



Insumos de Materiales Preparados por la oficina del PREAL en Santiago de Chile para el Grupo de Trabajo sobre Gestión y Efectividad Escolar

Santiago , 31 de octubre de 2011

1. Selección de experiencias significativas e identificación documentos de interés Programa Buenas Prácticas en Educación

Publicaciones PREAL vinculadas al tema del GT Descentralización y Efectividad Escolar

Publicación PREAL	Título
Serie Políticas N° 3	Descentralización Educacional: Aprendizaje de Tres Décadas de Experiencia. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=politica3.pdf
Serie Políticas N° 7	La Descentralización y Democratización de la Educación Española. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=politica7.pdf
Serie Políticas N° 15	Rendición de Cuentas en Educación / N°1. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Políticas15.pdf
Serie Políticas N° 18	Escuelas Efectivas: Enseñanza Exitosa en Sectores de Pobreza. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Políticas18.pdf
Serie Políticas N° 20	Rendición de Cuentas en Educación / N° 4 http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Políticas 20.pdf
Serie Políticas N° 24	La Asignación de Recursos en Sistemas Educativos Descentralizados http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=politicas 24.pdf
Serie Políticas N° 34	Descentralización con miras a la calidad educativa http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Políticas 34.pdf
Serie Políticas N° 35	Liderazgo colectivo y logros escolares: señales a partir de un estudio en Canadá. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Políticas 35.pdf
Serie Políticas N° 36	Apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Políticas&Archivo=Polit_36.pdf
PREAL Documento N° 30	La Descentralización de la Educación y las Relaciones de Rendición de Cuentas en los Países Latinoamericanos. Emanuela di Gropello. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\PREAL Documentos&Archivo=Di Gropello 30.pdf
Sinopsis Educativa N° 10	Cuatro palancas de políticas para mejorar el liderazgo escolar http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Sinopsis Educativa&Archivo=Sinopsis Educativa N° 10.pdf

Gestión	
Serie Mejores Prácticas N° 1	Escuelas que Protagonizan el Mejoramiento Educacional. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=mejores1.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 2	Autogestión Escolar: Aumento de la Cobertura Educacional en Zonas Rurales Pobres. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=mejores2.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 4	Nuevas Formas de Financiamiento de la Educación. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=mejores4.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 5	Iniciativas para Escuelas Públicas más Autónomas en Estados Unidos. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=mejores5.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 8	Iniciativas de Apoyo a la Autonomía Escolar. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N8.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 20	Alianzas Público-Privadas en Educación en América Latina. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N20.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 23	Buscando una Gestión Escolar de Calidad: La Experiencia Chilena http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N° 23.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 28	Apoyo a directores de escuelas en contextos de creciente autonomía escolar http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N° 28.pdf
Serie Mejores Prácticas N° 33	Sistemas con un creciente rol de la gestión local en la educación http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=MPRACTICAS_33.pdf
Liderazgo	
Serie Mejores Prácticas 34	Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica. http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N° 34.pdf
Accountability	
Serie Mejores Prácticas N° 29	Revalorización y nuevas prácticas de la supervisión escolar http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Serie Mejores Prácticas&Archivo=N° 29.pdf
Proyectos de Asociación Estratégica	Apoyo al Diálogo y Negociación para las Reformas Educativas de Segunda Generación en Guatemala http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Proyecto Asociaciones Estratégicas&Archivo=gt_apdinegref.pdf
Proyectos de Asociación Estratégica	Gestión de la Calidad en los Centros Educativos en la República Dominicana http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Preal Publicaciones\Políticas y Mejores Prácticas\Proyecto Asociaciones Estratégicas&Archivo=rd_paeEng.pdf

2. Bibliografía comentada

Ainscow, M. 2005. **El próximo gran reto: la mejora de la escuela inclusiva** Presentación de apertura del Congreso sobre Efectividad y Mejora Escolar, Barcelona, Enero del 2005. En http://www.uam.es/otros/rinace/biblioteca/documentos/Ainscow_esp.pdf

El autor sostiene que en contextos nacionales como el del Reino Unido, donde las políticas de reforma se han basado en una visión estrecha de la efectividad escolar, las estrategias para la mejora escolar pueden, en la práctica, actuar como un obstáculo para el desarrollo de un sistema educativo más inclusivo. Basado en 15 años de experiencia en el programa *Mejorar la calidad de la educación para todos* (IQEA), que involucra a académicos universitarios que trabajan en cooperación con redes de escuelas en el Reino Unido y otros países para hallar maneras de promover el aprendizaje de todos los miembros de estas comunidades, destaca la importancia de desarrollar una cultura escolar que promueva las actitudes positivas hacia el estudio y desarrollo de la práctica.

Caldwell, B.J. 2005. **School-based management**. *Education Policy Series*. Paris: The International Institute for Educational Planning (IIEP) e International Academy of Education (IAE). <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141025e.pdf>

Este paper describe que es school based management, donde ha sido implementado y los resultados de su implementación. También explora como se conecta SBM con descentralización y su eventual relación con posturas políticas.

Center for the Study of Teaching and Policy. University of Washington 2009. **Leadership for Learning Improvement in Urban Schools**. En: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/Leadership-for-Learning-Improvement-in-Urban-Schools.pdf>

Estudio nacional sobre el trabajo de los líderes escolares (directores, asistentes, jefes de departamento y líderes docentes) que trabajan en 15 establecimientos ubicados en distritos de condiciones desafiantes que se han concentrado en la mejoría de los aprendizajes y el desarrollo del liderazgo escolar. Los resultados sugieren que existen diferentes maneras de pensar y

de poner en práctica el liderazgo focalizado en el aprendizaje y que pueden explicar el éxito logrado en incremento de aprendizajes. Asimismo, señalan que los directores necesitan actuar como líderes de los equipos docentes, más que como líderes individuales. El estudio aporta información sobre ello que significa para los líderes trabajar en ambientes desafiantes; lo que hacen los supervisores en estos ambientes; las tareas desempeñadas por líderes no supervisores.

Consortium on Chicago School Research, 2006. **Principal and Teacher Leadership in Chicago. Continuing Analysis of Three Initiatives**. En: http://ccsr.uchicago.edu/content/publications.php?pub_id=87

Estudio sobre tres programas de desarrollo de líderes escolares apoyados por Chicago Public Education Fund (Leadership and Urban Network for Chicago, LAUNCH, para directores, certificación de docentes por parte de National Board of Professional Teaching Standards (NBPTS) y New Leaders for New Schools (NLNS). Los autores presentan estadísticas descriptivas sobre los directores de los programas LAUNCH y NLNS, compara prácticas tales como manejo de datos para la toma de decisiones y reformulación del staff entre LAUNCH, NLNS y directores de Escuelas Públicas de Chicago.

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. 2007. **Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership**

Development Programs. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute. En: http://www.srnleads.org/data/pdfs/sls/sls_tech_report.pdf

Examina ocho programas ejemplares de formación de líderes, tanto de formación pre-servicio como de capacitación en servicio, que fueron seleccionados por tener buenos resultados en la preparación de estos profesionales y por representar una variedad de enfoques en relación a su diseño y asociaciones entre universidades y distritos escolares, entre otras variables. Presenta los resultados de los programas estudiados, ilustrando como los egresados se destacan en relación a su preparación y aplicación de prácticas asociadas al liderazgo efectivo. Describe cómo estos

programas logran dichos resultados; examina la variedad de palancas políticas que influyen el desarrollo del liderazgo en 8 estados del país (California, Connecticut, Kentucky, Mississippi, New York Delaware, Georgia y North Carolina) y analiza los costos de los diferentes programas y sus respectivas estrategias de financiamiento.

De Grauve, A, y Naidoo, J Eds. 2004. **School evaluation for quality improvement.** International Institute for Educational Planning, IPE. En:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001398/139804e.pdf>

Esta publicación ofrece antecedentes conceptuales, estudios de caso y análisis comparativo de las reformas y políticas desarrolladas en países asiáticos vinculadas a la evaluación de la escuela y el mejoramiento escolar, el empoderamiento y la responsabilidad por resultados. La discusión está centrada en tres herramientas de evaluación: exámenes, inspección y autoevaluación, asignando especial importancia a esta última. La mediciones y los resultados de las pruebas ayudan al staff de la escuela a identificar sus fortalezas y debilidades en tanto que los inspectores llegan a ser los que inician este auto proceso de evaluación. El informe también enfatiza que no existe un modelo ideal que todos los países deberían seguir. El contexto difiere, y un sistema efectivo es aquel que toma en cuenta los límites y necesidades de cada país.

DeVita, M. Christine ; Colvin, Richard L. ; Darling-Hammond, Linda y Haycock, Kati 2007. **Education Leadership: A Bridge to School Reform.** The Wallace Foundation. En:

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Bridge-to-School-Reform.pdf>

Presenta temas tratados en la conferencia nacional del mismo nombre, desarrollada en N. York City en 2007 y extractos de las intervenciones de key note speakers como Richard Colvin, Linda Darling-Hammond, Charles E. Ducommun y Kati Haycock, quienes abordaron temas relacionados con: i) como enfrentan los líderes de los estados, distritos y universidades el desafío de mejorar el liderazgo escolar; ii) elementos de la capacitación para el liderazgo escolar extraídos a partir de un estudio reciente; y iii) ejemplos de cómo los líderes escolares están logrando buenos resultados de aprendizaje incluso en áreas desaventajadas. El documento destaca la necesidad de esfuerzos colectivos y articulados de los estados y distritos

para lograr cambios sistémicos duraderos, en contraposición a los esfuerzos aislados y descoordinados en el campo.

Elmore, Richard June 2006. **Leadership as the practice of improvement. Preliminary draft.** Paper presentado a la conferencia: *International perspectives on school leadership for systemic improvement*, 6 July 2006. En:

<http://www.oecd.org/dataoecd/2/8/37133264.pdf>

Este paper plantea que la responsabilidad por resultados mejora el desempeño de la escuela siempre que se acompañe de conocimiento, habilidades y compromiso de quienes trabajan en la escuela. El autor sostiene que el éxito de las políticas de accountability depende del desarrollo de prácticas de mejora (estrategias específicas para desarrollo y conocimiento y habilidades en la escuela y en la sala de clases). Sostiene también que es necesario corregir la distorsión que menosprecia la inversión en conocimiento y sobrevalora las mediciones y controles regulatorios. El paper desarrolla un modelo de liderazgo escolar consistente con esta perspectiva, proporcionando un modelo inicial sobre el potencial uso de la capacidad de liderazgo para lograr mejoras educativas.

Fullan, M. 2011 **Choosing the wrong drivers for whole system reform.** Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 204, En: http://www.michaelfullan.ca/home_articles/SeminarPaper204.pdf

Presenta cuatro "conductores equivocados" hacia el éxito de la reforma educativa: i) uso de los resultados e las pruebas para incentivar o castigar a los docentes y escuelas vs. Formación de capacidades; ii) promoción individual de la calidad de docentes y líderes, vs soluciones de grupo; iii) asignar a las inversiones digitales la ejecución de tareas diarias, vs aplicarlas para la enseñanza; iv) aplicación de estrategias fragmentadas vs estrategias sistémicas o integradas. En contraposición identifica como "conductores efectivos" la formación de capacidades, el trabajo en grupo, la enseñanza y las soluciones sistémicas, cuya eficacia reside en que ellos inciden directamente en la transformación de la cultura escolar (valores, normas, habilidades, prácticas, relaciones). Por contraste los conductores erróneos alteran procedimientos y estructuras sin lograr la esencia interna de la reforma y por eso

fallan. La clave está en utilizar los así llamados conductores erróneos solamente como apoyo al cambio.

Galiani, S., Gertler, P., & Schargrodsky, E. 2004. **Helping the good get better, but leaving the rest behind: How decentralization affects school performance.** Washington, DC: Research Triangle Institute. Retrieved February 20, 2008. En: http://www.rti.org/files/conferences/intl-educ-finance-5/background/fiscaldecent/Gertler_Sc

Examina el impacto de la descentralización educacional sobre el rendimiento escolar en escuelas de nivel secundario en Argentina. Sus resultados indican que la descentralización, en promedio, tiene efectos positivos y significativos. No obstante, se observó un efecto negativo en provincias con déficit fiscal previo a la descentralización así como en escuelas localizadas en áreas empobrecidas.

Hargreaves, A.; y Fink, D.; 2003. **Educational reform and school leadership in 3-D perspective.** National College for School Leadership. Ontario Institute for Studies, University of Toronto. En: <http://www.educationalleaders.govt.nz/Leading-change/Organisational-change/Educational-Reform-and-School-Leadership-in-3-D-Perspective> Presenta 3 factores que conducen a una reforma educativa sostenida: profundidad (afecta aspectos importantes del aprendizaje), duración (perdura por varios periodos); amplitud (aplicable a varias unidades). Destacan también, la importancia de vincular los esfuerzos de cambio con contextos de política circundantes.

Hopkins, D. 2006. **A short primer on system leadership.** OECD Activity on Improving school leadership. International Conference. *International perspectives on School Leadership for Systemic Improvement.* 6 July 2006. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/2/9/37133273.pdf>

Al analizar las razones tras el fracaso de las grandes reformas educativas y bajo la premisa de que el liderazgo a nivel de sistema es una variable crítica en la transformación de la educación, el autor sostiene que la mantención de altos estándares de aprendizaje y su logro por parte de todos los estudiantes deben ser vistos desde una óptica sistémica. Afirma que se requiere lograr un balance entre la “prescripción nacional” y el “profesionalismo” que implican las reformas lideradas por las escuelas,

desarrollándose un proceso de transformación que requiere de una enorme capacidad para formar capacidades al interior del sistema educativo. “Si la meta es “cada escuela una gran escuela”, la política y la práctica deben centrarse en la mejoría del sistema. Esto significa que el director de la escuela debe estar tan preocupado del éxito de otras escuelas como el de la propia. La mejoría sostenida de las escuelas no es posible si el sistema no avanza” establece el autor. Al analizar la importancia del liderazgo sistémico, identifica diversos roles emergentes de estos líderes así como dominios involucrados en su desempeño.

También propone cuatro conductores claves para mejorar la capacidad del sistema para desempeñarse de acuerdo a los estándares requeridos: aprendizaje personalizado; docencia profesionalizada; redes y colaboración y una responsabilidad por resultados más inteligente.

Hopkins, D; Harris, A.; Stoll, L.; Mackay, T. 2011. **School and System Improvement: State of the Art Review.** Keynote presentation prepared for the 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement, Limassol, Cyprus, 6th January 2011. En: www.icsei.net/icsei2011/State_of_the_art/State_of_the_art_Session_C.pdf

A partir de la revisión de dos décadas y media de mejora de la escuela, este paper delinea las diferentes fases en el desarrollo de este campo y ofrece los mensajes clave que emanan de una amplia base empírica sobre el cambio educativo. La revisión ilustra también el cambio creciente desde iniciativas de mejoría a nivel de una escuela individual, hacia el cambio a nivel de sistema nacional, estadual o distrital, ofreciendo reflexiones sobre como se logra una reforma a escala.

Los autores identifican 5 etapas en la mejoría del sistema educativo y de la escuela, construyéndose en cada una de ellas las capacidades para la siguiente fase: i) comprensión de la cultura organizacional de la escuela; ii) iniciativas basadas en la investigación acción y en individuos; iii) gestión del cambio y énfasis en liderazgo; iv) construcción de capacidades para el aprendizaje a nivel local; y v) mejoría sistémica.

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A.; y Hopkins, D. 2006. **Seven Strong Claims about Successful School Leadership.** National College of School Leadership London. En: <http://www.davidhopkins.co.uk/articles/seven-claims-to-success.pdf>

Este paper entrega una sinopsis o resumen de los principales hallazgos de la literatura sobre siete afirmaciones o reivindicaciones sobre el liderazgo escolar exitoso. 1. El liderazgo escolar es el segundo factor de importancia sobre el aprendizaje escolar, después de la docencia en la sala de clases; 2. Casi todos los líderes exitosos aplican un repertorio similar de prácticas de liderazgo; 3. La manera en que ellas se aplican demuestran receptividad- más que dependencia del contexto en que operan; 4. Los líderes influyen sobre la docencia y el aprendizaje principalmente a través de la motivación del *staff*, el compromiso y las condiciones de trabajo; 5. Los líderes influyen más en las escuelas y los estudiantes cuando el liderazgo es distribuido; 6. Algunas pautas de distribución son más eficaces que otras; 7. Algunos rasgos de personalidad explican parte de la variación de la efectividad del liderazgo

Louis, K., Leadwood, K., Wahlstrom, K.L., Anderson, S. 2010. **Investigating the Links to Improved Student Learning. Final report of Research Findings.** University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement; Ontario Institute for Studies in Education at the University of Toronto, y the Wallace Foundation.

En: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.aspx>

Informe de un estudio de 6 años sobre la naturaleza del liderazgo escolar exitoso en los Estados Unidos (9 estados, 43 distritos escolares y 180 escuelas de distintos niveles) y la manera como éste puede mejorar las prácticas educativas y los aprendizajes escolares. Aborda el tema desde tres niveles: escolar, distrital y estadual. A nivel de la escuela, se identifica, elabora y clarifica el conocimiento actual sobre prácticas de liderazgo exitosas, estableciendo los efectos sobre los estudiantes y características de la escuela que inciden sobre el peso de dichos efectos. El análisis del liderazgo a nivel distrital presenta maneras en las que el distrito compromete a los padres y a la comunidad en los esfuerzos de mejora; explora el impacto de dicho compromiso sobre los alumnos; describe como los distritos desarrollan el sentido de eficacia; explica lo que los distritos pueden hacer para asegurar una sucesión productiva en las funciones del liderazgo y explica prácticas de uso de datos educativos por parte de los distritos. A nivel de Estado, se describen variaciones en las formas en que se ejercita el liderazgo, a través del desarrollo e implementación de políticas

educacionales. También se describe el liderazgo provisto por agencias estatales y la distinta relación que el distrito desarrolla con su estado.

Martorell, P.; et al. 2010. **Preliminary Findings from the New Leaders for New Schools Evaluation.** Rand Education. Working Paper WR-739-NLNS. En: http://www.rand.org/pubs/working_papers/2010/RAND_WR739.pdf

Presenta resultados preliminares del impacto de asistir a una escuela básica (K-8) dirigida por un líder formado en el programa *New Leaders for New Schools*. Los resultados sugieren que los estudiantes de escuelas lideradas a menos durante tres años por directores formados en dicho programa mejoran más rápido sus rendimientos escolares comparado con otros alumnos del distrito. Indican también que cerca del 20% de las escuelas lideradas por participantes del programa por un mínimo de 2 años, muestran incrementos significativos como para alcanzar dentro de 5 años el éxito escolar del 90 a 100%. En el caso de directores formados por el mismo programa cuyo ejercicio de funciones era de un año o menos, se detectó una asociación levemente negativa

MINEDUC, Coordinación Nacional de Supervisión de la División de Educación General, Chile, 2006 **Experiencias internacionales en supervisión escolar. Sistematización y análisis comparado.** En:

http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/Supervis/Libro_ExperienciasInternac_2006.pdf

Este libro sistematiza, compara y analiza cuatro experiencias internacionales de supervisión técnica pedagógica de educación pública (de Canadá (British Columbia), Holanda, Nueva Zelanda y Suecia). En cada caso se revisa la organización, funcionamiento y regulación del desempeño de los supervisores, teniendo como referencia el sistema educacional chileno.

Pont, B. et al. 2008. **Improving School Leadership.** Policy and Practice. Vols 1 y 2. OECD. En: <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=9789264074019>

Resumen Ejecutivo en español, disponible en En: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/13/41204184.pdf>

Libro basado en un estudio de la OCDE sobre políticas y prácticas de liderazgo escolar en el mundo, que ofrece una valiosa perspectiva

internacional, identifica áreas específicas de acción y una gama de opciones de política educativa para ayudar a los gobiernos a mejorar el liderazgo escolar en el presente y desarrollar un liderazgo escolar sostenible para el futuro. Aborda temas como i) funciones de dirección más eficaces para mejorar el aprendizaje, de los alumnos, ii) optimización de la asignación y distribución de las distintas tareas de liderazgo, iii) vías para desarrollar las habilidades apropiadas para un liderazgo eficaz y iv) alternativas para hacer la profesión atractiva para candidatos de alta calidad. El Volumen 2: examina métodos innovadores para compartir el liderazgo entre las escuelas de Bélgica (Flandes), Finlandia y el Reino Unido (Inglaterra), así como los programas de desarrollo de liderazgo para la mejora del sistema en Australia y Austria.

Portman, B., Knapp, M. et al. 2009. **Leadership for learning improvement in urban schools.** Center for the Study of Teaching and Policy. University of Washington.

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/Leadership-for-Learning-Improvement-in-Urban-Schools.pdf>

Esta publicación presenta los resultados de un estudio nacional sobre el trabajo de líderes escolares de 15 escuelas urbanas localizadas en cuatro distritos contrastantes pertenecientes a cuatro Estados de USA, en las que se desarrolló un estudio cualitativo sobre estrategias y enfoques aplicados por los líderes escolares para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los resultados aportan antecedentes sobre i) que significa para los líderes escolares trabajar en contextos demandantes y que impacto tiene en el desempeño de sus funciones, ii) que hacen los directores y otros líderes administrativos involucrados en tareas de supervisión para mejorar los aprendizajes; iii) el trabajo realizado por los líderes docentes y los equipos de liderazgo para el aprendizaje.

Red de Apoyo a la Gestión Educativa, 2009. Serie Informes. **La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Iberoamérica.** En: <http://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-centros-de-ensenanza-obligatoria-en-iberoamerica-redage>

Presenta la visión de especialistas de once países iberoamericanos sobre aspectos de gestión relevantes en los niveles de la educación obligatoria, refiriéndose a las experiencias en Argentina, Chile, Cuba, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay. Su

realización se vincula al encuentro realizado en junio de 2009 en el marco de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (Red AGE).

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. En: <http://eaq.sagepub.com/content/44/5/635.full.pdf+html>

Este estudio examina el impacto de diferentes tipos de liderazgo sobre los resultados académicos y no académicos de los estudiantes, basándose en la revisión de 27 estudios publicados sobre el tema. Al comparar los efectos de los liderazgos instruccional y transformacional sobre los resultados escolares se establece que el primero impacta 3 o 4 veces más en rendimiento escolar. Al comparar el efecto de diversas prácticas o dimensiones de liderazgo sobre los resultados escolares el estudio revela que las dimensiones de mayor impacto son las que involucran promoción y participación de aprendizaje y desarrollo de los docentes: Las dimensiones relacionadas con establecimiento de metas y planificación, coordinación, evaluación docente y evaluación del currículum lograron efectos moderados. Estos resultados destacan la importancia de centrar la investigación y la práctica de liderazgo a la evidencia sobre docencia efectiva y aprendizaje docente efectivo. Un alineamiento de este tipo puede aumentar aún más el impacto del liderazgo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Terigi, Flavia, 2009. **Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar. Revisión de literatura y análisis de casos.** En: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/documentos>

El documento presenta un estado de situación de las políticas y los debates en torno a la inspección y/o supervisión escolar, apoyado en la revisión de la literatura acerca de los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión, ofreciendo una tipología de este campo (modelo clásico, control central y apoyo cercano a la escuela). Continúa con un análisis de experiencias nacionales de inspección o supervisión (Francia, Tanzania, Inglaterra, Chile), seleccionado por su capacidad para ilustrar los modelos de la tipología. Concluye estableciendo orientaciones para formular políticas y planes para la inspección y supervisión escolar especialmente en países que se encuentran en momentos de expansión de la educación

básica (clase de asuntos a atender y alternativas razonables a la luz del panorama que ofrece la investigación en la materia).

The Institute for Education Leadership, Ontario, 2010. **Succession Planning for Leadership in Ontario Schools and School Boards.** En:

<http://live.iel.immix.ca/storage/2/1284604393/SuccessionPlanningSummary.pdf>

El liderazgo escolar es la piedra central del éxito del sistema educacional de Ontario. El apoyo de líderes efectivos a la tarea docente, la creación de escuelas con buen desempeño y el incremento de los logros de los estudiantes. Este estudio revisa el conocimiento sobre la planificación de la sucesión en este campo y examina las prácticas y temas usuales que enfrentan los consejos escolares y las escuelas, con miras a servir de insumo a la definición de políticas de sucesión y desarrollo del liderazgo. Establece perfiles demográficos del cuadro actual de líderes educacionales; identifica prácticas de planificación de la sucesión, determina factores que motivan a la aspiración al liderazgo educativo y barreras que dificultan la asunción de roles de liderazgo en educación. La información proporcionada ilustra diversas áreas a ser consideradas por los consejos para fortalecer el liderazgo educativo, por ejemplo: prestar atención a la diversidad de la población que atienden para asegurar que están reclutando y formando líderes jóvenes representativos de su comunidad; equilibrar las responsabilidades administrativas del director de modo que pueda desempeñarse como líder instruccional; centrar la formación de líderes en enfoques cooperativos y colegiados; establecer y mantener sistemas de registro sobre la escuela y sus administradores.

The Wallace Foundation. 2011. **Research findings to support effective educational policies: A Guide for Policymakers.** En:

<http://www.wallacefoundation.org/Home%20Page%20Feature/Findings-to-Support-Effective-Educational-Policy-Making.pdf>

En esta breve guía se discute el conocimiento acumulado sobre cómo mejorar las oportunidades de aprendizaje ofrecidas a los niños, entregando consejos prácticos a los tomadores de decisión sobre: i) qué hace en realidad un líder escolar eficiente; ii) como se puede mejorar la formación de líderes escolares de manera de responder a las exigentes demandas de su trabajo; y iii) que necesitan hacer los distritos para apoyar y evaluar a los directores de modo que se conozcan y refuercen

prácticas de liderazgo efectivo y que la mejoría de aprendizajes se transforme en prioridad de todos.

U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement, **Innovations in Education. 2004. Innovative Pathways to School Leadership.** En:

<http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.html>

Esta publicación presenta seis iniciativas para capacitar líderes escolares que puedan orientar su trabajo hacia el logro de aprendizajes y comprometer a otros integrantes de la comunidad escolar para lograrlo. Dichos programas fueron desarrollados en USA en diversos contextos y aunque algunos son reciente existencia, todos son considerados como promisorios y ofrecen vías innovadoras para el liderazgo escolar. Ellos son: Fellowship Program, Boston, Mass.; First Ring Leadership Academy, Cleveland, Ohio; LAUNCH (Leadership Academy and Urban Network for Chicago), Chicago, Ill.; NJ EXCEL (New Jersey Expedited Certification for Educational Leadership), Monroe Township, N.J.; New Leaders for New Schools, New York, Chicago, Washington, D.C., Memphis, and San Francisco Bay Area; and Principals Excellence Program, Pike County, Ky.

3. Selección Modelos de Gestión de Calidad

AUTONOMOMÍA PEDAGÓGICA

Planes de desarrollo institucional elaborados por la escuela

	Chile, Uruguay, Argentina, Programas de Mejoramiento Educativo, PME
Brasil	Plan de Acciones Articuladas
Colombia	Proyecto Educativo Institucional,
México	Plan Estratégico de Transformación Escolar (Programa Escuelas de Calidad)

Descentralización responsabilidades administrativas a la escuela

	• COORDINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES (nivel central/local; top/down policy- balance vs escuela comunidad de aprendizaje)
Argentina	Descentralización / Provincias *
Chile	Educación municipalizada *
Rep. Dominicana	Modelo de Gestión de calidad para los centros educativos*
Holanda	Política centralizada con manejo descentralizado
Suecia	Autonomía autoridades locales educación
Canadá	Rol de Consejo Vice Ministros*
Reino Unido	Reformas de Autonomía Escolar (Local Education Authorities)
	Nota:* no disponen de fichas de registro en los Bancos de Datos de PREAL

• NUEVOS MODELOS DE FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN PARA LA EFECTIVIDAD ESCOLAR

Brasil:	FUNDEB, Dinero a las escuelas
Chile:	Escuelas subvencionadas & Subvención Preferencial, Sociedad Instrucción Primaria, Fundación Arauco,
Colombia	Colegios por concesión
USA	Escuelas Charter
Canadá Alberta	Fondo para incentivar la innovación, (Alberta Initiative for School Improvement)
Canadá, Ontario	Ontario Focused Intervention Partnership
N Zelanda	School Choice
México	Programa Escuela de Calidad / recursos administrados por la escuela

• DEMOCRATIZACIÓN GENERACIÓN DE AUTORIDADES/ USO DE CRITERIOS TÉCNICOS & MODELOS PARTICIPATIVOS DE GESTIÓN

Brasil	Elección de Directores (democratización de la escuela)
Brasil	Colegiados (modelo participativo de gestión escolar)
Brasil	Programa de Fortalecimiento Consejos Escolares
Canadá Ontario	Leadership Succession Planning

• ESTÍMULOS E INCENTIVOS AL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR

Brasil	Índice IDEB / Bonificación por resultados
Chile	SNED /Asignación Excelencia Académica

Fortalecimiento liderazgo escolar/ Desarrollo de capacidades

• RECLUTAMIENTO DIRECTORES (NOMBRAMIENTO/SELECCIÓN)

Reino Unido	Mejorando el liderazgo escolar & London Strategy
R. Unido, Escocia	Scottish Qualification for Headship
Australia, Victoria	Criterios para reclutar y seleccionar directores

• APOYO /CAPACITACIÓN NUEVOS DIRECTORES Y ANTIGUOS

USA, Cleveland	First Ring School Academy
USA Chicago	Leadership and Urban Network for Chicago, LAUNCH
USA, Boston	Apoyo directores principiantes
Canadá Ontario	Programa de Aprendizaje y Liderazgo para profesores experimentados
Canada Alberta	Servicios locales para apoyar gestion escolar
Australia	Estrategia para desarrollar lideres en educación
Australia, Victoria	Aprendiendo a dirigir escuelas efectivas/ capacitación directores con alto desempeño
N. Zelanda	Programa apoyo a directores principiantes

• ESTILOS DE LIDERAZGO (SISTÉMICO/COOPERACIÓN)

Bélgica	Comunidades de escuelas
Canadá	Liderazgo compartido
Finlandia	Liderazgo escolar sistémico

• DESARROLLO ESTÁNDARES/ DEFINICIÓN COMPETENCIAS

Chile	Marco competencias Fundación Chile
Panamá	Competencias para el Fortalecimiento del Liderazgo en el Sistema Educativo
Australia, Victoria	Leadership Framework
Canadá, Ontario	Leadership Framework; Self Review Tool

Responsabilidad por resultados

• MONITOREO Y EVALUACIÓN

Chile	SNED, Evaluación desempeño docente
R. Unido Escocia	Chartered Teachers, Evaluación Docente
Reino Unido	Evaluación y Promoción en el Escalafón Docente
Canadá	Evaluación Docente
Estados Unidos	National Board for Professional Teaching Standards

• SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y USO DE DATOS

Brasil, Ceará	Report cards escolares
Chile	SIMCE y ranqueo escuelas
Brasil, Sao Paulo	SAEB /IDEB

• DESARROLLO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO / CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Chile	Marcos de la Buena Dirección
Chile	Modelo certificación Fundación Chile
Panamá	Competencias para el Liderazgo en el sistema educativo
Estados Unidos	Marco para el buen Liderazgo; Danielson

Canadá, B.Columbia	Accountability Framework
Canadá, Ontario	Accountability Framework
	• MODELOS DE SUPERVISIÓN (externo vs autoevaluación; cobertura & periodicidad; agentes externos vs funcionarios ministeriales)
Chile	Chile. Sistema Nacional de Supervisión Escolar
Reino Unido	Inspección de escuelas
R. Unido Escocia	Inspección Nacional de Escuelas
Canadá British Columbia	Supervisión escolar
N Zelandia	School Support Project & sistema supervisión

Relaciones con la comunidad / Participación activa de la comunidad escolar, local y agentes externos.

	• MODELO CENTROAMERICANO:
Nicaragua	Consejos Directivos de Centros Autónomos
El Salvador	Asociaciones Comunales para la Educación, ACE de EDUCO,
Guatemala	Comités Educativos de Autogestión, COEDUCA, de PRONADE
Honduras	PROHECO,
	• PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES EN OTROS PAÍSES
Varios Países	Red Escuelas Fe y Alegría
México	Apoyo a la Gestión Escolar en la Escuela Primaria
N Zelandia	Participación de los padres en Board of Trustees *
Australia	Parent Participation In School governance *
Canadá Ontario	Parent Involvement Policy *
	Nota: * no dispone de ficha de registro
	• PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL
Chile	Gestión de establecimientos por corporaciones de sectores productivos
RSE	
Colombia	Auditoría de políticas e incidencia en formulación de políticas (Fundación Empresarios por la Educación)
Brasil	Auditoría de políticas e incidencia en formulación de políticas. (Todos pela Educacao)
Varios Países	RedeAmerica