



Agencia de  
Calidad de la  
Educación

---

Taller | Calidad de Gestión Escolar

## Liderazgo como movilizador de la gestión escolar

Sostenedor y Equipos Directivos



Agencia de  
Calidad de la  
Educación

---

## Objetivos

- Reflexionar acerca de las prácticas del liderazgo en la red de establecimientos.
- Diseñar una propuesta de prácticas efectivas asociadas al liderazgo, para la mejora de los resultados de aprendizaje en las escuelas de la red.



**Agencia de  
Calidad de la  
Educación**

---

## **Metodología**

Trabajo colaborativo entre sostenedor y equipos directivos, para reflexionar acerca de las prácticas en los establecimientos de la red de escuelas, y fortalecer prácticas del liderazgo para la mejora escolar.

Con este taller, el sostenedor podrá contar con un panorama general del área Liderazgo en los establecimientos de su comuna.

# Recomendaciones para realizar el taller



- ✓ Este taller propone actividades reflexivas en el contexto particular de cada escuela, por lo que resulta necesario que los participantes trabajen con una postura abierta y crítica, con miras hacia la mejora.
  
- ✓ Se debe contar con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) o la misión y visión del establecimiento para el desarrollo del taller.
  
- ✓ Se sugiere la lectura previa de los siguientes documentos, los que se pueden descargar desde la página web de la [Agencia](#) o del [Mineduc](#):
  - Estándares Indicativos de Desempeño.
  - Marco para la Buena Dirección.
  - Marco para la Buena Enseñanza.





## Actividad 1.

Reflexión: liderazgo, un factor clave en la mejora escolar.



## Actividad 2.

Evaluación de prácticas de liderazgo.



## Actividad 3.

Diseño de una práctica efectiva.



Tiempo **total**  
de la actividad

\* Los tiempos propuestos para este taller pueden ser modificados a partir de las necesidades y posibilidades de cada equipo.

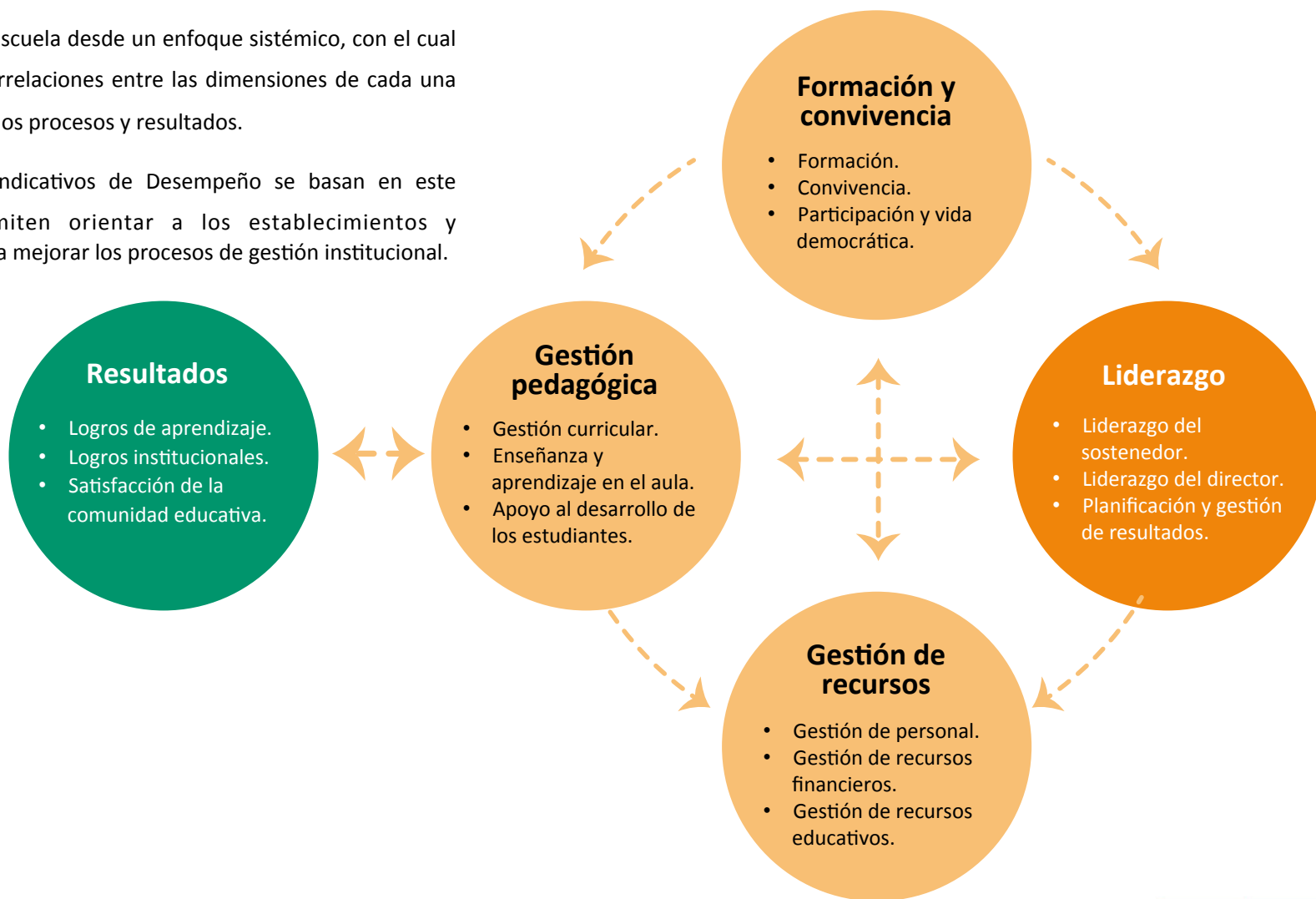
# Modelo de Calidad de Gestión Escolar



Este **modelo** tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la gestión para promover la calidad en la escuela, a través de la coordinación y articulación de todos sus procesos.

Comprende a la escuela desde un enfoque sistémico, con el cual se miran las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se basan en este modelo y permiten orientar a los establecimientos y sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.





## Leer en conjunto el siguiente texto y luego discutir en grupos las preguntas de reflexión:

“...la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel que desempeña el liderazgo educativo en organizar buenas prácticas educativas en los centros y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje.”

Investigadores como Marzano, Anderson y Robinson “concluyen que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares.”

\* Fuente: Bolívar, A. (2010). El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Volumen 9* (2), pp.9-33. Recuperado de [www.psicoperspectivas.cl](http://www.psicoperspectivas.cl).

1. ¿De qué forma contribuye el liderazgo a que los estudiantes logren aprendizajes integrales?

2. En su establecimiento, ¿qué prácticas del área del liderazgo tanto del equipo directivo como el sostenedor influyen, de manera directa o indirecta en los aprendizajes de los estudiantes?. Realizar un listado.



En grupo, clasificar las prácticas identificadas en la actividad anterior según las dimensiones del área Liderazgo. Cuidar de no repetirlas en caso de que ya estén indicadas, de modo que entre todos generen un cuadro común. Pueden usar pizarra o papelógrafo.

Dimensiones área Liderazgo		
Liderazgo del sostenedor	Liderazgo del director	Planificación y gestión de resultados

Discutir entre todos los participantes a partir del cuadro sistematizado:

- ¿Cuál de las dimensiones se aprecia más débil? (con menos prácticas consolidadas).
- ¿Cuál de las dimensiones presenta prácticas efectivas, es decir, acciones que se encuentran sistematizadas, evaluadas y logran los resultados esperados?





Identificar la **dimensión del área de liderazgo** que se presenta más débil permite diseñar acciones que fortalezcan prácticas poco efectivas, o bien, consolidarlas. Para lo cual es importante considerar el propósito de cada una de las dimensiones.

## Liderazgo

### Dimensiones

#### Liderazgo del sostenedor

Definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar un buen funcionamiento del establecimiento, delimitando su rol respecto del equipo directivo.

#### Liderazgo del director

Tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento, comprometiendo a la comunidad con el PEI y sus prioridades.

#### Planificación y gestión de resultados

Procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa, como la planificación de los lineamientos del establecimiento, plasmándolos en el PEI y en el diseño del plan de mejoramiento.



Seleccionar la **dimensión que la red de establecimientos** requiere fortalecer para mejorar los resultados de aprendizajes de sus estudiantes. Luego completar la siguiente tabla, con la que podrán diseñar una práctica liderada por el equipo directivo.

Dimensión: \_\_\_\_\_

Práctica	Objetivo	Descripción	Responsable	Fecha de implementación
Su impacto debe darse en los resultados de aprendizaje de manera directa o indirecta.	Debe estar alineado con la misión y visión del establecimiento.	Señala qué se va a implementar, cuándo, con qué frecuencia, a quién beneficiará, y su cobertura.	Al responsable se le debe asignar tiempo para realizar las tareas de monitoreo y evaluación.	Debe coordinarse con el calendario anual de actividades del establecimiento.

\* Al finalizar esta actividad cada equipo directivo debiera tener el panorama y la propuesta de acciones asociadas al área Liderazgo del Modelo de Calidad de Gestión Escolar, y los Estándares Indicativos del Desempeño.



600 600 2626, opción 7

@agenciaeduca

facebook/Agenciaeducacion

contacto@agenciaeducacion.cl

**www.agenciaeducacion.cl**