



# EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN ENSEÑANZA BÁSICA Y SU RELACIÓN CON INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE SU ESTABLECIMIENTO

Documento de trabajo para la comunidad escolar

Agencia de  
Calidad de la  
Educación

**Estimadas y estimados:**

Como Agencia de Calidad de la Educación, institución parte del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación, tenemos las funciones de evaluar y orientar a las comunidades escolares para movilizar acciones de mejora en sus distintos niveles. En este contexto, trabajamos para ser un aporte a una educación integral y de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país.

Actualmente, ampliando la mirada sobre calidad educativa, el sistema escolar cuenta con una evaluación más integral, evaluando no sólo el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes en diversas asignaturas, sino que también aspectos de su desarrollo personal y social.

En este contexto, y para profundizar los análisis sobre factores asociados al logro de mejores aprendizajes, a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación aplicados el año 2014, evidenciamos que el liderazgo directivo tiene una relación positiva con los indicadores de desarrollo personal y social en la comunidad escolar. En efecto, en establecimientos donde los profesores perciben un alto liderazgo del equipo directivo, los indicadores de desarrollo personal y social son significativamente más altos que en aquellos donde se percibe bajo liderazgo. Así, el liderazgo directivo juega un rol fundamental en la percepción que tienen los estudiantes respecto de su interés y disposición al aprendizaje, sus expectativas académicas y motivación al logro y en sus actitudes frente a las dificultades en el estudio, entre otros aspectos.

Los resultados de este estudio nos demuestran que para promover el desarrollo personal y social de los estudiantes, debemos seguir trabajando para fortalecer equipos directivos con alto liderazgo, que comuniquen a su comunidad escolar las metas y objetivos de la escuela y los involucren en la toma de decisiones, tomando en cuenta la información de los indicadores de desempeño. Así, seguiremos aportando en la construcción de una educación integral de calidad para todos los estudiantes de Chile.

Atentamente,



Carlos Henríquez Calderón  
Secretario Ejecutivo

**Agencia de Calidad de la Educación**



## EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN ENSEÑANZA BÁSICA Y SU RELACIÓN CON INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL DE SU ESTABLECIMIENTO

Documento de trabajo para la comunidad escolar

### NOTA IMPORTANTE

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como "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" y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

Actualmente, la Agencia de Calidad de la Educación mide el desarrollo personal y social en la comunidad escolar a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación que se aplican cada año, junto con la prueba Simce, a docentes, padres y apoderados y alumnos. En particular, se miden cuatro indicadores que abarcan aspectos como la relación de los estudiantes con el aprendizaje, lo saludable de sus hábitos, la convivencia escolar y la formación ciudadana.

Según la información recogida en 2014, existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y estos indicadores de desarrollo personal y social en la comunidad escolar. En efecto, en establecimientos donde los profesores perciben un alto liderazgo del equipo directivo, los cuatro indicadores del desarrollo personal y social y sus once dimensiones, son significativamente más altos que en aquellos donde el equipo directivo es percibido con bajo liderazgo.

### **¿Por qué es importante este resultado?**

Porque permite señalar que, fortaleciendo el liderazgo del equipo directivo, es posible promover el desarrollo personal y social de los estudiantes y su comunidad escolar, contribuyendo así a una educación integral de calidad

El liderazgo directivo involucra la promoción de iniciativas participativas que favorecen la comunicación. Un equipo directivo con mayor liderazgo comunica a la comunidad escolar las metas y objetivos del establecimiento, y propicia su involucramiento en la toma de decisiones, considerando la información de indicadores de desempeño. Equipos que son percibidos con estas características por los docentes presentan mayores puntajes en todos los indicadores de desarrollo personal y social del establecimiento.

### **INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL: ÍNDICES Y DIMENSIONES<sup>1</sup>**

Estos indicadores son medidos actualmente por la Agencia de Calidad de la Educación<sup>2</sup>, e integran las percepciones de los alumnos, profesores, padres y apoderados sobre once dimensiones. Se distribuyen en cuatro: Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Hábitos de vida saludable.

La Autoestima académica y motivación escolar se refiere a la percepción y valoración que tienen los estudiantes sobre sus capacidades académicas, y su interés y actitud frente al aprendizaje. Se compone de dos dimensiones, la Autopercepción y autovaloración académica de los estudiantes, y su Motivación escolar.

El indicador de Clima de convivencia escolar considera las percepciones y actitudes de los estudiantes, docentes, y apoderados en relación al respeto, la seguridad y la existencia de un ambiente organizado en el establecimiento. Sus dimensiones son Ambiente de respeto, Ambiente organizado y Ambiente seguro.

Con el índice de Participación y formación ciudadana se mide el grado en el cual se promueve el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la vida en democracia. Sus dimensiones son tres: Sentido de pertenencia, Vida democrática y Participación. Las dos primeras consideran las percepciones de los estudiantes, y Participación toma en cuenta, además, la de los padres y apoderados.

Finalmente, el indicador Hábitos de vida saludable, como su nombre lo señala, se refiere al grado en que el establecimiento promueve que sus estudiantes desarrollen hábitos sanos para sus vidas. Las dimensiones que considera también son tres: Hábitos alimenticios, Hábitos de autocuidado y Hábitos de vida activa.

Todos los indicadores se miden a través de un puntaje que va de 0 a 100, donde a mayor valor, mayor el logro en el indicador.

---

<sup>1</sup> Para más detalles de este apartado, ver anexo.

<sup>2</sup> Los Otros Indicadores de Calidad educativa (OIC) fueron presentados por el Mineduc al Consejo Nacional de Educación en 2012 y aprobados en 2013. En 2015 se reportaron por primera vez a los establecimientos junto con sus resultados Simce 2014.

## EL LIDERAZGO DIRECTIVO

En base a los resultados 2014, la Agencia propuso la construcción de un índice de Liderazgo del equipo directivo, basándose en algunos aspectos relevantes del nuevo Marco para la nueva dirección y el liderazgo escolar (Mineduc, por publicar). Este índice considera principalmente la capacidad del equipo de construir una visión estratégica compartida y guiar procesos de manera informada, incorporando a toda la comunidad escolar.

### Visión estratégica compartida

Entre las dimensiones consideradas en la nueva versión del Marco para la nueva dirección y el liderazgo escolar (Mineduc, por publicar) se encuentra la de Construir e implementar una visión estratégica compartida. Para ello, los directivos necesitan definir o revisar "en conjunto con todos los actores de su comunidad educativa, un proyecto educativo institucional y curricular compartido, considerando los desafíos y oportunidades del contexto en el cual funciona el establecimiento. (...) [Estos directivos] promueven y modelan cotidianamente, tanto en sus palabras como en sus acciones, una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, asistentes de la educación y docentes" (Mineduc, por publicar).

Los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación proporcionan información sobre las características de los equipos directivos con alto liderazgo, incorporando principalmente esta dimensión. Así, a través de las percepciones de los docentes, se evalúa la capacidad del equipo directivo para promover iniciativas participativas que favorezcan la comunicación con los actores de la comunidad escolar. También permite medir cómo estos logran establecer objetivos claros que permitiesen al establecimiento organizarse en torno a ellos.

### Procesos al interior de un establecimiento educativo

Otras dos dimensiones consideradas en esta versión actualizada del Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar y que se incorporan en el índice de Liderazgo del equipo directivo calculado por la Agencia, son: Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y Desarrollar y gestionar el establecimiento educativo.

Para efectivamente liderar procesos, un equipo directivo debe generar una visión compartida respecto de los procesos de enseñanza-aprendizaje, definiendo "en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación a la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional" (Mineduc, por publicar).

Por otro lado, desarrollar y gestionar el establecimiento educativo, implica encarnar la visión estratégica a través de la concreción de un proyecto educativo. Para esto, entre otros, el equipo directivo necesita fortalecer los procesos de evaluación institucional y su capacidad para decidir basándose en la evidencia. Como práctica efectiva de esta dimensión, se espera que el equipo directivo recoleste y analice de manera sistemática, "información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que le permita tomar decisiones informadas y oportunamente" (Mineduc, por publicar).

Los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación también buscan medir la percepción de estas capacidades en los equipos directivos.

## RESULTADOS

Existe una relación significativa entre el nivel de liderazgo del equipo directivo y los resultados obtenidos en los cuatro indicadores de desarrollo personal y social.

Comparando los resultados de establecimientos del 10% con mayor nivel de liderazgo del equipo directivo con los del 10% con menor nivel del mismo, se observan diferencias que benefician al grupo con alto liderazgo, y que son de hasta 19 puntos adicionales en los indicadores de desarrollo personal y social y sus respectivas dimensiones.

A continuación, se describen los resultados para cada Indicador de desarrollo personal y social y sus dimensiones, y la comparación entre aquellos con alto y bajo nivel de liderazgo del equipo directivo.

### Resultados para Autoestima académica y motivación escolar

Este indicador presenta diferencias significativas entre establecimiento del 10% más alto y del 10% más bajo en el índice de Liderazgo del equipo directivo (hasta 11 puntos en Motivación escolar). Esto implica que el liderazgo directivo tiene gran relevancia en el nivel de autoestima académica de sus estudiantes y sobre todo en la motivación que estos presentan frente a las actividades y la experiencia escolar.

Tabla 1. Puntaje en el indicador Autoestima académica y motivación escolar y sus dos dimensiones, para establecimientos del 10% más alto y del 10% más bajo en el índice de Liderazgo del equipo directivo

Índice de Liderazgo del equipo directivo	Puntaje en las dimensiones del indicador Autoestima académica y motivación escolar		Puntaje en el indicador Autoestima académica y motivación escolar
	Autopercepción y autovaloración académica	Motivación escolar	
10% más alto	78	86	82
10% más bajo	72	75	74
Puntos de diferencia	6	11	8

**Nota:** Fuente: elaboración propia, Agencia de Calidad de la Educación, 2015. Todas las diferencias son estadísticamente significativas y de magnitud relevante.

## Resultados para Clima de convivencia escolar

Dentro del índice Clima de convivencia escolar, la percepción de los estudiantes, docentes, padres y apoderados sobre la seguridad afectiva de su ambiente es la que más diferencia presenta (17 puntos) entre establecimientos con equipos directivos de muy alto y muy bajo liderazgo. Las otras dimensiones del indicador (Ambiente de respeto y Ambiente organizado) también presentan diferencias importantes (15 y 14 puntos respectivamente). Estos resultados dan cuenta de que el liderazgo directivo, expresado a través acciones participativas y espacios de comunicación, está muy relacionado con el clima de convivencia que el establecimiento logra para su comunidad educativa.

Tabla 2. *Puntaje en el indicador Clima de convivencia escolar y sus tres dimensiones, para establecimientos del 10% más alto y del 10% más bajo en el índice de Liderazgo del equipo directivo*

Índice de Liderazgo del equipo directivo	Puntaje en las dimensiones del indicador Clima de convivencia escolar			Puntaje en el indicador Clima de convivencia escolar
	Ambiente de respeto	Ambiente organizado	Ambiente seguro	
10% más alto	82	92	89	88
10% más bajo	67	78	72	72
Puntos de diferencia	15	14	17	16

**Nota:** Fuente: elaboración propia, Agencia de Calidad de la Educación, 2015. Todas las diferencias son estadísticamente significativas y de magnitud relevante.

## Resultados para Participación y formación ciudadana

En relación a la participación y formación ciudadana, la dimensión que presenta mayores diferencias entre el nivel más alto y más bajo de liderazgo del equipo directivo, es Sentido de pertenencia de los alumnos respecto de su establecimiento (12 puntos).

Tabla 3. *Puntaje en el indicador Participación y formación ciudadana y sus tres dimensiones, para establecimientos del 10% más alto y del 10% más bajo en el índice de Liderazgo del equipo directivo*

Índice de Liderazgo del equipo directivo	Puntaje en las dimensiones del indicador Participación y formación ciudadana			Puntaje en el indicador Participación y formación ciudadana
	Sentido de pertenencia	Vida democrática	Participación	
10% más alto	88	86	84	86
10% más bajo	76	77	74	76
Puntos de diferencia	12	9	10	10

**Nota:** Fuente: elaboración propia, Agencia de Calidad de la Educación, 2015. Todas las diferencias son estadísticamente significativas y de magnitud relevante.

## Resultados para Hábitos de vida saludable

En relación al índice Hábitos de vida saludable, las dimensiones referidas a los hábitos alimenticios y de autocuidado que los alumnos perciben que el establecimiento promueve, son las que mayor diferencia presentan (19 y 15 puntos respectivamente), entre los equipos directivos percibidos con muy alto y muy bajo liderazgo.

Tabla 4. *Puntaje en el indicador Hábitos de vida saludable y sus tres dimensiones, para establecimientos del 10% más alto y del 10% más bajo en el índice de Liderazgo del equipo directivo*

Índice de Liderazgo del equipo directivo	Puntaje en las dimensiones del indicador Hábitos de vida saludable			Puntaje en el indicador Hábitos de vida saludables
	Hábitos alimenticios	Hábitos de autocuidado	Hábitos de vida activa	
10% más alto	89	89	69	82
10% más bajo	70	74	62	69
Puntos de diferencia	19	15	7	13

**Nota:** Fuente: elaboración propia, Agencia de Calidad de la Educación, 2015. Todas las diferencias son estadísticamente significativas y de magnitud relevante.

## COMENTARIO FINAL

El análisis de los datos muestra que existe una diferencia significativa en los resultados de los Indicadores de desarrollo personal y social y todas sus dimensiones, entre los establecimientos con alto y bajo liderazgo de sus equipos directivos.

Este resultado es especialmente relevante en el caso de todas las dimensiones referidas al clima de convivencia escolar. Un liderazgo del equipo directivo basado en estrategias participativas y de comunicación con los actores de la comunidad escolar permite generar un espacio donde se valora la diversidad y la discriminación está ausente, predominan los mecanismos constructivos de resolución de conflicto, hay una actitud positiva frente a las normas de convivencia, y existe una percepción generalizada de seguridad, sin manifestaciones de violencia física y psicológica.

En este espacio los estudiantes se identifican con el establecimiento y sienten orgullo de pertenecer a él, además de percibir que el establecimiento previene conductas de riesgo y promueve conductas de autocuidado en el alumnado.

El liderazgo del equipo directivo también es particularmente relevante para las percepciones que tienen los estudiantes respecto de su interés y disposición al aprendizaje, sus expectativas académicas y motivación al logro, y en sus actitudes frente a las dificultades y la frustración en el estudio.

## **ANEXO: INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL: ÍNDICES Y DIMENSIONES**

### **Autoestima académica y motivación escolar**

Autopercepción y autovaloración de los estudiantes en relación a su capacidad de aprender; y percepciones y actitudes que tienen los estudiantes hacia el aprendizaje y el logro académico.

- Autopercepción y autovaloración académica: percepciones de los estudiantes frente a sus aptitudes, habilidades y posibilidades de superarse, y la valoración que hacen sobre sus atributos y habilidades en el ámbito académico.
- Motivación escolar: percepciones de los estudiantes respecto de su interés y disposición al aprendizaje, sus expectativas académicas y motivación al logro, y sus actitudes frente a las dificultades y la frustración en el estudio.

### **Clima de convivencia escolar**

Percepciones y actitudes de los estudiantes, padres, apoderados y docentes con respecto a la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento.

- Ambiente de respeto: percepciones y actitudes de los estudiantes, padres, apoderados y docentes, en relación al trato respetuoso entre los miembros de la comunidad educativa, la valoración de la diversidad y la ausencia de discriminación que existe en el establecimiento; percepciones respecto al cuidado del establecimiento y el respeto al entorno de parte de los estudiantes.
- Ambiente organizado: percepciones de los estudiantes, padres, apoderados y docentes, sobre la existencia de normas claras, conocidas, exigidas y respetadas por todos, y el predominio de mecanismos constructivos de resolución de conflictos; actitudes que tienen los estudiantes frente a las normas de convivencia y su transgresión.
- Ambiente seguro: percepciones de los estudiantes, docentes, y padres y apoderados en relación al grado de seguridad y de violencia física y psicológica al interior del establecimiento, así como a la existencia de mecanismos de prevención y de acción ante esta; y actitudes que tienen los estudiantes frente al acoso escolar y a los factores que afecten su integridad física o psicológica.

### **Participación y formación ciudadana**

Actitudes de los estudiantes frente a su establecimiento; percepciones de estudiantes, padres y apoderados sobre el grado en que la institución fomenta la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa; y percepciones de los estudiantes sobre el grado en que se promueve la vida democrática.

- Sentido de pertenencia: identificación de los estudiantes con el establecimiento y el orgullo que sienten de pertenecer a él; grado en que los estudiantes se identifican con el Proyecto Educativo promovido por el establecimiento, se consideran parte de la comunidad escolar y se sienten orgullosos de los logros obtenidos por la institución.

- Participación: percepciones de los estudiantes, padres y apoderados sobre las oportunidades de encuentro y espacios de colaboración promovidos por el establecimiento, el grado de compromiso e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en ambas instancias, la comunicación que existe desde el establecimiento hacia los padres y apoderados, y la recepción de inquietudes y sugerencias de parte del equipo directivo y docente.
- Vida democrática: percepciones que tienen los estudiantes sobre el grado en que el establecimiento fomenta el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la vida en democracia; expresión de opiniones, debate fundamentado y reflexivo, valoración y respeto hacia las opiniones de los otros, deliberación como mecanismo para encontrar soluciones, participación, y organización de procesos de representación y votación democrática.

### **Hábitos de vida saludable**

Actitudes y conductas autodeclaradas de los estudiantes en relación a la vida saludable, y sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos beneficiosos para la salud.

- Hábitos alimenticios: actitudes y conductas autodeclaradas de los estudiantes hacia la alimentación; y percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos de alimentación sana.
- Hábitos de vida activa: actitudes y conductas autodeclaradas de los estudiantes hacia un estilo de vida activo; y percepciones sobre el grado en que el establecimiento fomenta la actividad física.
- Hábitos de autocuidado: actitudes y conductas autodeclaradas de los estudiantes ante la sexualidad, el consumo de tabaco, alcohol y drogas; y percepciones sobre el grado en que el establecimiento previene conductas de riesgo y promueve conductas de autocuidado e higiene.



600 600 2626,opción 7  
@agenciaeduca  
facebook/Agenciaeducacion  
contacto@agenciaeducacion.cl  
**www.agenciaeducacion.cl**