no hay claridad sobre qué o cómo actuar frente a ellas. Generalmente ocurre por insuficiente desarrollo de habilidades o de capacidad en diferentes ámbitos de gestión.
- c. **De incentivos:** se conocen las fallas que existen y se sabe qué hacer, pero no hay incentivos para mejorar. Finalmente, la zona de confort predomina sobre la motivación para adoptar mejores prácticas
- d. **De implementación:** se conocen las fallas, se sabe qué y cómo hacer, e intentan mejorar, pero no se logra que la institución lo realice o alcance el resultado. Generalmente es resultado de la desarticulación como comunidad educativa o de problemas institucionales que sobrepasan el radio de acción del directivo.

III. ¿Cuáles competencias de liderazgo has desarrollado y cuáles requieres desarrollar o fortalecer como directivo docente y en tu equipo de trabajo?

Con base en los objetivos y las barreras identificadas, el siguiente paso es hacer un balance del conjunto de habilidades o competencias que tienes como directivo docente y que han desarrollado las personas del equipo de trabajo de la institución.

Así mismo, es necesario identificar cuáles habilidades o competencias se requerirán y no están desarrolladas en el personal de la institución educativa. Es importante tener en cuenta que en las sesiones del primer ciclo de Viernes de Liderazgo se abordó una serie de competencias o habilidades que están en la base de los cambios profundos de las personas,

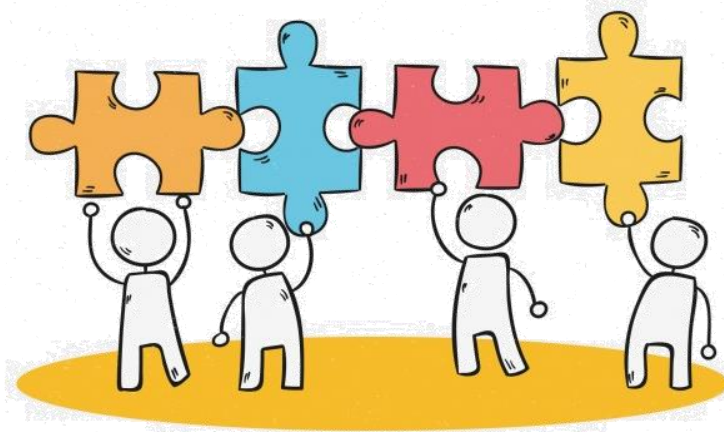
y por tanto son transversales a cualquier dimensión del liderazgo o ámbito de gestión en la institución educativa.

Otro conjunto de competencias está referido al campo técnico específico de desempeño de la persona como son las habilidades relacionadas con su currículo, didáctica o planeación. Este balance ayuda a tener una dimensión del estado y las necesidades de generación de capacidad al interior de la comunidad educativa.

IV. ¿Con cuáles apoyos cuentan y cuáles requieren?

Finalmente, es indispensable dimensionar el esfuerzo que se requiere en términos de apoyos. Y aquí es necesario hacer un balance al respecto con base en tres preguntas:

- De lo que requiero hacer, **¿qué puedo realizar con lo que tengo?** (recursos propios)
- De lo que requiero hacer, **¿qué puedo realizar juntamente con otros?** (alianzas)
- De lo que requiero hacer, **¿con qué necesitamos que otros nos apoyen, pues no lo podemos suplir con las opciones a y b?** (apoyos externos o transferencias)



El recorrido por estos cuatro aspectos permitirá dimensionar el desafío o los desafíos que se tiene como comunidad educativa para avanzar en la consolidación de condiciones. Así como en la configuración de un ambiente en la institución educativa que propicie que los docentes se concentren cada vez más en los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes.