

– Kit educativo / **Manual** –

Liderar el fortalecimiento de los aprendizajes



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



UNIVERSIDAD
DE LA SERENA
CHILE



UBB
Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

Inacap



HOGAR
DE CRISTO
SÚMATE

Kit educativo: Manual

Liderar el fortalecimiento de los aprendizajes

Centro Lidera Innovar

liderainnovar.udd.cl

Año:

2026.

Institución:

Universidad de la Serena

Autores:

Sandra Álvarez Barahona

Jean Daniel Mery Ceriche

Dirección recursos pedagógicos:

Alejandra Moreno.

Diseño Gráfico:

Carlos Muñoz / cemuma.cl

Este proyecto es financiado por el Ministerio de Educación, mediante el Concurso de Proyectos para la creación de tres Centros de Liderazgo Educativo.

Índice

Presentación_____04

Insights sobre liderazgo educativo.
7 ideas para liderar el fortalecimiento
de los aprendizajes_____05

**Prácticas efectivas sobre
liderazgo educativo.**
Liderar el fortalecimiento
de los aprendizajes_____08

Presentación¹

Los líderes educativos son los principales responsables de gestionar diversos ámbitos que influyen directamente en los aprendizajes de los estudiantes y en sus oportunidades formativas. Abordar dicho ámbitos requiere ir más allá de responder a las urgencias del día a día: implica construir una visión compartida, movilizar personas, y generar las condiciones para que los procesos de mejora se sostengan en el tiempo.

Dentro de estos ámbitos estratégicos resulta fundamental liderar el fortalecimiento de los aprendizajes. Esto pues el principal propósito de las escuelas es que todos los estudiantes aprendan con equidad y calidad, y el liderazgo educativo cumple un rol clave para movilizar a las comunidades educativas, orientar los esfuerzos de mejora con un foco en lo pedagógico, y generar las condiciones que permitan alcanzar ese propósito.

Así, el presente manual busca apoyar esta tarea, ofreciendo herramientas prácticas que permitan fortalecer el liderazgo educativo en torno a los aprendizajes. Para esto propone diversas orientaciones, las que sintetizan principios y aprendizajes relevantes para liderar con foco en lo pedagógico. Además ofrece un conjunto de prácticas efectivas, acompañadas de ejemplos concretos, orientados a fortalecer la gestión cotidiana de equipos directivos y otros líderes educativos en torno al mencionado ámbito.

Esperamos que este material contribuya a promover espacios de reflexión, diálogo y aprendizaje entre pares, fortaleciendo las capacidades de los líderes educativos para impulsar procesos de mejora que contribuyan al desarrollo de sus comunidades educativas y a hacer realidad la visión formativa que se han propuesto para sus estudiantes.

Equipo Lidera Innovar

¹ Importante: En el presente documento se usan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

7 ideas para liderar el fortalecimiento de los aprendizajes

1. Acompañamiento pedagógico con propósito formativo

Las prácticas de liderazgo pedagógico más efectivas se desarrollan a partir de la resolución de problemáticas reales y cotidianas que emergen en el aula, cuyas decisiones inciden directamente en la calidad de la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, el acompañamiento pedagógico adquiere especial valor cuando tiene un propósito formativo más que de control. La retroalimentación oportuna y centrada en la mejora favorece la reflexión sobre la práctica, fortalece la autoevaluación y contribuye a desarrollar la confianza tanto de docentes como de estudiantes. Del mismo modo, involucrar al profesorado en las decisiones pedagógicas relacionadas con el aprendizaje de sus estudiantes fortalece su liderazgo, promueve una mayor autonomía profesional y refuerza el compromiso con la mejora continua. En este sentido, el desafío para los líderes escolares consiste en construir relaciones de trabajo más horizontales y colaborativas, donde el acompañamiento, la reflexión compartida y el aprendizaje conjunto sean la base para fortalecer las prácticas de enseñanza y mejorar los aprendizajes.

2. Promover una enseñanza que desarrolle el pensamiento de los estudiantes

El desarrollo del pensamiento no ocurre de manera espontánea, sino que requiere una enseñanza intencionada y un liderazgo pedagógico

que la promueva de manera sistemática. Los líderes escolares cumplen un rol clave al orientar las prácticas pedagógicas hacia experiencias de aprendizaje que desafíen a los estudiantes a analizar evidencias, formular preguntas, interpretar información, construir argumentos y emitir juicios fundamentados, superando enfoques centrados principalmente en la memorización de contenidos. Este tipo de estrategias fortalece habilidades de pensamiento crítico, como la inferencia, la interpretación y la evaluación de argumentos, así también, permite el tránsito desde la memorización hacia el pensamiento integrado, favoreciendo aprendizajes más profundos y transferibles. Esto implica generar una visión compartida sobre la importancia del pensamiento como objetivo formativo, promoviendo una cultura pedagógica donde comprender, reflexionar y resolver problemas sea tan relevante como adquirir conocimientos. De este modo, la escuela contribuye a formar estudiantes más críticos, autónomos y preparados para desenvolverse en contextos cada vez más complejos.

3. Innovación educativa para promover aprendizajes más significativos

La innovación educativa constituye un elemento relevante para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que incrementa la motivación de los estudiantes, favorece su implicación en las actividades desarrolladas en el aula y permite ofrecer experiencias de aprendizaje más activas, pertinentes, y desafiantes. Asimismo, facilita la incorporación de nuevas estrategias pedagógicas y/o herramientas que responden de mejor manera a las diversas ne-

cesidades, intereses y formas de aprender de los estudiantes, promoviendo aprendizajes más profundos, significativos y alineados con una educación para el siglo XXI. Sin embargo, la innovación no surge de manera aislada ni depende exclusivamente de iniciativas individuales. De acá que el liderazgo educativo desempeña un papel decisivo al promover el trabajo conjunto entre directivos, docentes y otros integrantes de la comunidad educativa, generando una cultura de colaboración que favorezca la reflexión sobre las prácticas, el aprendizaje entre pares y el desarrollo de proyectos de mejora sostenidos en el tiempo. Así, los centros educativos que innovan son aquellos que cuentan con equipos cohesionados, comprometidos con la mejora continua y capaces de transformar nuevas ideas en mejores oportunidades de aprendizaje para todos sus estudiantes.

4. Impulsar Comunidades de Aprendizaje Profesional

Existe una estrecha relación entre el liderazgo educativo, la consolidación de Comunidades de Aprendizaje Profesional y el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes. Impulsar que directivos y docentes conformen comunidades de aprendizaje, favorece la construcción de visiones compartidas sobre la enseñanza, promueve el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica. Estos espacios permiten además analizar evidencias sobre el aprendizaje de los estudiantes, revisar periódicamente las prácticas de aula, evaluar el avance de las metas institucionales e identificar estrategias de mejora que puedan implementarse de manera conjunta. De este modo, las decisiones pedagógicas dejan de depender exclusivamente del trabajo individual de cada docente y pasan a construirse colectivamente a partir de la experiencia compartida y el aprendizaje profesional permanente, fortaleciendo la responsabilidad compartida por el aprendizaje de todos los estudiantes.

5. Instalar una cultura de evaluación y uso de evidencia

Al promover el análisis sistemático de evidencias de los aprendizajes, los líderes escolares favorecen que las decisiones pedagógicas se fundamenten en información sobre lo que los estudiantes han aprendido, las dificultades que enfrentan y los apoyos que requieren, en lugar de basarse únicamente en percepciones o intuiciones. Esto permite a los equipos directivos priorizar desafíos de mejora, focalizar los apoyos pedagógicos, monitorear el impacto de las estrategias implementadas y orientar de manera más efectiva el trabajo de la escuela. Del mismo modo, cuando la evaluación deja de centrarse exclusivamente en la calificación y se integra al proceso de enseñanza mediante una diversidad de estrategias e instrumentos (tales como rúbricas, listas de cotejo, portafolios, autoevaluaciones, evaluaciones, observaciones sistemáticas, entre otras), se logra obtener evidencias más auténticas del aprendizaje, retroalimentar de manera más oportuna a los estudiantes y hacerlos partícipes de su propio proceso de mejora. Así el liderazgo debe asegurar que la evaluación sea un componente inherente a los procesos del aula, con seguimiento sistemático y uso colaborativo de la evidencia para orientar la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

6. Lograr que la escuela sea un lugar donde los estudiantes quieran aprender

El liderazgo pedagógico desempeña un papel fundamental en la creación de experiencias de aprendizaje que resulten significativas para los estudiantes y fortalezcan su compromiso con el proceso educativo. Promover prácticas pedagógicas que favorezcan la participación activa, desafíen el pensamiento, otorguen a los estudiantes un papel protagónico en su aprendizaje y conecten los aprendizajes con sus intereses, experiencias y contexto resulta fundamental para fortalecer la motivación y el compromiso

de los estudiantes. Cuando éstos perciben que sus ideas son escuchadas, que lo que aprenden tiene sentido y que forman parte de una comunidad que los valora, fortalecen su sentido de pertenencia y disposición a participar activamente en la vida escolar. Así, un liderazgo centrado en la calidad de la enseñanza favorece el que los estudiantes realmente quieran estar y participar de lo que sucede en sus comunidades educativas, lo cual a su vez impacta no sólo aprendizajes, sino otras dimensiones como convivencia, asistencia, permanencia, entre otros.

7. Impulsar la reflexión y el aprendizaje profesional continuo.

Los líderes escolares pueden impulsar una cultura reflexiva donde los docentes aprenden de su propia experiencia, cuentan con espacios sistemáticos para integrar la teoría con la práctica, fortaleciendo una reflexión pedagógica que trasciende el ámbito individual y se convierte en un proceso colaborativo de aprendizaje profesional. Esta reflexión permite identificar fortalezas, reconocer oportunidades de mejora, compartir estrategias efectivas y construir nuevos conocimientos a partir de los desafíos reales que enfrenta la enseñanza. De este modo, un liderazgo que promueve la reflexión y el aprendizaje profesional colaborativo fortalece la capacidad crítica de los docentes, mejora sus prácticas de enseñanza y contribuye de manera sostenida a la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Bibliografía

Alania-Contreras, R. D., Ortega-Révalo, D. I. D., Paredes-Pérez, M. A. J., & Rios-Chanca, E. A. (2026). Aplicación de un módulo hermenéutico para el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes de Ciencias de la Comunicación en Perú. *Prisma Social*, 53, 484–499. <https://doi.org/10.65598/rps.6096>

Aravena Kenigs, O. A., & Villagra Bravo, C. P. (2025). El aprendizaje del estudiante: Una brújula para el liderazgo pedagógico y el desarrollo profesional docente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. <https://doi.org/10.47553/rifop.v100i39.1.102512>

Araya Palacios, F., & Álvarez Barahona, S. (2026). Educación geográfica desde una perspectiva post-humanista: Desafíos para el desarrollo del pensamiento espacial. *Revista de Geografía Norte Grande*, (94), 1–22.

Catalán Cueto, J. P., Villalobos Lara, R., & Estrella Muñoz Urtubia, C. (2020). Comunidades profesionales de aprendizaje (CPA): Una revisión teórica para la gestión directiva y el logro del liderazgo pedagógico en las escuelas del siglo XXI. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 462–477. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p462-477>

Contreras C., A. (2026). Reporte de asistencia escolar: Período marzo–octubre 2025. Análisis período marzo–octubre 2025. Fundación Educacional Presente.

Martínez Hernández, G., & Herrada Valverde, R. I. (2025). Aprendizaje cooperativo en procesos de innovación educativa: El equipo docente como agente de cambio. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 29(3), 1–22. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v29i3.32246>

Porto Currás, M., Bolarín Martínez, M. J., Torres Soto, A., & García Hernández, M. L. (2026). Liderazgo, implicación de la comunidad educativa y evaluación: Elementos clave de la innovación educativa [Leadership, involvement of the educational community and evaluation: Key elements of educational innovation]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01–23. <https://doi.org/10.31637/ep-sir-2026-1883>

Roget, A. D. (2018). El método R5 de Práctica Reflexiva. Evaluación de su impacto en la formación inicial de maestros. *Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation*, 4(1), 4–13. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2018.v4i1.4666>

Liderar el fortalecimiento de los aprendizajes

A continuación se presenta un conjunto de prácticas y acciones, que de acuerdo a la literatura especializada y el conocimiento experto, resultan estratégicas para **liderar el fortalecimiento de los aprendizajes**.

Al revisar la propuesta de prácticas y acciones, te invitamos a:

- Definir cuál consideras que es el nivel de desarrollo o logro de cada práctica en tu propio

contexto (la institución en la cual te desempeñas u otros), es decir si es una práctica que está: (4) altamente lograda; (3) lograda; (2) medianamente lograda; (1) incipientemente lograda ; (0) aún no se logra.

- Reflexionar, de acuerdo a tu rol, cómo podrías incorporar y/o contribuir al ejercicio de cada práctica, con el fin de fortalecer tu propia influencia y liderazgo dentro de la institución donde te desempeñas.

1. Priorizar problemas usando datos institucionales y territoriales. El equipo de liderazgo identifica y prioriza problemas a partir de datos concretos del establecimiento y, cuando corresponde, de información del territorio o la red. Se selecciona un foco acotado de mejora que pueda ser abordado colaborativamente por distintos actores internos y externos.

Ej: Al inicio del semestre, el equipo prioriza la comprensión lectora y revisa mensualmente evidencias de aprendizaje para determinar avances y apoyos requeridos.

2. Monitorear la implementación curricular. El equipo directivo revisa periódicamente la correspondencia entre el currículum, las planificaciones, las actividades de aula y las evaluaciones, identificando aprendizajes no abordados, o diferencias entre cursos, acordando oportunamente los ajustes pedagógicos necesarios.

Ej: La UTP revisa planificaciones y evaluaciones de un nivel, detecta un aprendizaje insuficientemente abordado y acuerda su re enseñanza durante las clases siguientes.
Dimensión del MBDLE: Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

3. Analizar sistemáticamente evidencias de aprendizaje. El equipo directivo organiza reuniones periódicas con docentes para analizar evaluaciones, trabajos estudiantiles, asistencia y participación. Cada reunión permite identificar una dificultad prioritaria, determinar sus posibles causas y acordar una acción pedagógica, un responsable, un plazo y una evidencia para monitorear sus resultados.

Ej: El equipo pedagógico identifica dificultades en resolución de problemas, acuerda modelar procedimientos durante cuatro semanas y posteriormente compara nuevas evidencias de desempeño.

4. Observar y retroalimentar las prácticas de enseñanza. El equipo directivo observa sistemáticamente las clases utilizando criterios previamente conocidos por los docentes. Registra evidencias sobre la enseñanza y el aprendizaje, entrega retroalimentación formativa durante la misma semana y acuerda una acción concreta de mejora que será acompañada en una observación posterior.

Ej: La jefatura técnico-pedagógica observa la participación estudiantil y acuerda con el docente incorporar preguntas abiertas, verificando posteriormente su aplicación y resultados.

5. Generar instancias de revisión colaborativa de producciones de los estudiantes. Los equipos pedagógicos generan instancias para analizar periódicamente muestras de trabajos estudiantiles mediante criterios compartidos. El análisis permite identificar aprendizajes logrados, errores recurrentes y diferencias entre cursos, y concluye con el acuerdo de una estrategia de re enseñanza, profundización o retroalimentación que será aplicada posteriormente.

Ej: Se revisan textos argumentativos de tres cursos, identifican dificultades comunes y acuerdan utilizar una pauta compartida de modelamiento y retroalimentación.

6. Vincular el desarrollo profesional con las necesidades de aprendizaje. El equipo directivo identifica las necesidades de fortalecimiento docente a partir de evidencias de aula y resultados de aprendizaje. Las actividades formativas incluyen modelamiento, aplicación y acompañamiento, verificándose posteriormente si las capacidades desarrolladas generan modificaciones en la enseñanza y mejores oportunidades de aprendizaje.

Ej: Ante dificultades para retroalimentar, se desarrolla un taller práctico; posteriormente, los docentes aplican la estrategia y la UTP acompaña su implementación.

7. Organizar espacios sistemáticos de reflexión pedagógica. El equipo directivo protege tiempos no lectivos para que los docentes analicen problemas de aprendizaje, compartan experiencias y diseñen estrategias. Cada reunión contempla un propósito, evidencias, acuerdos y seguimiento, fortaleciendo la colaboración y la responsabilidad colectiva por los resultados de los estudiantes.

Ej: Para abordar convivencia, el establecimiento identifica encargada de convivencia, profesores jefes, dupla psicosocial, centro de padres, y oficina local de la niñez.

8. Instalar procesos para la identificación y apoyo temprano a estudiantes. El equipo directivo coordina un procedimiento periódico para identificar estudiantes que presentan necesidades particulares en lo académico, conductual, afectivo o social. Los apoyos se definen junto con docentes y profesionales pertinentes, se registran y se revisan en plazos breves, resguardando la inclusión y las altas expectativas.

Ej: Al detectar necesidades diferenciadas persistentes, la UTP coordina apoyos dentro del aula, informa a la familia y revisa los avances después de tres semanas.

9. Proteger el tiempo destinado a la enseñanza y el aprendizaje. El equipo directivo monitorea las interrupciones, atrasos, ausencias y actividades que reducen el tiempo de enseñanza. Con esta información, reorganiza procedimientos, calendarios y responsabilidades, procurando la continuidad de las clases y evitando que la sobrecarga de iniciativas distraiga a los docentes de su labor pedagógica.

Ej: La dirección reorganiza actos y reuniones administrativas que interrumpen las clases y establece un procedimiento para asegurar la continuidad ante ausencias docentes.

9. Revisar márgenes normativos para habilitar innovaciones colaborativas. El equipo analiza si una idea de mejora está realmente limitada por la normativa o si existen interpretaciones rígidas que pueden revisarse. Esto permite innovar con responsabilidad y articular apoyos con sostenedores, redes o instituciones externas.

Ej: Antes de descartar una reorganización de horarios de coordinación docente, el equipo revisa normativas, consulta al sostenedor y acuerda una alternativa viable.

10. Identificar y difundir buenas prácticas pedagógicas. El equipo directivo crea procesos que les permite identificar estrategias de enseñanza que muestran resultados favorables, analizar las evidencias que respaldan su efectividad y generar instancias para compartirlas. Su difusión incluye modelamiento, adaptación al contexto y seguimiento de su aplicación, evitando una reproducción descontextualizada de las experiencias.

Ej: Luego de la sistematización de información levantada en caminata de aula, una docente modela una estrategia de evaluación formativa ante su equipo, luego la adapta, implementa y revisa en diferentes asignaturas.

Bibliografía

C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. (2024a). *Mejora educativa en ciclos cortos.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2024/11/VF-DOS-SIER-PATME-2024.pdf>

C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. (2024b). *Planificar la mejora educativa en ciclos cortos.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2024/12/PLANIFICAR-LA-MEJORA-EDUCATIVA-VF.pdf>

C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo. (2024c). *Remirando nuestros instrumentos de observación de clases.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2024/03/PL_FA_REMIRANDO-INS-TRUMENTOS-OBSERVACION_25-03-24.pdf

Education Endowment Foundation. (2024). *A school's guide to implementation.* <https://educationendowmentfoundation.org.uk/education-evidence/guidance-reports/implementation>

Education Endowment Foundation. (2026, 20 de mayo). *How school leaders can support adaptive teaching in the classroom.* <https://educationendowmentfoundation.org.uk/news/school-leaders-support-adaptive-teaching>

Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research.* The Wallace Foundation. <https://wallacefoundation.org/report/how-principals-affect-students-and-schools-systematic-synthesis-two-decades-research>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.* Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Results from TALIS 2024: Teacher leadership and autonomy.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024_90df6235-en/full-report/teacher-leadership-and-autonomy_24a4b36d.html

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning.* <https://www.unesco.org/reports/gem-report/en/2024-leadership-education>



liderainnovar.udd.cl



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



UNIVERSIDAD
DE LA SERENA
CHILE



UDD
Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Facultad de Educación

Inacap



HOGAR
DE CRISTO
SÚMATE