



Liderazgo Pedagógico Salesiano

Hallazgos y propuestas

Mayo - 2024



Patricia Parraguez Núñez fma







Nuestra realidad como Escuelas Salesianas de América



ESCUELAS

ESTUDIANTES

DOCENTES

1119

586545

35614

(Informe 2022)





Educación

el medio
más eficaz

Movilidad social

**Crecimiento
económico**

POTENCIAR LA DEMOCRACIA



Grave deserción estudiantil:
Educadores
denuncian que
27 mil niños están
“completamente
fuera” del
sistema escolar

➤ Además, con las clases iniciadas hace un mes y medio, padres siguen sin poder acceder a un cupo para que sus hijos asistan a la escuela y aseguran estar “desesperados”. | **C4**

DIARIO EL MERCURIO

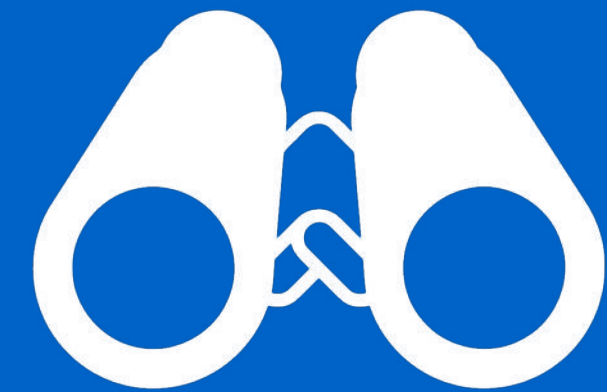
Chile

17 DE ABRIL 2024

www.elmercurio.com

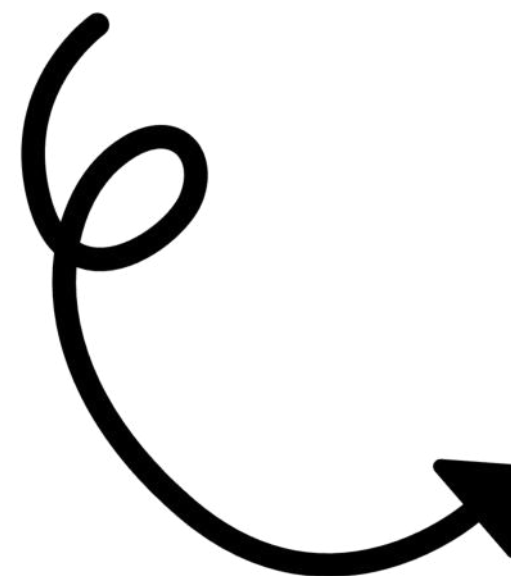
CEPAL 2024

Focos de
Atención



Realidad

↓ 2024 ↓



Abandono escolar

↓ INFORME ANUAL ↓



- Estudiantes y hogares en situación de exclusión y vulnerabilidad y con menores ingresos.
- Poblaciones indígenas
- Estudiantes de territorios rurales
- Estudiantes embarazadas, madres y padres jóvenes
- Migrantes
- Personas con necesidades educativas especiales





Competencias de los estudiantes

Mediciones internacionales

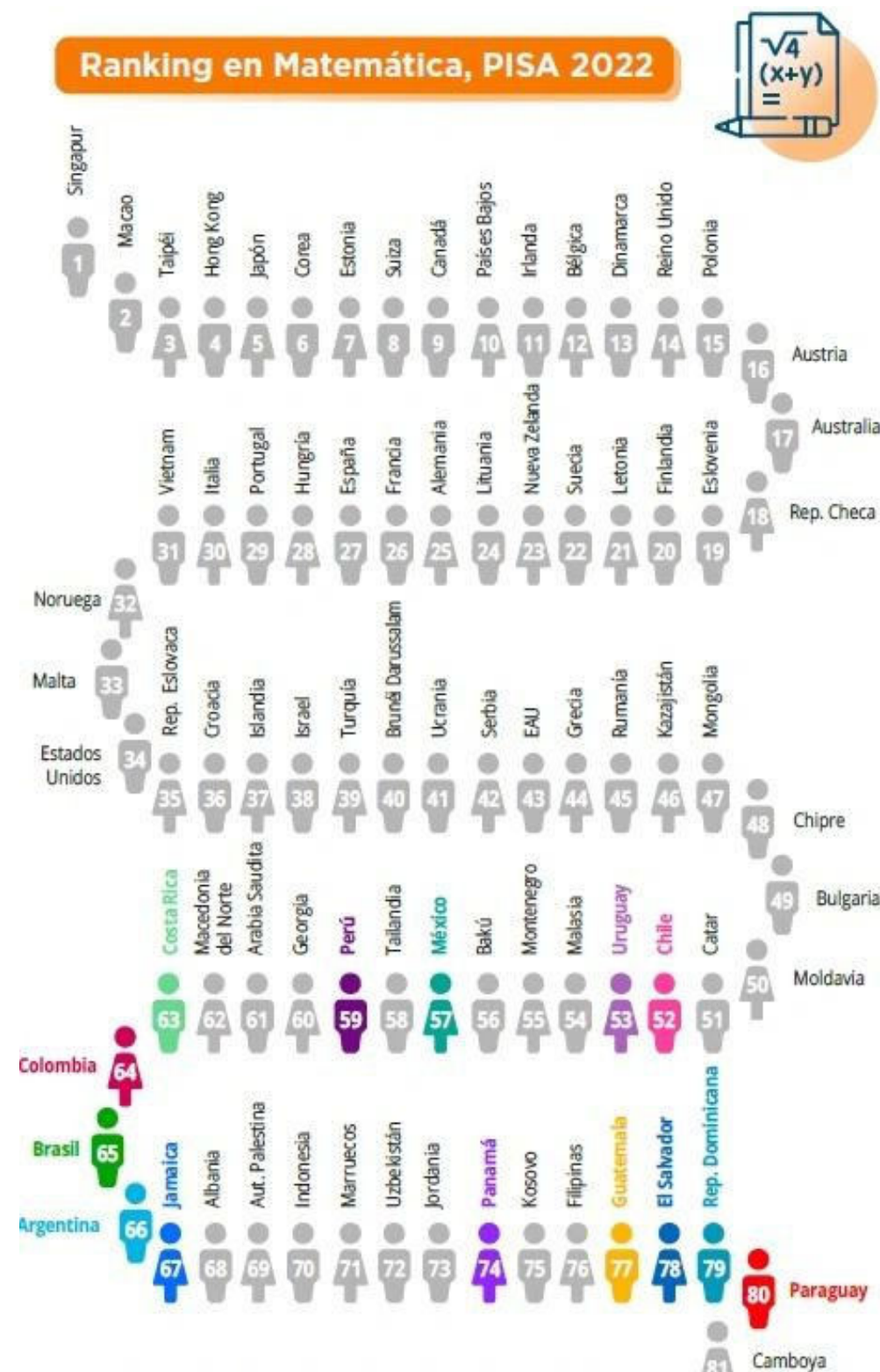
Competencia lectora



Fuente: OCDE



Ranking en Matemática, PISA 2022



Fuente: OCDE (2023), PISA 2022, Vol. I, Table I.B1.2.1.

Diferencias en Matemática, PISA 2022 +/- AÑOS DE ESCOLARIDAD OCDE



Fuente: OCDE (2023), PISA 2022, Vol. I, Table I.B1.2.1.

VIOLENCIA Escolar 

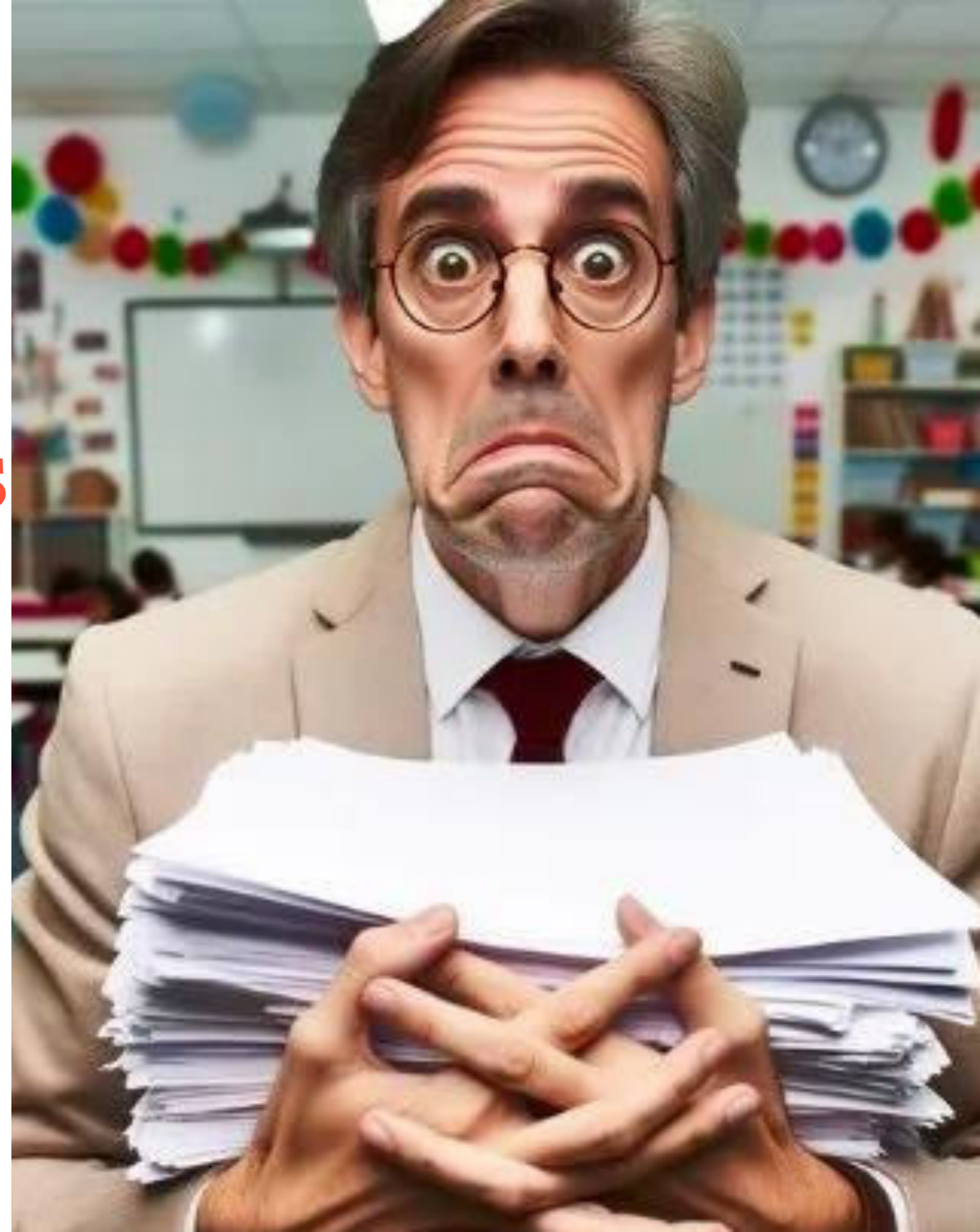
Estado socioemocional

COMPETENCIAS Docentes

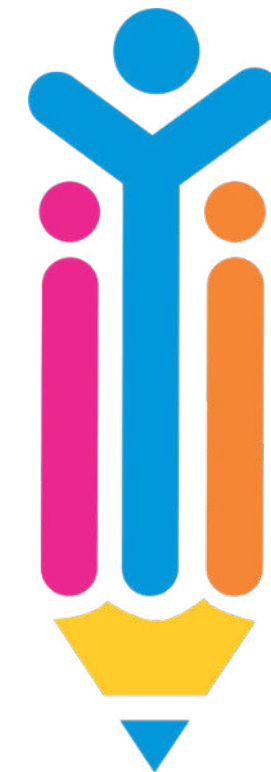
Transformación digital

FORMACIÓN Directivos

Enfrentar los cambios...



Liderazgo: factor clave en la transformación de la educación



*«Buenos directores
hacen buenas escuelas»*



Desempeño de los docentes



Necesidad de mejora en la formación inicial y continua



Desafíos en la atracción y retención de talento



Brechas en la equidad educativa



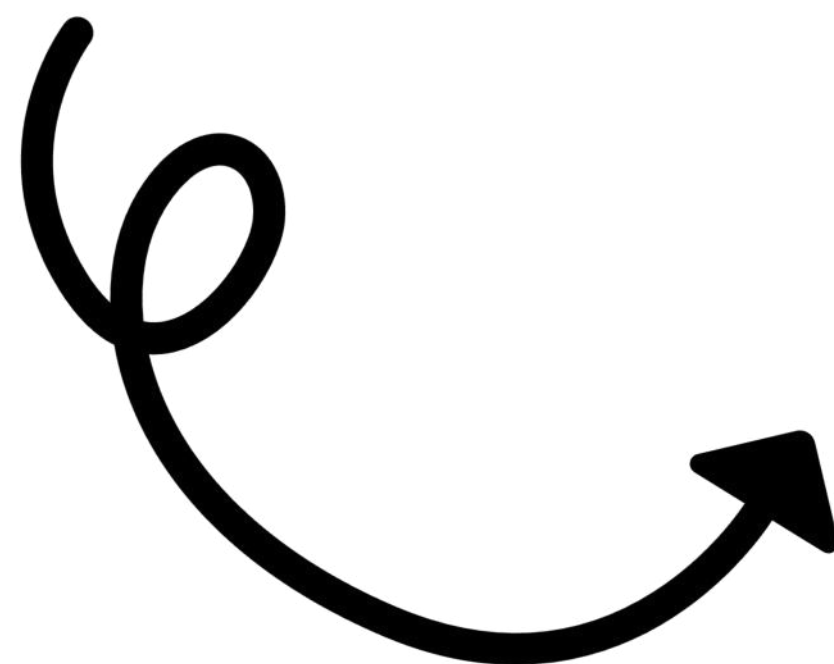
Necesidad de un enfoque centrado en el aprendizaje del estudiante



ENERO 2024

MINISTROS DE EDUCACIÓN

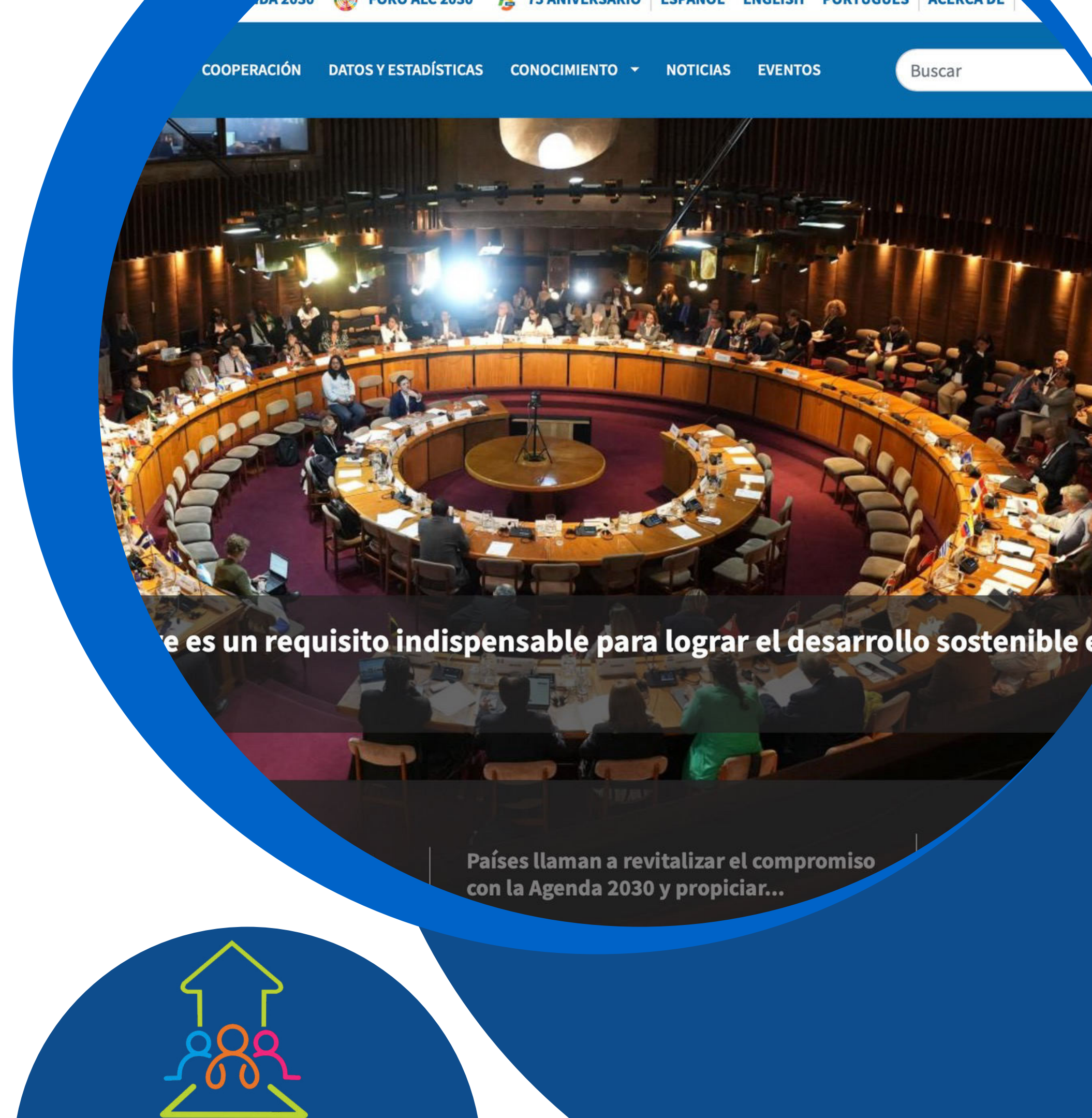
Santiago de Chile



**Pasar de los
compromisos a la
acción**



**«fortalecer las
prácticas de gestión
educativa y de gestión
pedagógica...para
mejorar los
aprendizajes»**



COOPERACIÓN DATOS Y ESTADÍSTICAS CONOCIMIENTO NOTICIAS EVENTOS

Buscar

...es un requisito indispensable para lograr el desarrollo sostenible e

Países llaman a revitalizar el compromiso
con la Agenda 2030 y propiciar...





Compartir
experiencias
pedagógicas en
clave salesiana

Generar programas de
intercambio

Crear más
vínculos entre
Inspectorías y
regiones

Realizar
investigaciones



Liderazgo Pedagógico



Lider individual

GENERA RESISTENCIA
Y RESIENTE A LAS
PERSONAS



COERCITIVO

“Haz lo que te digo”

DESTRUYE EL CLIMA,
GENERA AGOBIO



MARCAPASOS

“Haz lo que yo hago, ahora”



Compartir las exigencias del liderazgo

Visión compartida y distribuida que implica al mayor número posible de personas en la animación del Proyecto Educativo.

“Una reforma profunda y sostenida depende de muchos de nosotros, no solo de los pocos que parecen extraordinarios”
(Fullan, 2020)

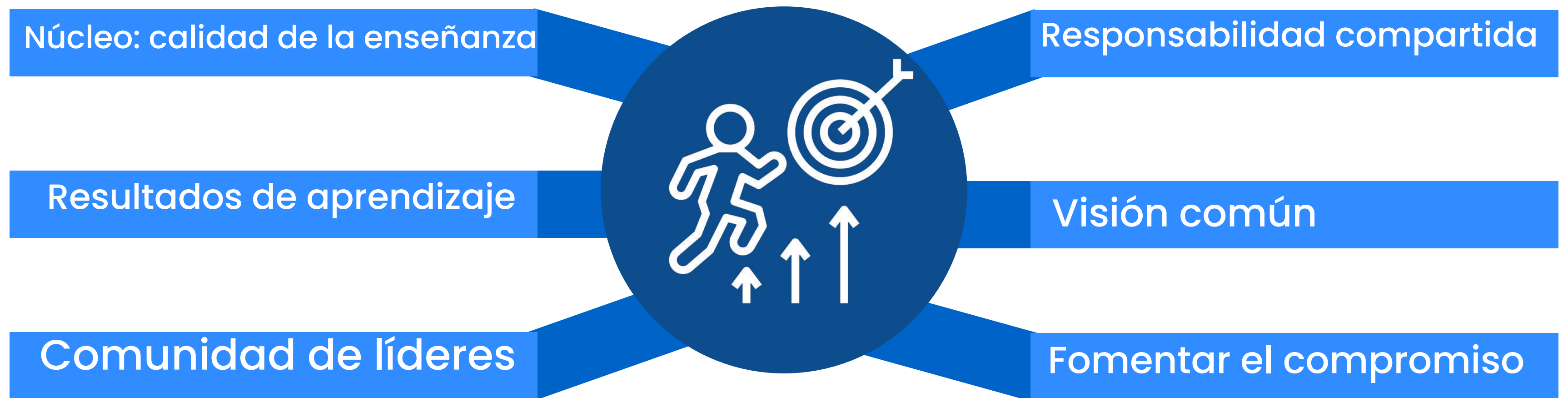
¿Qué es el liderazgo pedagógico?

“CAPACIDAD DE EJERCER INFLUENCIA SOBRE OTRAS PERSONAS Y MOVILIZAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA EL OBJETIVO COMÚN DE LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS.”

Curriculum



Características del Liderazgo Pedagógico



Tres ejes del liderazgo pedagógico de la dirección

(González, M.T., 2017)



LIDERAZGO y aprendizaje



profunda desconexión por la
burocratización del rol
de la dirección escolar



Dirección Escolar



Ningún sistema educativo
PUEDE SER MEJOR QUE LA

Calidad ^{DE SUS} docentes

Informe McKinsey, 2007

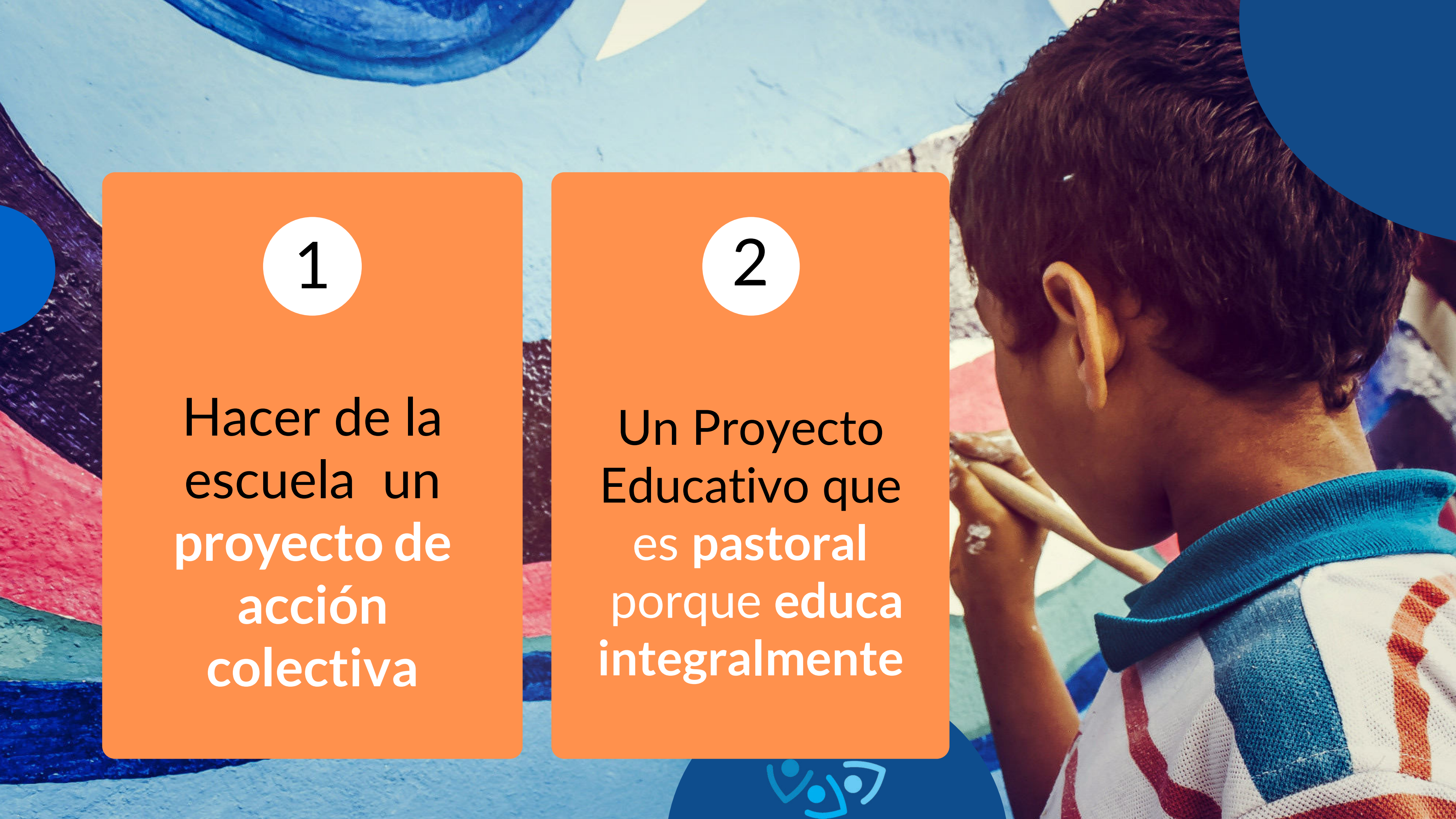
Acompañar la praxis
pedagógica

Liderazgo docente en
los procesos
educativos

Crear ambientes
centrados en el
aprendizaje y en la
enseñanza

Incrementar la
profesionalidad



A young child with dark, curly hair is shown from the side, focused on painting a mural. The child is wearing a white shirt with a blue and red striped collar. The mural features large, vibrant shapes in blue, red, and yellow. The child's hand is visible, holding a paintbrush and applying paint to the wall.

1

Hacer de la
escuela un
proyecto de
acción
colectiva

2

Un Proyecto
Educativo que
es pastoral
porque educa
integralmente

**“Liderar es un
esfuerzo colectivo
por mejorar la
labor de la
escuela.
En caso contrario,
no será sostenible
en el tiempo”**

(Bolívar, 2014)



¿Es posible el diálogo entre un tipo de liderazgo pedagógico y el liderazgo escolar salesiano?



Liderazgo Salesiano

Relaciones familiares

Visión estratégica

Participación

Corresponsabilidad

Animar y gestionar





**CGXXIV
SDB
1996**

**CGXX
FMA
1996**

**Liderazgo
Salesiano**

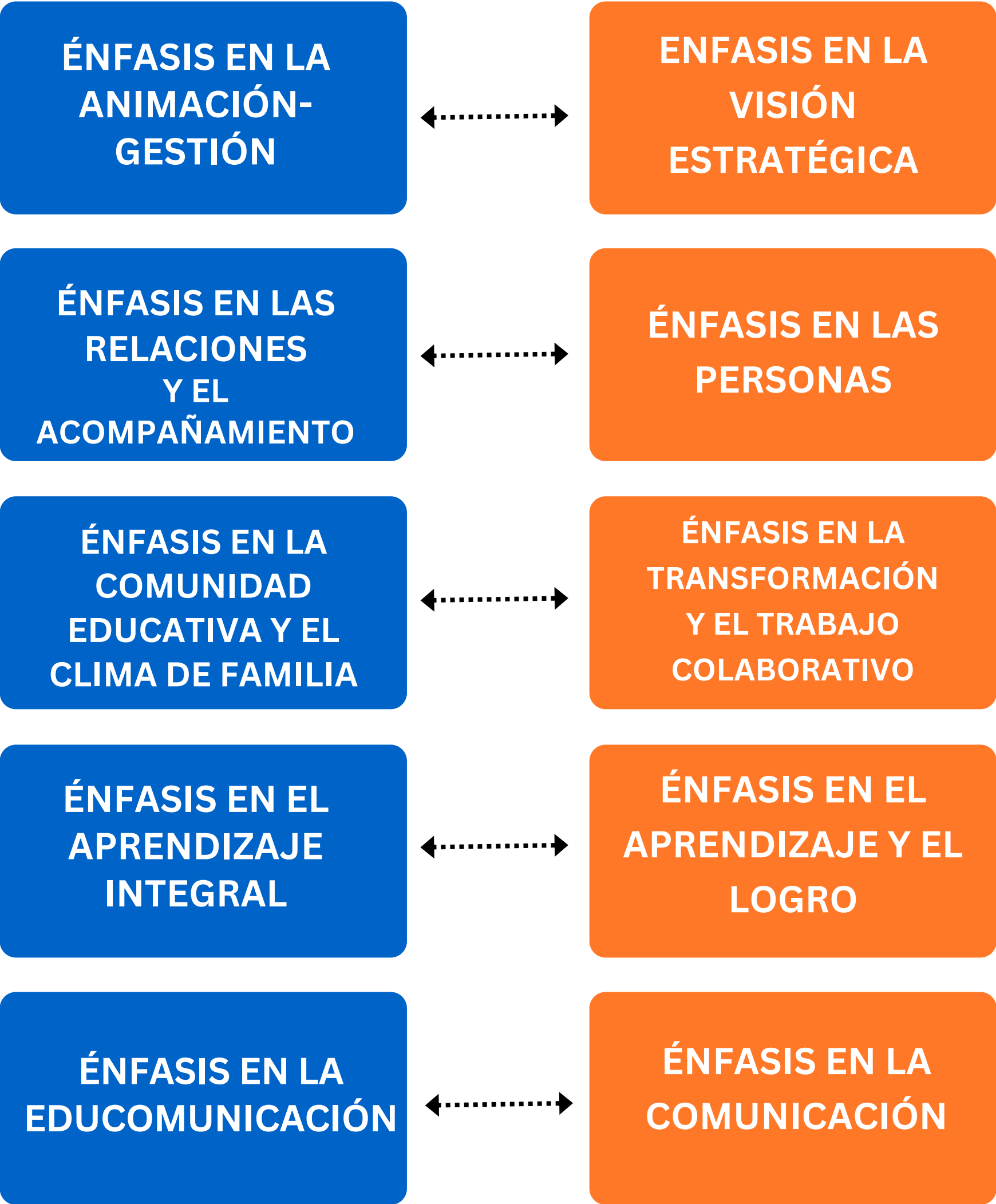


**Corresponsabilidad,
circularidad,
comunicación,
implicación de todos**



DIMENSIONES CLAVES

Liderazgo
SALESIANO



Liderazgo
COMPARTIDO

Join at menti.com | use code 2522 5887

 Mentimeter

¿Cómo evalúas en tu realidad la calidad profesional de los docentes?

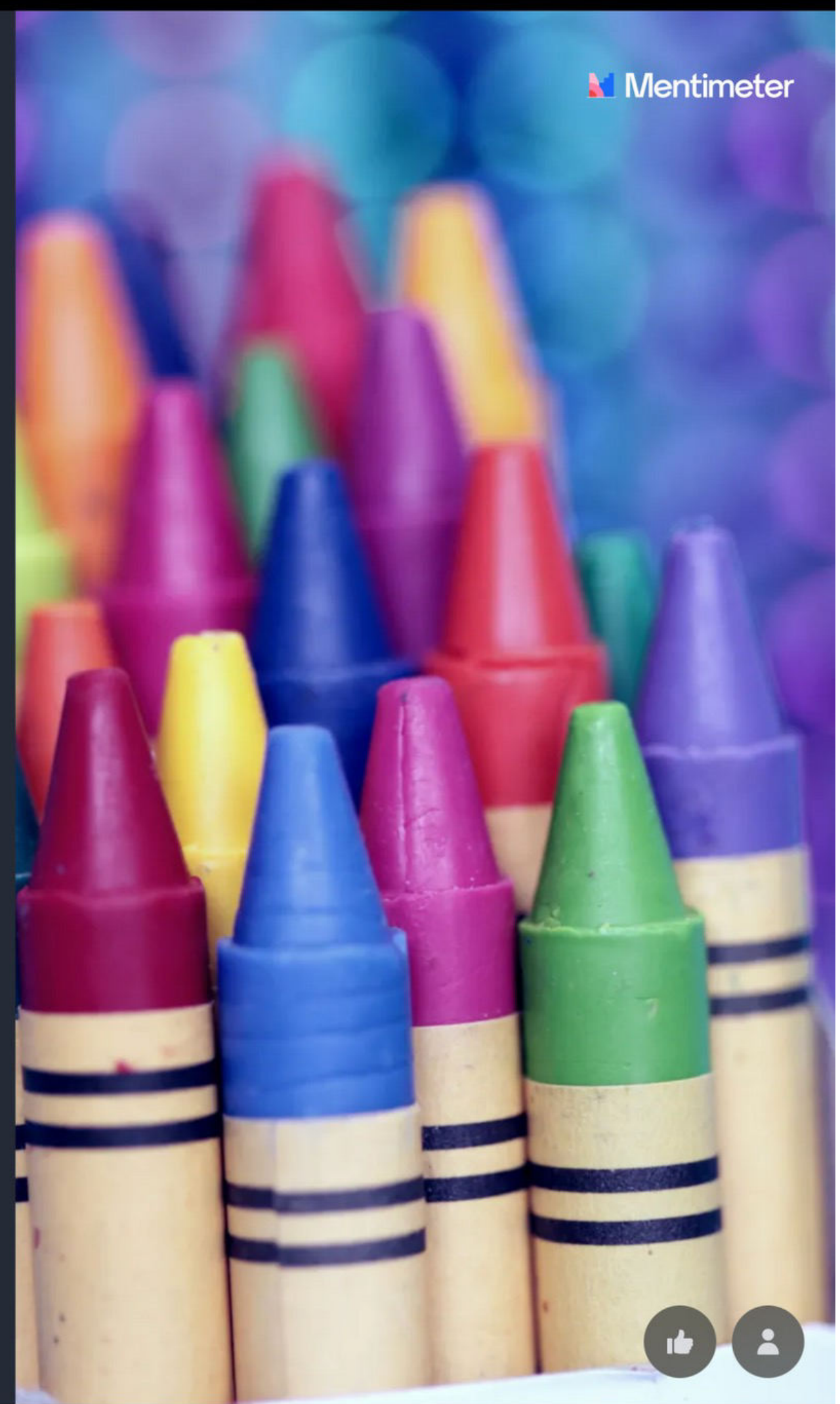


Baja

Promedio

Buena

Excelente





Hallazgos y propuestas



Investigación con diseño mixto



ETAPA CUANTITATIVA

1

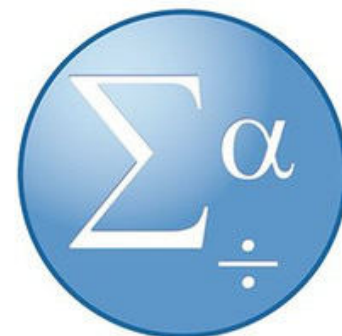
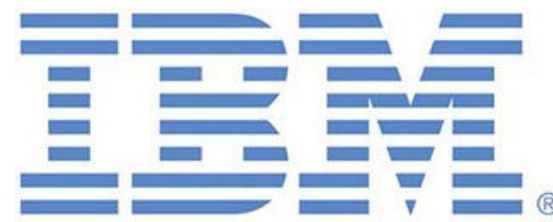
Cuestionario online

2

330 participantes

3

100% tasa de éxito



Análisis estadístico con SPSS

ETAPA CUALITATIVA

4

Países

Brasil

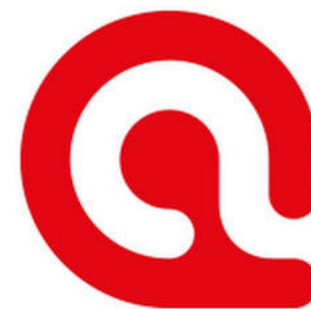
Chile

México

Perú

69

Total de
participantes
(Directores/Equipo de Gestión)



atlas.ti

Análisis Teoría Fundamentada

9

Escuelas

Escola Salesiana Brasília
Colegio Santa Rosa, Niteroi
Colegio Maria Auxiliadora, Ribeirão Preto
Brasil

Liceo Polivalente María Auxiliadora,
Linares, Chile

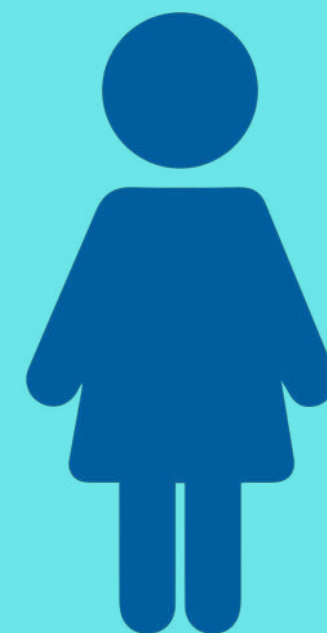
Colegio Salesiano Anahuac Chapalita
Colegio Salesiano Anahuac Revolución
Colegio Salesiano Anahuac Garibaldi
Guadalajara, México

Colegio María Auxiliadora, Breña
Colegio Salesiano San Fco. de Sales, Lima, Perú

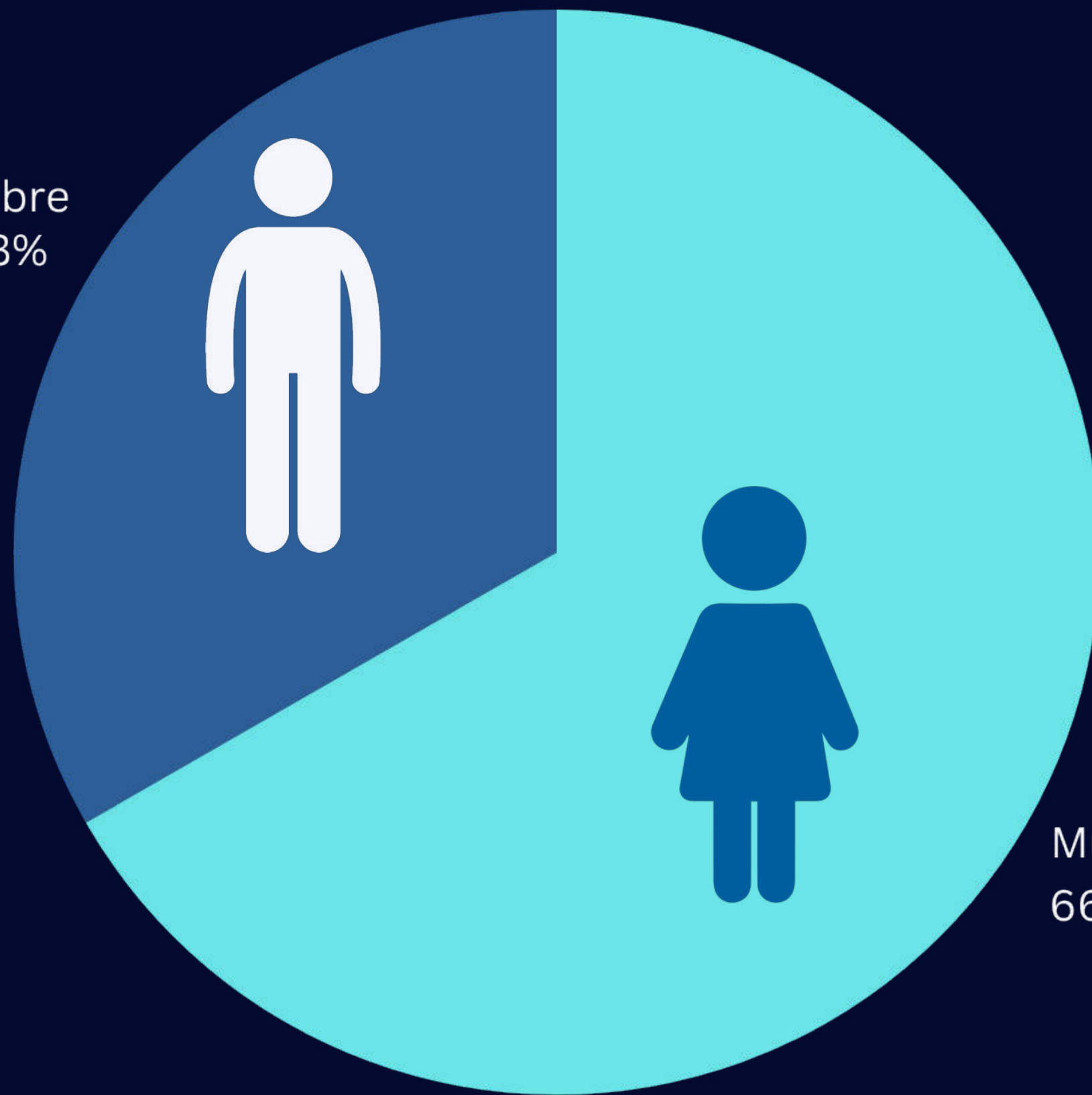
Directores ESA 2021



Hombre
33.3%

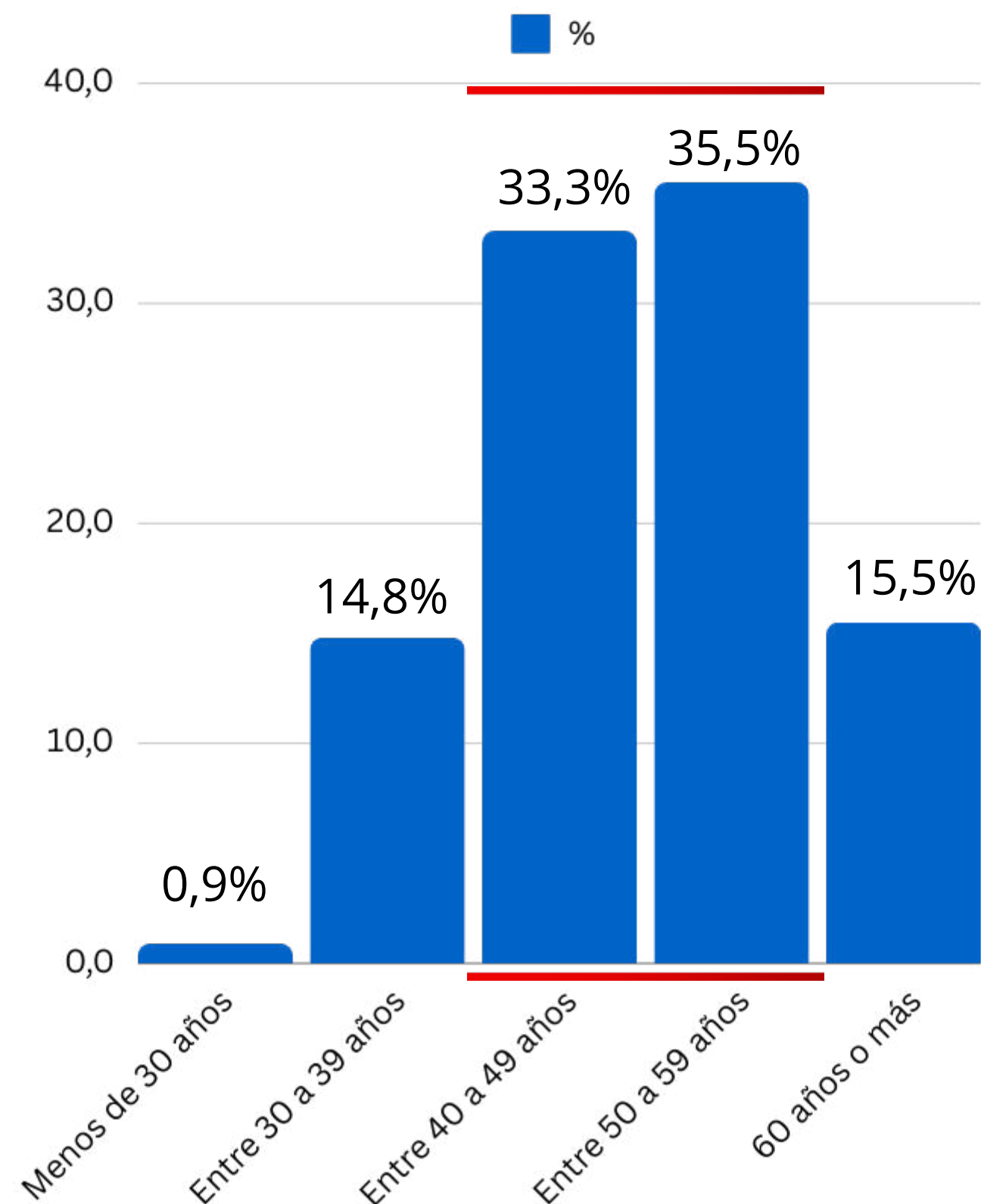


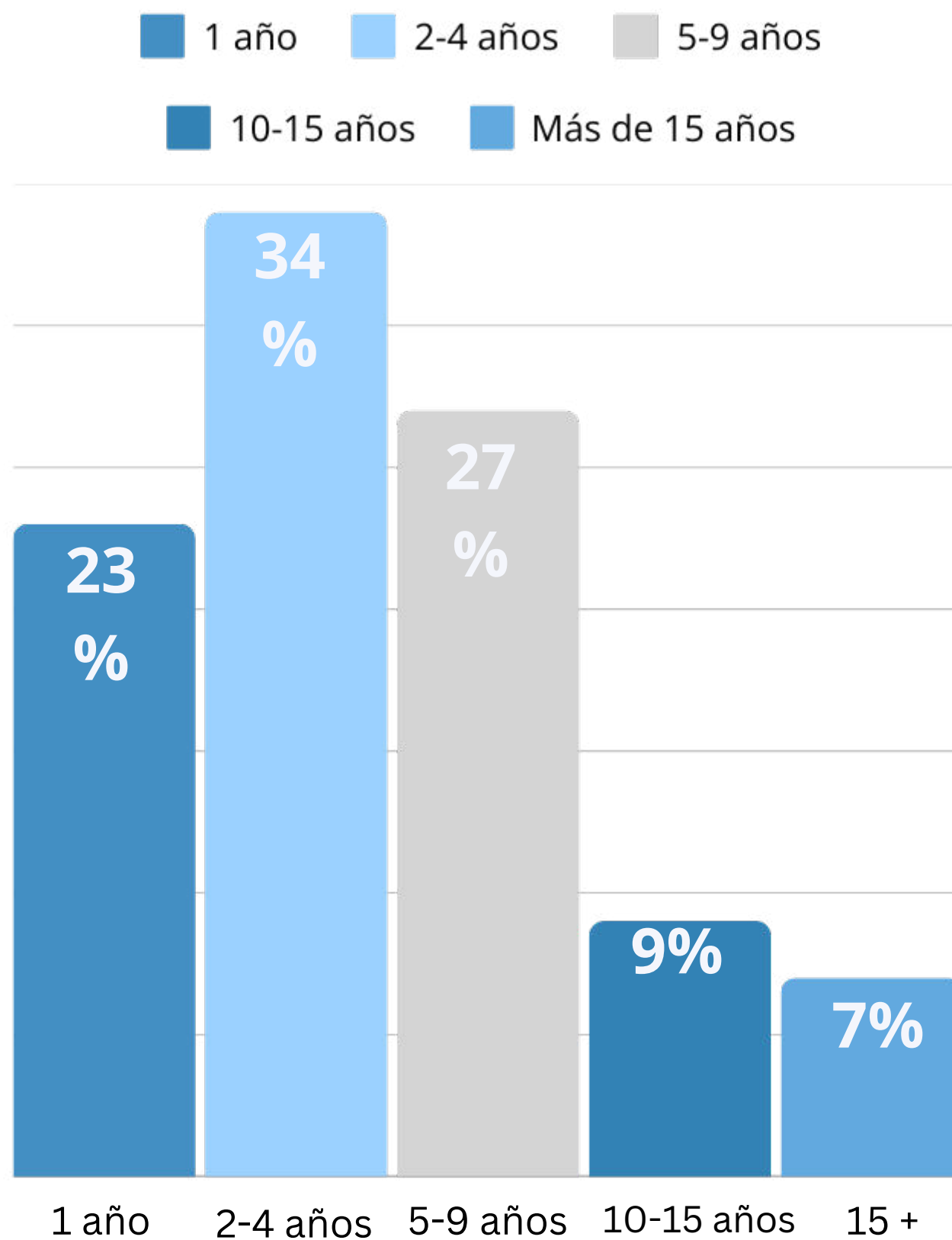
Mujer
66.7%



Tramos de edad

- La mayor parte de los directores y directoras se encuentra entre los 40 y los 59 años

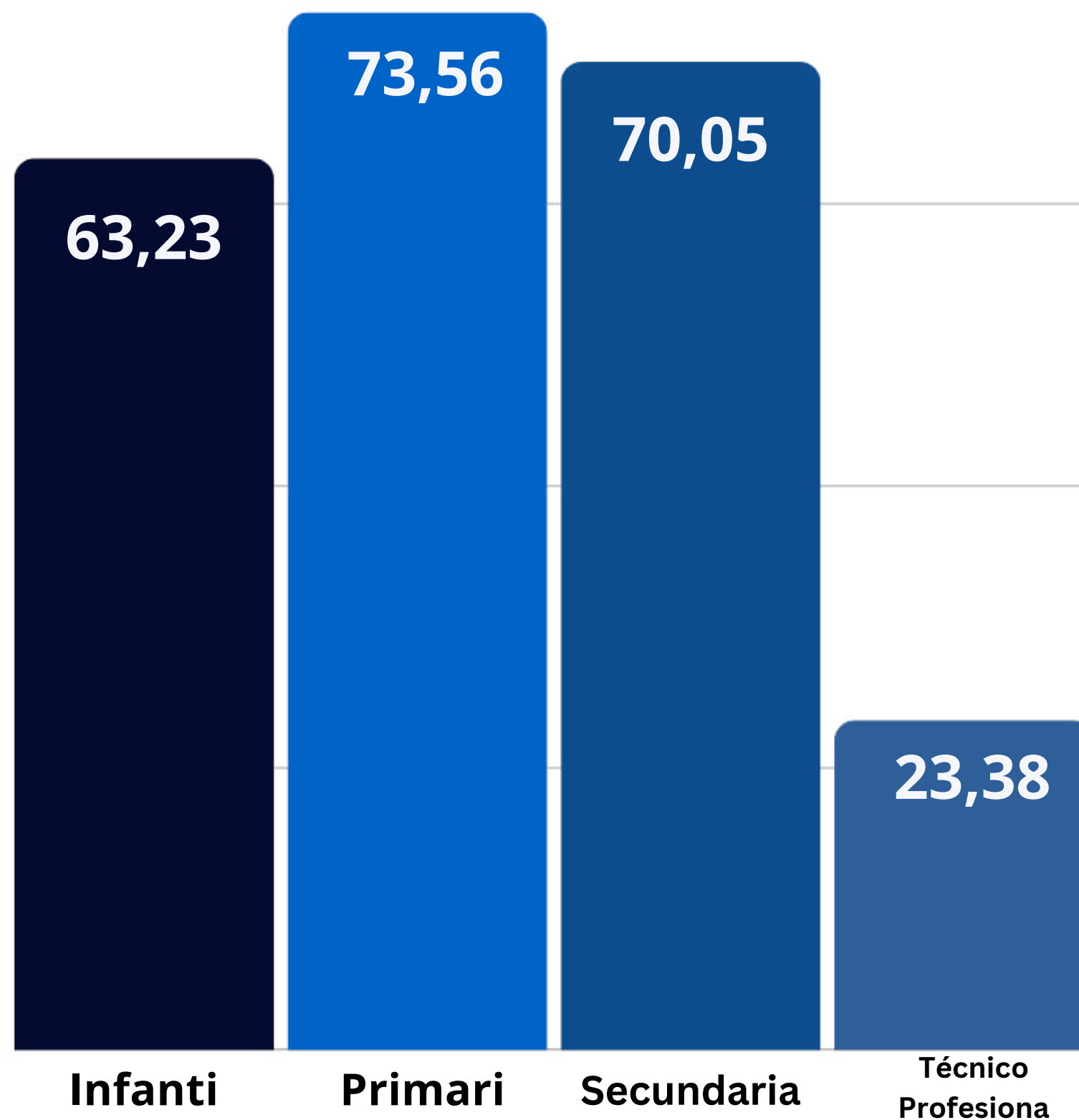




Trayectoria de los directores

Más de la mitad de nuestros directores y directoras, tienen una experiencia menor a 5 años

50% concentra directores/as con mayor experiencia



Niveles de Enseñanza



950
escuelas



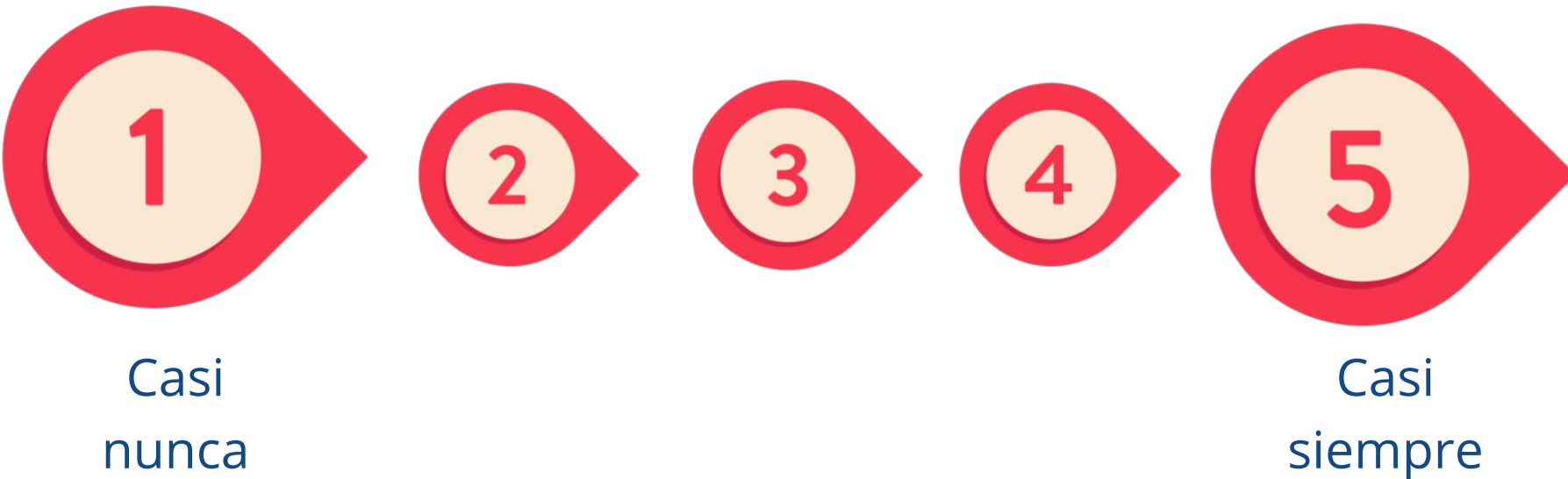
Dimensiones y funciones del Liderazgo Pedagógico (Hallinger *et al.*, 2015)

“ Escala de Estimación del Liderazgo del Director (PIMRS)

Philip Hallinger, 2015

	Media
Define los Objetivos de la escuela	4,34
Comunica los objetivos escolares	3,95
Supervisa y evalúa la enseñanza	4,12
Coordina el Currículum	4,33
Monitorea el progreso de los estudiantes	3,93
Asegura el tiempo de enseñanza	4,24
Mantiene presencia visible escuela	4,13
Proporciona incentivos para los profesores	3,88
Promueve el Desarrollo Profesional	4,30
Incentiva el aprendizaje	3,80
Elaboración propia (2021)	

Medias de las variables de Liderazgo Pedagógico (n=330), 2021

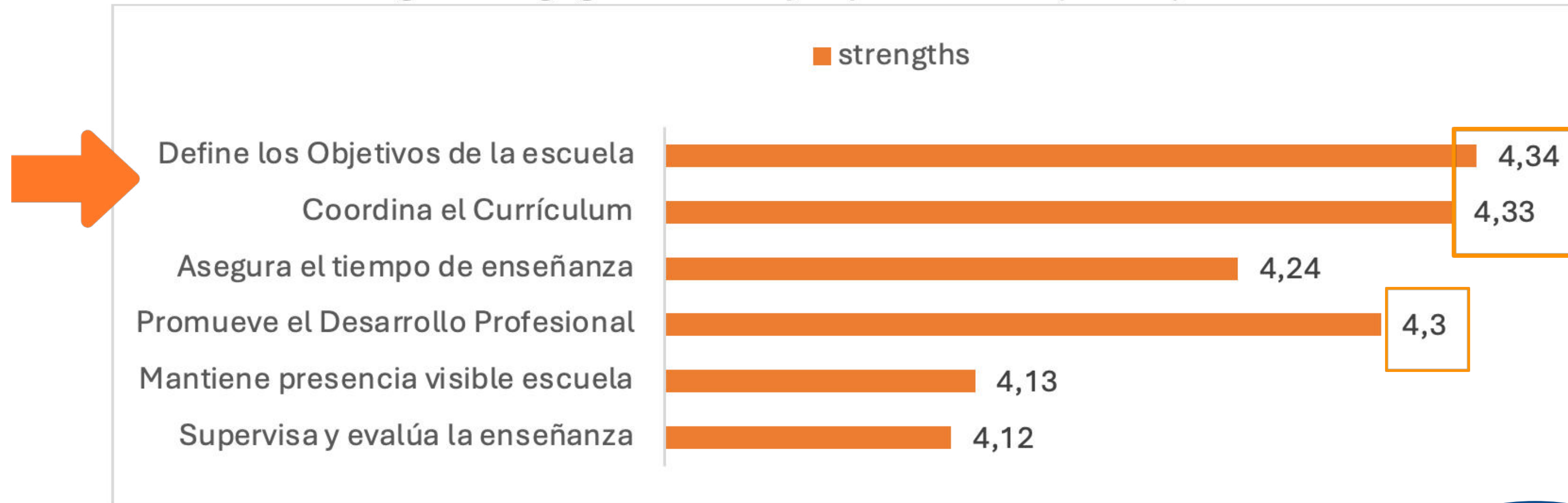


Prácticas de liderazgo destacadas



Gráfico 3

Prácticas de Liderazgo Pedagógico con mayor puntuación (n=330)



Elaboración propia



Prácticas de liderazgo menos realizadas

Gráfico 4

Prácticas de Liderazgo Pedagógico con menor puntuación (n=330)



Práctica 2: Comunica los objetivos escolares

Tabla 9

Práctica 2: Comunica los objetivos escolares (n= 330)

Indicadores	Media
2.1 Comunica la misión de la escuela de manera efectiva a los miembros de la comunidad escolar.	4,36
2.2 Discute los objetivos académicos de la escuela con los profesores en las reuniones de trabajo con ellos.	4,38
2.3 Consulta los objetivos académicos de la escuela con los profesores al tomar decisiones curriculares.	4,22
2.4 Asegura que los objetivos académicos de la escuela sean visibles en murales u otros medios en la escuela (por ejemplo, tableros de anuncios o sitio web), que enfatizan el progreso académico.	3,5
2.5 Consulta con los estudiantes los objetivos y la misión de la escuela, por ejemplo, en asambleas o debates.	3,27

Elaboración propia



Práctica 5: Monitora el progreso de los estudiantes

Tabla 10. *Práctica 5: Monitorea el progreso de los estudiantes (n= 330)*

	Media
5.1 Discute los resultados del desempeño académico con el Departamento Técnico Pedagógico para identificar las fortalezas y debilidades curriculares	3,99
5.2 Utiliza pruebas y otros instrumentos de desempeño para evaluar el progreso hacia los objetivos escolares	4,09
5.3 Informa por escrito a los profesores y a la Comunidad Educativa en general sobre los resultados de rendimiento de los estudiantes (por ejemplo, en circulares, comunicados o boletín informativo)	3,82
5.4 Se reúne individualmente con los profesores para discutir el progreso de los estudiantes	3,93
5.5 Informa a los estudiantes sobre el progreso académico de la escuela	3,81

Elaboración propia



Práctica 8: Proporción a incentivos a los profesores

Tabla 11. *Práctica 8: Proporciona incentivos para los profesores*

	Media
8.1 Crea oportunidades de crecimiento profesional para los profesores como recompensa por su compromiso con la escuela.	3,96
8.2 Recompensa los esfuerzos especiales de los profesores con oportunidades de reconocimiento profesional.	4,41
8.3 Reconoce el desempeño excepcional de los profesores y lo deja por escrito en la carpeta o registro de antecedentes personales.	3,67
8.4 Felicita a los profesores en privado por sus logros o desempeño.	3,52
8.5 Refuerza el desempeño superior de los profesores en las reuniones o consejos, boletines, memorandos, sitio web, etc.	3,85

Elaboración propia



Práctica 10: Incentiva el aprendizaje

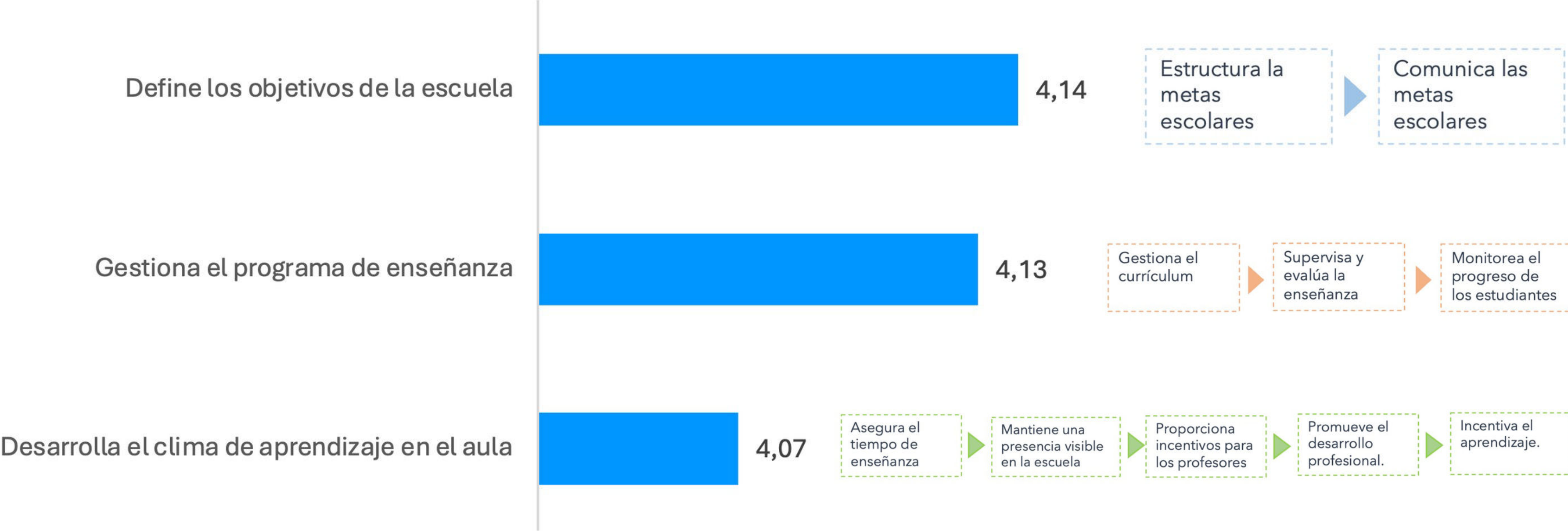
Tabla 12. *Práctica 10: Incentiva el aprendizaje*

	Media
10.1 Reconoce a los estudiantes que obtienen resultados superiores con recompensas formales como un cuadro de honor o una mención en el boletín de la dirección	3,93
10.2 Realiza asambleas o actos para honrar a los estudiantes por sus logros académicos, de comportamiento o participación ciudadana	3,72
10.3 Reconoce el logro o la mejora de los estudiantes con mayor desempeño, llamándolos a su oficina y felicitándolos por su trabajo	3,71
10.4 Se contacta a los padres para comunicar el desempeño o los avances ejemplares de los estudiantes	3,78
10.5 Apoya activamente a los profesores a través de reconocimiento y / o recompensa por las contribuciones y los logros de los estudiantes en la clase.	3,87

Elaboración propia



DIMENSIONES DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO
(Hallinger et ál., 2015)



Resultados por Dimensión de Liderazgo Pedagógico





Recomendaciones

1

Fortalecer las prácticas de acompañamiento y evaluación de la enseñanza. Retroalimentación.

2

Focalizar de modo más riguroso los resultados que obtienen los estudiantes. Identificar fortalezas y debilidades.

3

Comunicar los resultados en las diversas áreas dentro de la Comunidad Educativa.



Recomendaciones

ASEGURAR EL CLIMA DE ENSEÑANZA

4

Influir en el buen uso del tiempo

5

Estimular a los profesores a practicar nuevas habilidades, conceptos y estrategias.

6



Generar un clima positivo y motivador para profesores y estudiantes





INCENTIVAR EL APRENDIZAJE

7

Reconocer los resultados superiores de los estudiantes.

8

Felicitar en forma personal a estudiantes

Prácticas importantes

Formación
de los
profesores



**Verificar
impacto en el
aprendizaje**

Estar
presentes
en
ocasiones
informales

(Patio, actividades
extraescolares, etc.)

**Visibilidad,
cercanía**



Variables asociadas a un mayor liderazgo femenino



Análisis estadístico

VARIABLE	CHI-CUADRADO	SIGNIFICANCIA
Realiza observaciones informales en el aula.	X2(4)= 11,972	p<0,01
Logra la participación de todo el personal en importantes actividades de la escuela.	X2(3)=8,433	p<0,05
Otorga oportunidades de crecimiento profesional para los profesores.	X2(4)=15,051	p<0,05
Apoya activamente el uso en el aula de habilidades adquiridas durante las capacitaciones ofrecidas.	X2(4)= 16,751	p<0,01
Intenta que las actividades complementarias y/o extracurriculares no interfieran en el periodo de clases.	X2(4)= 9,550	p<0,05
Consulta los objetivos académicos de la escuela con los profesores al tomar decisiones curriculares.	X2(4)= 15,633	p<0,01





ACOMPañAR



INTEGRALMENTE A
DOCENTES Y ESTUDIANTES

- Estudiantes al centro del Aprendizaje
- Animación-Gestión
- Desarrollo de competencias
- Participación corresponsable
- Caridad pastoral y preventividad
- Asistencia salesiana

ASEGURAR



EL TRABAJO EN AULA Y LA
CALIDAD DE LA ENSEñANZA

- Calidad de la Relación Educativa desde la Amorevolezza
- Fidelidad al compromiso de estudio, cumplimiento del deber y oración.
- Poner en movimiento las potencialidades de los estudiantes en todas las dimensiones
- Formar a la autonomía, el respeto por la libertad y la dignidad de cada persona
- Desplegar la madurez humana y cristiana del estudiante, para construir su Proyecto de Vida

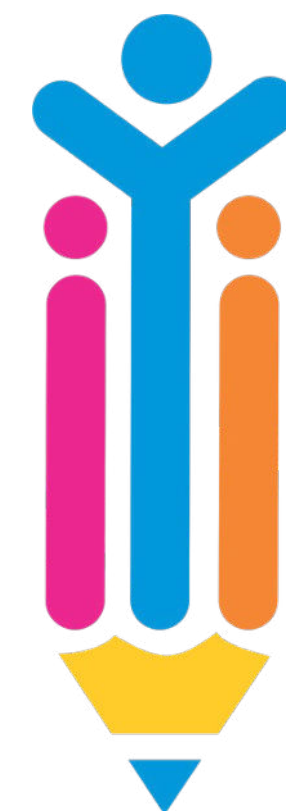
INCENTIVAR



A DOCENTES Y
ESTUDIANTES PARA
CONSOLIDAR LOGROS

- Reconocer los avances y logros de docentes y estudiantes en las distintas áreas del quehacer escolar
- Estimular y destacar el cumplimiento del deber
- Valorar el protagonismo de los jóvenes frente a su propio crecimiento.
- Fortalecer la comunicación interna y externa de la escuela, dando a conocer los logros de docentes y estudiantes

Análisis de Componentes Principales



Obrigada!
Merci!
Thank you!



¡Gracias!

