

Estándares para los Líderes Escolares Cambridge



Desde Cambridge International nos comprometemos a apoyar la mejora continua de la calidad de los resultados de aprendizaje de todos los alumnos de programas Cambridge en escuelas alrededor del mundo.

Sabemos que lo que se enseña en el aula es lo que más impacta en la calidad de los resultados del aprendizaje. Lo que los docentes saben y hacen, sus prácticas pedagógicas y la relación con los alumnos es lo que marca la diferencia a la hora de mejorar los resultados de aprendizaje.

También sabemos que los docentes no pueden alcanzar y mantener buenos resultados en relación con todos los alumnos sin un liderazgo eficaz. Es por ello que hemos desarrollado los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge a fin de definir las características y prácticas esenciales de los líderes que marcan la diferencia.



A qué nos referimos cuando hablamos de líderes escolares

Estos Estándares suponen que en cada escuela Cambridge hay un individuo con total responsabilidad de implementar la visión de la escuela. Esta persona es el principal responsable de los resultados de aprendizaje de todos los alumnos. Creemos que este puesto y rol es único y vital en las escuelas. Las escuelas Cambridge utilizan diversos títulos para este puesto de liderazgo. En muchos casos, esta persona es también el director general, quien reporta directamente al consejo directivo de la escuela. En otros casos, el líder escolar de más alto rango podría reportar al director general o a un director sin rol de liderazgo escolar. En el contexto de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge, definimos al líder escolar principal como aquel individuo con tal responsabilidad y que además cuenta con la formación, conocimientos, habilidades y experiencia profesionales necesarios para ser el líder escolar de más alto rango.

Desde luego que el liderazgo no es tan solo función de un individuo particular y experimentado dentro de la escuela. Es también un proceso colectivo que incluye a más personas. Nosotros creemos en el principio de liderazgo distribuido, por el cual tanto la responsabilidad como la autoridad delegada para llevar a cabo aspectos específicos del trabajo escolar se distribuyen entre los miembros del personal. Desde los docentes individuales hasta el equipo directivo, incluye a todos aquellos con responsabilidades de liderazgo. Los jefes de pastoral, los jefes de departamento, los coordinadores de currículum y otros miembros del personal descubrirán que tanto los Estándares para los Docentes Cambridge como algunos de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge son importantes para su trabajo. Los docentes que aspiran a puestos de liderazgo también querrán utilizar los Estándares para reflexionar sobre sus características y habilidades profesionales, y para moldear su propio desarrollo profesional.

Desde el ángulo de la investigación educativa actual, el liderazgo suele ser visto como aquel conjunto de habilidades que ponen el foco en el cambio y las mejoras necesarias para cumplir con la visión y misión de la escuela. La gestión, por el otro lado, es asegurarse de que la escuela sea estable, coherente y sostenible. Normalmente, los líderes escolares eficaces también tendrán responsabilidades de gestión específicas que requieren ciertos conocimientos, habilidades y prácticas. Estos Estándares incluyen las responsabilidades de los líderes escolares para lograr sistemas de gestión eficaces. Sin embargo, hay algunas responsabilidades de gestión superiores que no están incluidas dentro del alcance de los Estándares. Estas incluyen la administración de las instalaciones y los recursos humanos de la escuela, la recaudación de fondos y el desarrollo, etc. Cuando resulta apropiado, los Estándares Cambridge para las Escuelas hacen referencia a estas responsabilidades.

Contenidos

Objetivos y audiencia de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge.....	3
Los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge en contexto	3
Estructura y organización de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge	4
1. Conocimiento y comprensión de liderazgo	5
2. Habilidades y prácticas de liderazgo	5
3. Valores y atributos de liderazgo	6
4. Relaciones profesionales en el ámbito del liderazgo	6
5. Liderar la enseñanza y el aprendizaje.....	7
6. Liderar la innovación y la mejora educativa	7
7. Implementar sistemas de gestión	8
8. Relaciones con la comunidad	8



Objetivos y audiencia de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge

El objetivo principal de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge es definir las características y prácticas que un líder escolar necesita para llevar a cabo/adelante los programas Cambridge con eficacia. Estos derivan y han sido desarrollados a partir de investigaciones internacionales actuales en buenas prácticas de liderazgo escolar. Aquellos líderes escolares que usan los Estándares para evaluar sus propias prácticas como líderes y guiar su desarrollo profesional continuo estarán en bien preparados para que sus alumnos alcancen los resultados esperados en los programas Cambridge, y para ser líderes en su profesión.

En segundo lugar, los Estándares están dirigidos a los propios líderes escolares, para que los utilicen para confirmar el éxito de sus prácticas de liderazgo y para ayudarlos a determinar las áreas y prioridades de su propio desarrollo profesional. Esto podría incluir realizar certificaciones avanzadas de Cambridge en liderazgo escolar. Aquellos que aspiran a convertirse en líderes escolares encontrarán en los Estándares una guía útil sobre el alcance del rol y la necesidad de seguir desarrollándose. Si usted es director de una escuela, también podrá utilizar los Estándares para revisar las fortalezas del personal de más alto rango, y para tomar decisiones sobre falta de habilidades y necesidades de desarrollo de equipo.

En tercer lugar, los Estándares serán valiosos para los directorios y consejos directivos de las escuelas en lo que respecta a sus responsabilidades y deberes de control sobre el liderazgo escolar. La definición de liderazgo eficaz a la que hacen referencia los Estándares será lo que respalde los procesos de reclutamiento y retención de personal, y lo que conformará la responsabilidad del consejo por hacer que los líderes escolares rindan cuentas de su trabajo. Los Estándares también ayudarán a los directorios a comprender y apoyar las necesidades de desarrollo profesional y las prioridades en lo que respecta a aquellos líderes (tanto actuales como aspirantes) por quienes son responsables.

Por último, los Estándares conformarán la idea de liderazgo que se tiene en la escuela. Los líderes escolares son responsables ante sus empleadores y ante la comunidad de padres y otros individuos a los que la escuela sirve. También son responsables ante su personal y sus alumnos por la calidad y estilo de liderazgo que ejercen y por cómo este moldea y dirige a la comunidad escolar. Esto también incluye los resultados de trabajo colectivo de la escuela. Los Estándares ofrecen un lenguaje común y un marco de expectativas que ayudarán a la comunidad educativa a reflexionar sobre cuán eficiente es su liderazgo.

Los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge en contexto

Hemos desarrollado los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge a la par de los Estándares para los Docentes Cambridge y los Estándares para las Escuelas Cambridge, que apuntan a apoyar a las escuelas en sus procesos de autoevaluación. Nuestra serie de notas sobre atributos de alumnos, docentes y líderes Cambridge también han moldeado estos Estándares.

Los tres conjuntos de Estándares están diseñados para ayudar a las escuelas a ofrecer programas Cambridge de buena calidad, y se complementan entre sí. En particular, los Estándares para los Docentes y los Estándares para los Líderes Escolares reconocen que el recorrido profesional de muchos líderes escolares ha incluido puestos docentes y de liderazgo intermedio. Estos dos conjuntos de Estándares han sido diseñados y estructurados con esta progresión en mente.



Estructura y organización de los Estándares para los Líderes Escolares Cambridge

Hemos desarrollado 40 artículos sobre Estándares, organizados en ocho títulos. Las notas individuales de cada Estándar son minuciosas y concretas. Esto debería permitirles a los directores de escuelas y otros usuarios comprender con claridad cómo demostrar que han cumplido con los Estándares individuales.

Los primeros cuatro grupos de Estándares se focalizan en las características de los líderes escolares en lo que respecta a conocimiento y comprensión, habilidades y prácticas, valores y atributos, y relaciones profesionales. El resto de los grupos de Estándares se focalizan en las partes más importantes del trabajo de un líder escolar, e incluyen enseñanza y aprendizaje, innovación y mejoras, sistemas de gestión y compromiso comunitario.

En conjunto, estos ocho grupos de Estándares conforman nuestra definición de las características y prácticas que se necesitan para liderar una escuela Cambridge, y están basados en investigación educativa internacional actuales.

También sabemos que el liderazgo escolar depende del contexto. Hay escuelas Cambridge en 160 países, con diversos entornos políticos, sociales, culturales, económicos, y de historia y educación. Esta variedad implica que las recomendaciones minuciosas no serán significativas ni útiles para todos los contextos. Un líder escolar eficaz aprenderá de la investigación educativa y de su propia experiencia, las adaptará de manera inteligente y las aplicará a su contexto actual.

Hemos diseñados los Estándares con la mayor amplitud posible para que los líderes escolares puedan aplicarlos a su propio contexto. Se basan en el principio según el cual las buenas prácticas de liderazgo escolar comparten aspectos comunes, y por ello son relevantes para todos los líderes de escuelas Cambridge. Lo que variará será el modo en que se apliquen las prácticas de liderazgo, dependiendo del contexto de cada escuela y de las capacidades del individuo, del equipo *de alto mando* y del personal de la escuela.



1 Conocimiento y comprensión de liderazgo

Los líderes escolares Cambridge:

- 1.1 comprenden a la escuela y su comunidad en profundidad para desarrollar su liderazgo estratégico en base a la misión, visión y prioridades de la escuela.
- 1.2 tienen conocimientos de investigación actuales sobre desarrollo infantil, desarrollo curricular, y enseñanza y aprendizaje como base para su evaluación continua del trabajo de la escuela.
- 1.3 comprenden los principios y prácticas de la mejora educativa y del liderazgo y gestión del cambio, para progresar y refinar los programas de mejora de la escuela.
- 1.4 demuestran conocimiento y comprensión sobre investigación actual en liderazgo educativo y prácticas de líderes eficaces para apoyar la reflexión y evaluación de su propia práctica.

2 Habilidades y prácticas de liderazgo

Los líderes escolares Cambridge:

- 2.1 utilizan las diversas habilidades de liderazgo necesarias para comunicar la visión, misión y objetivos de la escuela al personal, a los alumnos y a la comunidad educativa, así como para crear objetivos compartidos y lograr un compromiso con la visión y los objetivos.
- 2.2 aplican habilidades de toma de decisiones, y promueven los procesos de toma de decisiones en la escuela, basados en el uso de datos y caracterizados por las prácticas consultivas y colegiadas.
- 2.3 distribuyen las responsabilidades de liderazgo entre todo el personal docente y son ejemplo de apoyo profesional para los demás en lo que respecta a roles de liderazgo, incluyendo el desarrollo de sus propias habilidades de asesoría (*mentoring*) y *coaching*.
- 2.4 son modelo de aprendizaje de por vida reflexionando activamente sobre sus propias prácticas, buscando retroalimentación de los demás, y aprovechando las oportunidades para su propio desarrollo profesional (por ejemplo, certificaciones avanzadas en liderazgo).



3 Valores y atributos de liderazgo

Los líderes escolares Cambridge:

- 3.1 demuestran un compromiso constante con el aprendizaje, el crecimiento personal y el bienestar de todos los alumnos, y valoran los buenos resultados y la buena conducta de todos los alumnos.
- 3.2 demuestran un compromiso constante con el bienestar y el desarrollo profesional de todo el personal y con el desarrollo de su potencial de liderazgo.
- 3.3 promueven los intereses de la escuela y de la comunidad a la que ésta sirve, así como la mejora continua y la sostenibilidad de la visión y misión de la escuela.
- 3.4 son ejemplo de conductas éticas, marcadas por la integridad personal, el respeto hacia los demás y la imparcialidad en el trato con alumnos, miembros del personal, padres, y con la comunidad en general.

4 Relaciones profesionales en el ámbito del liderazgo

Los líderes escolares Cambridge:

- 4.1 entablan relaciones profesionales con todos los miembros de la comunidad educativa, caracterizadas por el respeto y la comunicación efectiva, y basadas en el desarrollo de la confianza y los propósitos comunes de educación.
- 4.2 manifiestan inteligencia emocional y empatía, respondiendo adecuadamente a los distintos valores y perspectivas dentro de la comunidad educativa, y buscan resultados positivos frente a problemas y desafíos.
- 4.3 facilitan la conformación de los equipos directivos y son ejemplo, para otros equipos dentro de la escuela, de un trabajo en equipo eficaz y de una buena conducta profesional.
- 4.4 entablan relaciones profesionales con colegas de otras instituciones, organismos profesionales y organizaciones educativas (entre ellas, Cambridge International), para una mejor contribución al desarrollo de la educación y las prácticas de liderazgo.



5 Liderar la enseñanza y el aprendizaje

Los líderes escolares Cambridge:

- 5.1 crean una cultura positiva que brinde apoyo profesional y desafíos a los docentes, promueven el desarrollo individual y valoran los logros de todos los alumnos.
- 5.2 lideran y motivan a los docentes, y los hacen responsables del desarrollo de planes de enseñanza y programas de actividades efectivos, que tengan en cuenta las necesidades de desarrollo y aprendizaje de todos sus alumnos, así como de las buenas prácticas docentes en su asignatura y avances en la materia.
- 5.3 promueven y son ejemplo de colaboración entre docentes individuales y equipos docentes, para evaluar y compartir prácticas efectivas y para desarrollar conocimientos curriculares y habilidades de enseñanza.
- 5.4 implementan una cultura de expectativas y reconocimientos elevados, en la que los alumnos ejemplares y la buena conducta y el compromiso del personal para con el aprendizaje sean la norma, y en la que los buenos resultados se valoren y reconozcan en todos los aspectos de la vida escolar.
- 5.5 se aseguran de que la escuela tenga políticas y procedimientos apropiados para monitorear la enseñanza y el progreso en todos los niveles, y de que se utilicen datos confiables para tomar decisiones que conciernen a los alumnos así como para la evaluación de programas y de la enseñanza en general.
- 5.6 valoran los Atributos de Alumnos Cambridge, interpretándolos dentro del contexto de la escuela y su visión, y utilizándolos para dar forma a las aspiraciones de docentes y alumnos.

6 Liderar la innovación y la mejora educativa

Los líderes escolares Cambridge:

- 6.1 implementan una cultura profesional en la que se fomenten las prácticas innovadoras y en la que los docentes tengan la oportunidad de aplicar nuevas ideas en sus propios procesos de enseñanza y en colaboración con otros individuos dentro y fuera de la escuela.
- 6.2 transmiten a alumnos, padres y otros interesados, información sobre programas y prácticas innovadoras, y apoyan tales programas y prácticas, a fin de crear un entorno abierto a la mejora educativa.
- 6.3 se aseguran de que el currículum escolar y otros programas sean evaluados de manera cíclica, utilizando aportes de docentes, alumnos y otros interesados como punto de partida para el plan de mejora educativa.
- 6.4 lideran el proceso de planificación de la mejora educativa, sobre la base de la visión, misión y valores de la escuela, y utilizan los datos que se tienen sobre el progreso y los logros de los alumnos como elementos claves en tal plan.
- 6.5 fijan responsabilidades, estructuras y calendarios del personal para la implementación, monitoreo y evaluación del plan de mejora, motivando al personal y asegurándose de alcanzar los objetivos y resultados del plan.
- 6.6 comprometen a los alumnos, padres y a la comunidad educativa en general para que apoyen el plan de mejora, asegurándose de que se cumplan los requisitos de rendición de cuentas ante el consejo escolar y la comunidad.



7 Implementar sistemas de gestión

Los líderes escolares Cambridge:

- 7.1 arman un equipo de liderazgo conformado por personal debidamente calificado, que sea adecuado a las necesidades de desarrollo y operativas actuales y esperadas de la escuela.
- 7.2 revisan los procesos y procedimientos de gestión de la escuela para asegurarse de que son apropiados para las necesidades de la escuela, evaluando y haciendo ajustes para lograr impactos positivos sobre los resultados de los alumnos.
- 7.3 fijan procedimientos y responsabilidades para identificar y suplir las necesidades de dotación de personal con individuos debidamente calificados con descripciones laborales claras y que tengan experiencia en rendición de cuentas.
- 7.4 establecen procedimientos documentados para evaluar y desarrollar el trabajo de todo el personal, respaldado por programas de desarrollo profesional con recursos apropiados, incluso para aquellos que aspiran a puestos de liderazgo.
- 7.5 se aseguran de que las finanzas y otros recursos sean correcta y efectivamente desarrollados y gestionados, conforme a requerimientos de dirección relevantes y de acuerdo con las necesidades actuales y proyectadas de la escuela y sus programas.
- 7.6 desarrollan políticas y procedimientos de trabajo para docentes y para el personal, asegurándose de que los lineamientos sean claros y coherentes en lo que respecta a los valores de la escuela y a los requerimientos externos, y que dichos lineamientos sean comunicados con eficacia dentro de la comunidad educativa.

8 Relaciones con la comunidad

Los líderes escolares Cambridge:

- 8.1 promueven y facilitan la participación de los padres y otros adultos responsables en la vida escolar, y fomentan el desarrollo de un equipo conformado por el hogar y la escuela en apoyo del aprendizaje.
- 8.2 identifican y comprometen a otros interesados y grupos de interesados, comunicando la misión y los objetivos de la escuela a su comunidad y alentando los aportes a la vida escolar por parte de los miembros de la comunidad.
- 8.3 fomentan los aportes de los alumnos a la comunidad en general, y apoyan iniciativas de aprendizaje comunitario y aprendizaje-servicio dentro del programa de la escuela.
- 8.4 entablan relaciones de trabajo efectivas con el consejo directivo y/o la administración, llevando a cabo las responsabilidades de acuerdo con políticas y lineamientos del consejo, y representando con eficacia a la escuela, y a las necesidades de los alumnos y del personal frente a las estructuras del consejo o la administración.
- 8.5 entablan y mantienen relaciones profesionales con líderes de otras escuelas e instituciones educativas locales para apoyar las necesidades de la escuela y para promover comunidades profesionales de prácticas, en pos del beneficio del sistema educativo en general.
- 8.6 aprovechan las oportunidades para relacionarse con otros organismos educativos (entre ellos, Cambridge International), para contribuir a la mejora de la oferta educativa y de las prácticas de liderazgo a nivel nacional e internacional.