

## RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESEMPEÑO ESCOLAR: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CHILE (\*\*)

ANDREA HORN (\*)

JAVIERA MARFÁN

Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile, Chile

**RESUMEN** El presente trabajo da cuenta de 14 estudios realizados en Chile con base empírica que rescatan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Estos estudios son producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. El objetivo del artículo es presentar los alcances de la investigación empírica que se ha desarrollado, sobre la relación entre liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente, se presentan las metodologías utilizadas por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y falencias que muestra la investigación desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su sintonía con los avances de la investigación a nivel internacional.

**PALABRAS CLAVE** liderazgo educativo; eficacia escolar y liderazgo en Chile; liderazgo directivo en Chile

## RELATION BETWEEN EDUCATIONAL LEADERSHIP AND SCHOOL ACHIEVEMENT: REVIEW OF THE RESEARCH IN CHILE

**ABSTRACT** This paper introduces 14 evidence-based studies carried out in Chile that bring out the importance of educational leadership in obtaining adequate school achievement.. These studies are a product of a bibliographical review performed from the year 2000 onwards. The aim of this article is to point out the scope of the empirical research that has been carried out regarding the relation between school leadership and learning outcomes in the Chilean school system. The paper summarizes the evidence developed over the last 10 years of research. In addition, we present the methodologies used by the researchers to present their findings and conclusions. Last, we discuss the progress and shortcomings that research initiatives on this topic have had to deal up to now, as well as how it tunes in with the advances of research internationally.

**KEYWORDS** educational leadership; school efficacy and leadership in Chile; school leadership in Chile

### RECIBIDO:

30 Octubre 2009

### ACEPTADO:

11 Marzo 2010

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

Horn, A., Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

### \* AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:

Ingeniero Comercial y Magíster en Políticas Educativas. Investigadora del Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) y del Área de Educación de Fundación Chile. Correo de contacto: [ahorn@fundacionchile.cl](mailto:ahorn@fundacionchile.cl)

Javiera Marfán: Socióloga y Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Investigadora del Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) y del Área de Educación de Fundación Chile

(\*\*) Este artículo se realiza en el marco de una investigación en curso sobre liderazgo directivo y resultados de aprendizaje de alumnos en Chile, impulsada por el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Proyecto CIE01-CONICYT.

DOI:10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-4

ISSN 0717-7798

ISSN 0718-6924

## El liderazgo educativo

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

La presencia del liderazgo en la investigación, tiene larga data. Así lo demuestran varios metanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007).

¿Pero qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con "influencia". Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un "norte" para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección<sup>1</sup>. Si a este "liderazgo" le agregamos la palabra "educativo", entonces podemos complementar

---

<sup>1</sup> Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) señala que lo propio del liderazgo es "establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección" (p.11).

la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que "el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido<sup>2</sup>.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia<sup>3</sup>.

Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, vemos que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela. En otras palabras, en escuelas con estructuras mayoritariamente jerárquicas, como las nuestras, esta "función" de liderazgo muchas veces se confunde con la figura de quienes asumen los cargos directivos. En este sentido, la referencia al "liderazgo directivo" será común a lo largo de este artículo.

Por último, creemos que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

<sup>2</sup> Si bien el mejoramiento escolar comprende un sentido más amplio que sólo los resultados académicos, este artículo ha optado por concentrarse en aquellas investigaciones que han considerado la influencia del liderazgo en los aprendizajes, en tanto resultados cognitivos de los alumnos. En este sentido, debe hacerse cargo de la visión limitada acerca del mejoramiento escolar y de la calidad educativa que tienen como consecuencia esta definición inicial.

<sup>3</sup> Algunos exponentes en esta línea son J. Spillane, A. Harris, K. Leithwood y V. Robinson, entre otros.

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood *et al* (2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolívar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos.

De acuerdo con Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo a Leithwood *et al.* (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. **Establecer dirección:** Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del *staff* y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. **Rediseñar la organización:** Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Finalmente, como se señaló, estas prácticas de liderazgo no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existe un cuerpo de prácticas que caracteriza a casi todos los líderes efectivos, también reconoce que dependiendo de los contextos, existe variación en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, 2009). En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o secuenciamiento que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso de mejora.

### Investigación sobre liderazgo en Chile

Con el fin de conocer qué nos dice la investigación sobre importancia del liderazgo en Chile y su relación con los resultados escolares, hemos realizado una revisión bibliográfica. En esta tarea exploratoria nos hemos topado con 14 trabajos. En algunos casos, se trata de un ejercicio de los procesos que ocurren en el mundo intraescuela y cómo el liderazgo podría ser un elemento movilizador que, en medio de un sistema complejo, logra finalmente generar cambios a nivel escolar. Otras veces los estudios se orientan a probar el impacto del liderazgo en los resultados académicos, y su éxito depende entre otras cosas de la definición de liderazgo que se utilice y la manera en que se mida esta relación.

Los criterios para esta revisión han sido los siguientes:

1. Trabajos que hayan sido publicados ya sea en forma física o electrónica, y que por lo tanto, sean de acceso general.
2. Con fecha de publicación del año 2000 en adelante.
3. Estudios con base empírica en las escuelas chilenas, esto es, que levanten información de sus características y sus actores, ya sea con técnicas cualitativas o cuantitativas.

#### 4. Estudios que identifican el liderazgo escolar como factor asociado a los resultados académicos.

La Tabla 1 muestra los estudios revisados. En ella, se hace una breve introducción a las metodologías que ellos han utilizado. Esta presentación responde a un doble objetivo. En primer lugar, se quiere presentar el soporte metodológico que hay detrás de los resultados que serán expuestos en las secciones posteriores. En este sentido, se espera que sea una referencia para que el lector pueda acudir si quiere conocer el mecanismo mediante el cual alguno de los autores pudo llegar a afirmar las conclusiones que este artículo está recogiendo.

En segundo lugar, y posiblemente más importante, se considera que la revisión de las metodologías utilizadas por las investigaciones que vinculan liderazgo educativo y resultados escolares en Chile, es en sí misma relevante. El objetivo en este caso, es conocer de qué manera ha sido abordado este tema de estudio. Así, se quiere dar cuenta de que si bien la bibliografía no es excesivamente extensa, los esfuerzos en investigación que se han llevado a cabo en Chile han sido metodológicamente variados.

**Tabla 1**  
Estudios revisados con la investigación en educación en Chile

Autores/es	Año	Título	Metodología
Carlson, B.A.	2000	¿Qué nos enseñan las escuelas sobre la educación de los niños pobres en Chile?	Estudio de caso en 8 escuelas que participaron en el programa P900 durante al menos 5 años (6 con bajos resultados crónicos y 2 con buenos resultados).
Bellei, C., Perez, L.M., Raczynski, D., y Muñoz, G.	2004	¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza	Estudio de caso en 14 escuelas con buenos resultados ubicadas en sectores de pobreza.
Raczynski, D. y Muñoz, G.	2006	Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza	Estudios de 22 casos comparativos en cuatro tipos de escuelas: aquellas que han sido sostenidamente efectivas, escuelas en ascenso, escuelas en descenso y aquellas que han tenido bajos rendimientos en forma estable. Algunos estudios de caso corresponden a un trabajo realizado el año 2004 por los mismos autores y otros fueron tomados del análisis de las escuelas críticas, para lo cual se hizo revisión secundaria de estudios e investigaciones existentes.

Eyzaguirre, B. y Fontaine, L.	2008	Las Escuelas que Tenemos	Estudio de caso en 13 escuelas municipales y particular subvencionadas en contextos de pobreza. Las escuelas se agrupan en tres categorías según sus puntajes SIMCE entre 1996 y 2002.
Henriquez, F., Mizala, A., Repetto., A.	2009	Effective schools for low income children: a study of Chile's Sociedad de Instrucción Primaria	En una primera parte, con técnicas cuantitativas (función de producción educacional) se analiza si el buen desempeño de las escuelas SIP <sup>4</sup> puede ser explicado por factores observables de las escuelas, los estudiantes o sus familias, o por procesos de selección de los alumnos. Posteriormente para intentar una segunda explicación, usa técnicas cualitativas, Entrevisa a directivos de 30 escuelas (15 escuelas SIP y 15 escuelas particular subvencionadas de características similares a las primeras).
MINEDUC	2009	Resultados Nacionales SIMCE 2008	Se trata de un estudio que incluye a todas las escuelas que rindieron la prueba SIMCE de 2º medio el año 2008. El informe recoge información a partir de los cuestionarios que el SIMCE aplica a grupos de docentes, padres y apoderados, como contexto de las escuelas evaluadas. Estos cuestionarios indagan en torno a factores asociados a los resultados educativos, entre ellos el liderazgo. El análisis en torno a este último tema se realiza a partir de la construcción de un índice que evalúa la existencia de fines y prioridades educativas, el desarrollo de una visión institucional, la valoración del trabajo docente y la existencia de normas de convivencia, entre otros aspectos. De acuerdo a este índice el nivel de liderazgo directivo de los establecimientos se clasifica en: bajo liderazgo directivo, medio y alto liderazgo directivo. Luego este índice se compara con los resultados de los estudiantes en la prueba SIMCE por establecimiento tomando en cuenta su nivel socioeconómico, de modo de observar si existen diferencias significativas entre ellos.
Thieme, C.	2005	Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile.	Mediante técnicas cuantitativas se pretende conocer si el liderazgo influye en el desempeño escolar y en ese caso, qué variables o factores son relevantes y en qué magnitud. Para ello se analizan los resultados de una encuesta aplicada a docentes y directores de 37 escuelas de la primera región. A través de correlaciones y análisis de varianza se revisa si las escuelas con buenas prácticas de liderazgo tienen a la vez buenos resultados de desempeño escolar. Luego, mediante análisis factorial confirmatorio se llega a un modelo de 7 factores (tres de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional y uno de no liderazgo). Finalmente, el uso de ecuaciones estructurales con variables latentes, ayuda a predecir la magnitud de la influencia en el desempeño escolar de cada factor, y por tanto, tipo de liderazgo con mayor influencia. Complementariamente, se analiza la relación entre otras variables de desempeño escolar medidas externamente, entre ellas, el logro académico y el modelo de liderazgo.
Bravo, M y Verdugo, S.	2007	Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza	Estudio exploratorio en tres escuelas rurales de alta vulnerabilidad y resultados SIMCE sobresalientes en el período 1999-2005. Se aplicó un cuestionario a 24 docentes, de un universo de 33 y a los directores se les realizó el test psicológico "16-PF" (Sixteen personality factors) para conocer habilidades y características de su personalidad.

<sup>4</sup> Sociedad de Instrucción Primaria.

Majluf, N. y Hurtado, J.M.	2008	Hacia una Mejor Gestión en los Colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación	El estudio se basa en dos tesis de magíster por lo que presenta resultados de dos muestras distintas. La primera es una muestra de 436 escuelas en el cuartil superior e inferior según resultados SIMCE. La segunda muestra comprende a 9 comunas del programa PuentesUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y cubre a 86 escuelas sin distinciones de puntaje SIMCE. El estudio busca explicar las diferencias en resultados de escuelas que atienden a población de similares condiciones socioeconómicas, a partir de variables de cultura escolar y de la relación entre profesores y el director.
Volante, P.	2008	Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje	El estudio, consideró en una encuesta y posterior construcción de un modelo que toma como variable dependiente, para reflejar el logro académico, el puntaje de la prueba de selección universitaria 2007 (PSU). La muestra estuvo constituida por 62 establecimientos secundarios de GSE C, municipales y particulares subvencionados. Los cuestionarios se aplicaron a directores, miembros de los equipos directivos, profesores de las asignaturas más relacionadas con la prueba de selección universitaria (PSU) y a una muestra aleatoria de al menos 30 estudiantes de cuarto medio en cada establecimiento. Se utilizaron técnicas multinivel en el análisis de los datos.
Bravo, D., Sevilla, P., Miranda, L.	2008	Equipos Directivos y resultados de los estudiantes: evidencia a partir de la asignación de desempeño	La investigación tiene un doble propósito: por una parte, relacionar el liderazgo educativo y el desempeño de los alumnos, y por otra, confirmar la eficacia del incentivo a equipos directivos (ADC). Para ambos casos, toma la información la Asignación de Desempeño Colectivo (ADC). Para satisfacer el primer objetivo, construye una función de producción educacional en la que el resultado académico de los alumnos (SIMCE) es relacionado con variables como la participación de los equipos en la asignación y el logro de la misma, así como otras variables demográficas de docentes y directivos. La muestra es de 367 establecimientos (21.847 alumnos), y se tomó entre aquellos establecimientos que postularon y ganaron la ADC el año 2007, por lo que no es aleatoria.
Carbone, R., Olgún, J.C., Ostoic, D., Ugalde, P. y Sepúlveda, L.	2008	Situación del Liderazgo Educativo en Chile	El estudio apunta a conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales directivos de establecimientos municipales y part. Subvencionado, a fin de encontrar prácticas que impacten en los aprendizajes y que contribuyan a la instalación del MBD y SACGE. Se usó una muestra de 52 establecimientos de diferentes tipos de dependencias, tipos de enseñanza y ubicación geográfica; introduciendo una diferenciación entre casos con buenos resultados y con malos resultados según un indicador construido en base a puntaje SIMCE y PSU que toma en cuenta el NSE de los alumnos. Para estudiar las prácticas de los directivos en estos establecimientos se aplicaron una serie de instrumentos: Pauta de Eventos Conductuales (equipos directivos), Focus Group, Test de estilos de aprendizaje (equipos directivos), ficha del establecimiento y encuesta a los profesores.
Garay, S.	2008	Modelo de liderazgo para una dirección efectiva.	Estudio basado en técnicas cuantitativas. Se toma como variable media-dora la participación de otros miembros de la comunidad escolar en la gestión y como variable de resultados la prueba SIMCE en los años 2002, 2004 y 2005 en lenguaje y matemáticas. Las técnicas de análisis son el análisis factorial exploratorio y las ecuaciones estructurales. La muestra

López, P.	2008	La gestión como factor de calidad	<p>de sujetos a los que se aplican los cuestionarios está conformada por 49 profesores del sector municipal, 179 del sector particular subvencionado y 92 docentes de establecimientos particulares, todos establecimientos de la RM y considerados eficaces (con puntajes SIMCE sobre su grupo socioeconómico y estables durante las últimas tres mediciones).</p> <p>Este trabajo revisa mediante un análisis cuantitativo la relación entre la calidad de la gestión escolar sobre la calidad percibida de la escuela. Lo anterior se realiza utilizando modelos de ecuaciones estructurales. El modelo que está a la base de este estudio es el EFQM. Así, se señala que la gestión escolar tiene una relación indirecta –o mediada- con la calidad de la escuela percibida por directivos y docentes, entendida como capacidad de la escuela para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus familias. La muestra en la que se aplicaron los cuestionarios a docentes estuvo constituida por 40 establecimientos de enseñanza básica y media de las regiones V, VIII y RM.</p>
-----------	------	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

### Principales hallazgos

Uno de los focos centrales de este artículo es poder presentar el conjunto de la evidencia que se ha recogido sobre la capacidad que tiene el liderazgo educativo en Chile para generar cambios en las escuelas que mejoren los resultados escolares. Los textos encontrados, no son unívocos en su comprensión del liderazgo, así como tampoco en aquello que en cada caso definen como “mejores resultados”. No obstante, a pesar de estas diferencias, al poner a los autores y sus estudios en relación, no es menor el poder señalar que en todos los casos se ha encontrado sustento empírico para apoyar la idea de que, en Chile, el liderazgo educativo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que promuevan la calidad de los aprendizajes.

Al dar inicio a la revisión, es fácil dar cuenta que varios de los trabajos recopilados se insertan dentro de la corriente de estudio de eficacia escolar. Su característica principal, es que intentan comprender cuáles son los factores presentes en estas escuelas, que podrían explicar que sus alumnos tengan resultados de aprendizaje más allá de lo esperado dada sus características de entrada. Los estudios de este tipo encontrados en Chile, han realizado esta búsqueda de factores de efectividad principalmente a través de estudios de casos. En todos los estudios revisados, se ha encontrado que el trabajo de los directivos es uno factores que está detrás de la eficacia escolar. Adicionalmente, se explican las características de un liderazgo eficaz.

Es así, como encontramos que el trabajo de Carlson (2000) encuentra que lo que más incide en la calidad de las escuelas es tener un director de primera línea, que cuente

con la autoridad suficiente para tomar determinadas medidas, así como también, esto debe combinarse con otros factores, tales como un cuerpo docente estable, capacitado y motivado, lo cual sería la médula de una buena escuela y es lo que produciría diferencias significativas en el desempeño de los alumnos.

Esta visión del liderazgo que resalta la visibilidad y autoridad, se encuentra apoyada por la investigación de Bellei *et al.* (2004), que enfatiza una figura directiva que inspire respeto en la comunidad. Sin embargo, este respeto debe fundamentarse mucho más en el saber técnico pedagógico que posee el líder que en la formalidad de su cargo. Es a partir de este conocimiento y capacidad de brindar apoyo a los docentes, que se produce la validación.

Adicionalmente, el trabajo de estos investigadores, encuentra que uno de los factores comunes de eficacia en las escuelas, es la presencia de un fuerte liderazgo institucional ejercido por el director, este tipo de liderazgo se desglosa en 6 puntos relevantes, entre ellos, sería fundamental contar con líderes participativos, que permiten la opinión del cuerpo docente, así como también, que les motivan constantemente, reconociendo sus logros y proveyendo incentivos, logrando eso generar un mayor compromiso. En tercer lugar, es propio de un buen liderazgo institucional la delegación de funciones, así como también es relevante que el director demuestre tener altas expectativas sobre el futuro de sus alumnos y en las capacidades del cuerpo docente. Los dos últimos elementos que propone la investigación, son la *accesibilidad* y disposición para recibir sugerencias de docentes, apoderados y alumnos, así como también, que sean *líderes activos* y en terreno (con más movilidad dentro y fuera de la escuela que sentados en el escritorio).

Los resultados de Bellei *et al.* (2004) también encuentran gran convergencia con otros estudios que, en la misma línea les han ido siguiendo. Esto sucede especialmente con el de Raczyński y Muñoz (2006), quienes en su estudio sobre factores de eficacia escolar, detectan cuatro elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad y que agrupa los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados. Uno de ellos es la gestión pedagógica e institucional, para el cual los autores, identifican algunas características especialmente relevantes. La primera característica que plantean, refiere al desarrollo profesional docente al interior de la escuela, el cual se produce en un marco colaborativo entre directivos y profesores, a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, con objetivo es

alcanzar una alta calidad del trabajo en la sala de clases. Esto debe ir de la mano de un buen aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles, los cuales son asignados en función de criterios sustantivos. También supone la existencia de un liderazgo propositivo (que lleva la batuta), donde hay un proyecto institucional compartido, con metas concretas y priorizadas en función del aprendizaje de los niños, que se actualizan permanentemente, se monitorean y evalúan. El cuarto componente refiere a mostrar expectativas y “visión de futuro”. Esto último refiere a la creencia (y la transmisión de esta) en las posibilidades de aprendizaje de los alumnos, por parte de directivos y profesores; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares. Finalmente, requiere de una planificación rigurosa del proceso educativo (nada queda al azar) en la que haya espacio para el aporte individual de los docentes.

Un elemento no considerado hasta ahora, es aquel que introduce la investigación de Eyzaguirre y Fontaine (2008). Ahí se señala que en el ámbito de gestión, los directores de escuelas con buenos resultados participan activamente en la selección y evaluación del personal docente. Adicionalmente, si bien nuevamente se rescata el rol pedagógico que deben asumir los líderes, se entrega alta valoración a la continuidad y sistematicidad del trabajo del director. Así, de acuerdo con el estudio los directores efectivos realizan un conjunto de prácticas estables y sostenidas en el tiempo, destinadas principalmente a que se cumpla la totalidad del currículum y a asegurar que todos los alumnos puedan aprender. Estas incluyen la fijación de objetivos y sus plazos, supervisión, observación de clases, monitoreo de la enseñanza, sistemas de tratamiento de alumnos con retraso en el aprendizaje y mantenimiento de ambientes adecuados para el aprendizaje.

Este estudio encuentra sintonía con el realizado por Henríquez *et al.* (2009), ya que, si bien nuevamente, al igual que todos los estudios presentados se indica que uno de los elementos principales es el foco del director y su equipo en los temas pedagógicos, tanto éste como el de Eyzaguirre y Fontaine (2008), se detienen en la relevancia que tienen algunos aspectos formales, tales como las regulaciones o las atribuciones que posee el director. En el estudio de Henríquez *et al.* (2009) se exponen varios elementos, advirtiendo que en buenas escuelas éstos debieran darse de manera conjunta. Ejemplos de la importancia de aspectos formales es que la evidencia encontrada muestra que en buenas escuelas (las SIP, en el estudio), existe un método de selección de directores y profesores; hay asignación de tareas y autonomía asignada a directo-

res; los directores cuentan con autonomía para contratar/despedir docentes; existe una metodología clara y compartida; está la figura de un subdirector; se cuenta con incentivos y reconocimiento a los profesores mejor evaluados. Adicionalmente, este estudio lleva la descripción de variables a un nivel mucho más fino, para terminar señalando la importancia del enfoque general en lo académico, en el sentido de tener el desempeño académico de los alumnos como objetivo principal del colegio, con un equipo directivo enfocado más hacia lo pedagógico que hacia lo administrativo. En este sentido, se señala que en estas escuelas existen evaluaciones sistemáticas de profesores y alumnos, a partir de las cuales se toman acciones usando la información obtenida; hay trabajo en equipo y colaboración profesor/director; existe preocupación por la formación docente continua; se proveen estrategias y recursos para los alumnos rezagados; y, finalmente, se abren posibilidad de aprovechar economías de escala, especialmente a través de los departamentos de educación.

En resumen, estos 5 trabajos sobre eficacia escolar proponen que el liderazgo se yergue sobre tres pilares: el primero, y que es el punto en común, es uno técnico, relacionado con el expertise pedagógico del director y el que tanto él como su equipo directivo establezcan metas con claro foco en el aprendizaje de los alumnos. Forma parte de este pilar lo que Bellei *et al.* (2004) señalaba como “saberes”, que no sólo permiten al director ganar en respeto de la comunidad, sino también, dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Un segundo pilar, es aquel que está basado en el manejo emocional y situacional. Implica tanto ser capaz de conducir la relación que se establece con los docentes, como ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Elementos relacionados son la capacidad para motivar, para trabajar en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en alumnos y docentes, escuchar y abrir espacios de participación. En tercer lugar, rescatando lo propuesto por Eyzaguirre y Fontaine (2008), así como también por Henríquez *et al.* (2009), sería propio de un buen líder la capacidad para estructurar una organización escolar eficiente, esto es, facilitar las condiciones para que los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Con otro método de medición, un estudio proveniente del Ministerio de Educación, también ha buscado levantar evidencia acerca de cuáles son los factores que podrían explicar los altos logros académicos. El informe de Resultados del SIMCE 2008, concluye que uno de los elementos asociados al desempeño alcanzado por los estudiantes de segundo medio es el alto liderazgo de los equipos de los establecimientos en los

cuales estudian. En este caso, aunque de manera cuantitativa, el índice de liderazgo del estudio SIMCE ha considerado elementos similares a los que se mencionaban en las investigaciones anteriores de escuelas eficaces, tales como la existencia de fines y prioridades educativas, la valoración del trabajo docente, o la existencia de normas de convivencia.

Hasta ahora los estudios mencionados han estudiado los factores que explican los buenos resultados escolares, y han encontrado -entre ellos- que el liderazgo directivo es relevante. Los estudios que siguen, a diferencia de los anteriores, toman el liderazgo como punto de partida para su investigación. Con múltiples métodos y considerando diferentes variables de resultados, intentan comprobar la relación entre elementos propios del liderazgo y variables de calidad de la escuela.

Como primer ejemplo, el estudio de Bravo y Verdugo (2007) considera que la gestión escolar es un elemento crucial a la hora de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. De acuerdo con sus resultados, esta gestión se desglosa en seis componentes. Así, el rol asumido por el director, sería relevante en tanto es el encargado de orientar a la comunidad escolar hacia altas metas y de crear los incentivos para que alumnos y profesores alcancen los objetivos institucionales, cumpliendo un rol motivador. Adicionalmente, un liderazgo que se relaciona con una mejor enseñanza involucra a los docentes en el proceso de toma de decisiones internas de la escuela, crea las condiciones para un trabajo en equipo que funcione de manera efectiva, mantiene una comunicación expedita y logra que las buenas prácticas sean replicadas entre el profesorado. Por último, cabe al líder una función evaluadora de las prácticas docentes y de su impacto en los aprendizajes de los alumnos.

Como puede observarse, este estudio que con incluyendo una técnica muy novedosa en la investigación nacional sobre liderazgo efectivo – test psicológicos a directores- también realiza estudios de casos, se aproxima bastante en sus resultados a lo encontrado por los estudios de escuelas efectivas, aunque con un protagonismo menor en temas de gestión pedagógica.

Muy similar es la conclusión a la que llega el trabajo de Bravo, Sevilla y Miranda (2008), el cual se estructura en base a la adjudicación de la Asignación de Desempeño Colectivo. El estudio permite identificar entre los postulantes, aquellos equipos directivos que son más efectivos en cuanto a resultados de aprendizaje (luego de controlar

por características de los establecimientos, docentes y estudiantes) y destaca el rol de los directores en materia de efectividad escolar. Aunque no identifica a cabalidad cuáles son los patrones que hacen que los equipos directivos de las escuelas tengan buenos resultados, dado el diseño del programa de asignación, es posible afirmar que el rol del director al establecer objetivos y metas que orientan el accionar de la organización, puede ser visto como un insumo para el logro de los resultados deseados.

Planteando un enfoque particular, el trabajo de Majluf y Hurtado (2008) estudia el impacto de la cultura escolar en los aprendizajes. Este estudio, permite ir mostrando la diversidad de aproximaciones con que se ha abordado el tema del liderazgo. Así como en las investigaciones de eficacia escolar ha sido evidente que el énfasis ha estado puesto en el rol pedagógico del líder, la función del liderazgo del director para estos investigadores sería generar un clima escolar y condiciones de trabajo que permita a los profesores trabajar satisfechos y desarrollar compromiso, lo cual responde a una visión más bien transformacional acerca del liderazgo. El estudio concluye, en lo que respecta a las variables que más influyen sobre el rendimiento académico, que si bien las de nivel socioeconómico son las que tienen el mayor peso, también las variables de *soft management* tienen impacto. En especial, las relativas al énfasis en lo académico (vista desde el punto de vista motivacional) y el compromiso interno de los docentes con su labor. En este sentido, desde la perspectiva del *soft management*, la función del líder en lo que corresponde a lo pedagógico no se vincula con lo que éste haga (ej: apoyo técnico y evaluación a los docentes), sino en su capacidad de motivar y propiciar orientaciones.

Thieme (2005), por su parte, estudia la influencia del liderazgo sobre el desempeño escolar, considerado el desempeño escolar como la *percepción* de docentes y directores sobre eficiencia, esfuerzo extra y satisfacción con la escuela. En este estudio, por primera vez se introduce una concepción de resultados que, a diferencia de los presentados anteriormente, difiere de los logros obtenidos en las pruebas estandarizadas. La investigación de Thieme muestra que ese desempeño escolar es significativamente mayor cuando los líderes son mejor evaluados, que cuando obtienen baja puntuación en la encuesta. Además, desarrolla un modelo de liderazgo, en el que aparecen como factores que influyen sobre el desempeño escolar: la influencia idealizada; la motivación por inspiración; la consideración individualizada, la estimulación intelectual; recompensa contingente; dirección por excepción activo; dirección por excepción pasiva.

ción pasivo; y dejar hacer<sup>5</sup>. Entre ellos, el elemento que más incide es la influencia idealizada del líder, esto es, que sea visto con respeto y confianza, asociado a altos estándares éticos y morales.

Complementariamente, el estudio revisa la relación entre liderazgo escolar y otras variables de resultado educativo externas, entre ellas, el logro académico. En esta sección, se encuentra que el componente “Influencia idealizada”, seguido de “motivación por inspiración” y “recompensa contingente” son los que más se correlacionan con los logros académicos, mientras que la dimensión “dirección por excepción pasiva” lo hace negativamente. La importancia de la idealización del líder como factor de influencia, así como también el componente motivacional, lleva al autor a destacar la importancia del liderazgo carismático para alcanzar un mejor desempeño escolar. En este sentido, avanza en recomendaciones de política, al señalar la relevancia de incorporarlo como criterio de decisión en los procesos de concursabilidad y selección de directores.

Aunque escapa de la línea de medición más dura del liderazgo, se ha incluido acá el estudio dirigido por Carbone *et al.* (2008), que es un encargo del MINEDUC a la Universidad Alberto Hurtado. En este, gracias a la información aportada por un conjunto de instrumentos aplicados a las escuelas, los investigadores caracterizan las prácticas de liderazgo de directores, jefes de UTP e inspectores, y categorizan diferentes estilos de liderazgo asociados a los resultados de aprendizaje del establecimiento. De esta manera, en el caso del director, se identifican cuatro tipos de liderazgo: participativo, autoritario, externalizador y centralista, de los cuales, los dos primeros están asociados a buenos resultados académicos, mientras que los dos últimos se asocian a bajos resultados de aprendizaje. En este sentido, si bien se utilizan categorías distintas, existe al igual que en el caso de Thieme (2005) una preocupación por identificar cuál es el estilo de liderazgo que se asociaría en mayor medida con buenos resultados.

En la exploración que realiza sobre prácticas de liderazgo, el estudio de Carbone plantea que aquellas de los directores más efectivos pueden clasificarse en cuatro tipos: 1) prácticas de liderazgo con claro foco en el aprendizaje, 2) planificación y coordinación en sintonía con el PEI, 3) capacidad de innovación y 4) Consideran el contexto

---

<sup>5</sup> De estos componentes los cuatro primeros provienen del liderazgo transformacional, los tres siguientes del liderazgo transaccional y el último con la ausencia de liderazgo.

to interno y externo de la escuela. Además los buenos líderes se caracterizan por tener los conocimientos y expertise necesaria para su función.

Un tercer estudio que toma en consideración el tema del estilo del liderazgo, es el de Volante (2008). Sin embargo, en este caso no se ponen en relación distintos tipos de liderazgo con fines comparativos, sino que se toma un modelo de liderazgo instruccional para testear la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y los logros académicos. La investigación de Volante vuelve a rescatar el rol pedagógico del líder que había sido destacado por los estudios de efectividad escolar. Los resultados muestran que en aquellas organizaciones escolares en las que se percibe un mayor liderazgo instruccional, se lograron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, alcanzando significación estadística en el caso de matemáticas. Adicionalmente, la percepción de liderazgo repercute en que los profesores tengan una mayor expectativa sobre el logro académico de los estudiantes, lo que demostró tener una asociación significativa con el puntaje promedio de la PSU tanto en lenguaje como en matemáticas.

La investigación de López (2008) introduce un nuevo elemento, pues intenta confirmar la hipótesis de que la gestión escolar influye indirectamente en la calidad, en la medida en que impacta en otros actores, especialmente los docentes. Este impacto se mide con un par de variables mediadoras, las cuales son (i) satisfacción de los docentes y (ii) resultados percibidos por directores y docentes sobre el logro de objetivos. A su vez, López (2008) desglosa la gestión escolar en 5 dimensiones, las cuales pueden tener efectos diferenciados sobre las variables mediadoras. Las dimensiones son: liderazgo; planificación y estrategia; gestión de personal; recursos; y procesos. Así, en sus resultados, encuentra que, de estas cinco, "liderazgo", "recursos" y "procesos" generan un efecto directo sobre la percepción que tienen directores y docentes respecto del logro de objetivos. Paralelamente, las dimensiones "liderazgo" y "gestión de personal" presentan una incidencia directa en la satisfacción de los docentes, en tanto que esta última variable (docentes satisfechos), también es responsable de que se perciba que los objetivos han sido logrados. Es decir, no sólo las dimensiones de gestión escolar inciden sobre las mediadoras, sino que también la variable mediadora: a) incide sobre la variable mediadora, finalmente; b) es la percepción de los docentes y director de que los objetivos se logran lo que tiene efectos directos sobre la calidad percibida, que es la variable dependiente.

Garay (2008), al igual que López (2008) considera el liderazgo como un elemento de influencia indirecto. Tal como en otras investigaciones presentadas anteriormente, estudia la relación entre características que definen estilos de liderazgo y calidad de los resultados. Aunque el estudio entiende el liderazgo como un factor de influencia conformado por 7 elementos (algunos tomados de la teoría transformacional y otros de modelos de management), mediante un análisis factorial, estos elementos de influencia se reducen a cuatro: consideración individual; carisma; estimulación intelectual e inspiración; planificación y supervisión, los dos primeros provenientes del liderazgo transformacional y los dos últimos de las teorías de management. Tras la aplicación del método de ecuaciones estructurales, el modelo causal resultante, muestra que las dimensiones provenientes del liderazgo transformacional son centrales e inciden en las dimensiones de management. Las variables estimulación intelectual e inspiración, a la vez, inciden en la participación de la comunidad en la gestión (variable mediadora). Finalmente, los resultados de aprendizaje medidos por SIMCE son afectados por la participación que generan los líderes y por su capacidad de planificación y supervisión. El modelo resultante explica un 11% de la varianza en resultados de aprendizaje.

Los trabajos que vinculan liderazgo escolar con resultados de aprendizaje, son bastante heterogéneos en muchos aspectos. Esto se aplica especialmente si se considera que hay algunos que integran la variable liderazgo dentro de un conjunto de otros factores que ayudan a explicar el desempeño escolar (como es el caso de los estudios de escuelas efectivas), mientras que, por otro lado, hay estudios que se concentran en explicar (o medir) de manera más focalizada la vinculación entre las dimensiones del liderazgo y la calidad educativa. En cuanto a la concepción de liderazgo, es posible encontrar autores que se sitúan desde enfoques transaccionales, otros transformacionales, instrucionales, de creación propia o modelos influídos por el ámbito de la gestión. Lo mismo ocurre con las metodologías utilizadas para medir su influencia en los aprendizajes, que van desde las más simples como correlaciones, hasta las más complejas como el uso de ecuaciones estructurales. Por último, se observan diferencias en la forma de concebir la variable dependiente. De esta manera, se observa que los investigadores han diseñado caminos distintos, sin coincidir en sus marcos teóricos, ni recoger los avances de otros colegas a nivel nacional.

Pese a lo anterior, lo que tienen en común estos trabajos, es que todos encuentran que el liderazgo (sea como sea entendido), se encuentra vinculado a los resultados de

aprendizaje de los alumnos. Por otra parte, si se consideran los estudios según su fecha de publicación, se observa entre los más recientes (Garay, 2008; López, 2008 y Volante, 2008), mayor sintonía con los consensos alcanzados en materia internacional mencionados en el primer apartado y en la metodología utilizada en sus análisis, esto es, un esquema de variables de liderazgo cuya influencia es indirecta en los resultados de aprendizaje y el uso de técnicas estadísticas de última generación.

### **Luces y sombras de la investigación de liderazgo en Chile**

La revisión de las investigaciones llevadas a cabo en Chile dan cuenta de que el liderazgo ha sido un tema que no ha estado ausente en las investigaciones sobre educación y que se han encontrado resultados tanto sobre la importancia del liderazgo como acerca de aquello que caracteriza a los directivos efectivos y su influencia en los resultados escolares, ya sean medidos en términos académicos u organizacionales.

La investigación sobre escuelas efectivas en nuestro país ha levantado información principalmente a partir de estudios de casos en escuelas. A través de este camino, Eyzaguirre y Fontaine (2008), Bellei *et al.* (2004) y Raczysky y Muñoz (2006), no solo confirman el liderazgo directivo como un factor crítico para la eficacia escolar, sino que distinguen en esta dimensión las prácticas que caracterizan a los directores –y otros líderes- de escuelas que destacan por sus resultados al interior de sus contextos. En este sentido, lo que más se rescata para la investigación de liderazgo, es la descripción de prácticas, es decir, de aquello que en sus estudios descubren que los directores de escuelas exitosas suelen “hacer”.

En breve, los estudios sobre escuelas eficaces, confirman la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz. Sin embargo, no miden sus efectos, en el sentido de estimar la magnitud del liderazgo sobre los resultados de aprendizaje. Por otra parte, las investigaciones en efectividad escolar no suelen hacer una elaboración conceptual respecto de lo que es el liderazgo educativo ni utilizan marcos teóricos sobre liderazgo escolar. En términos conceptuales, el nivel de desarrollo llega hasta la caracterización de directores en distintos niveles de escuelas, pero no distingue, por ejemplo, entre tipos de liderazgo o entre liderazgo y gestión escolar.

Los estudios que buscan medir la influencia del liderazgo, presentan otras características. Ellos definen desde un comienzo qué es lo que entenderán por liderazgo y, por lo

tanto, cuáles de las prácticas que realiza un director serán sujeto de atención para ver si movilizan resultados. Así, dependiendo del estudio, distintos estilos de liderazgo son priorizados, por lo que mucho del quehacer del director puede quedar a su vez invisibilizado. Tomando como ejemplo las investigaciones que hemos revisado acá, el trabajo de Thieme (2005) se ha interesado por contrastar prácticas que son propias de un liderazgo transformacional con aquellas que provienen de uno transaccional (tomoando como referencia los modelos teóricos que revisa su investigación). En los trabajos realizados por Majluf (2008) o Garay (2008) los estudios se realizan desde una visión transformacional del liderazgo. Por su parte, Volante (2008) toma un tercer estilo de liderazgo: el instruccional, que es aquel en el cual el director se avoca al ejercicio de prácticas pedagógicas –a diferencia del transformacional, donde lo sustantivo es la motivación del cuerpo docente y la cultura organizacional, o el transaccional, donde lo que prima es la fijación de sistemas de incentivos.

De este modo, si bien la medición de la influencia de ciertas prácticas sobre los resultados académicos es un aporte considerable a la investigación, es preciso dar cuenta de que hoy, a nivel internacional, se trabaja con modelos de liderazgo más integrados, y que la opción por estilos de liderazgo que enfatizan sólo ciertas dimensiones de la acción del líder, puede dejar sin explicar el impacto de otras conductas del director.

Cabe destacar lo novedoso que resulta el estudio de Bravo y Verdugo (2007). Si bien al igual que en otros estudios aquí se utiliza una visión parcial del liderazgo, dejando fuera su rol instruccional; se introduce como elemento metodológico el uso de test de personalidad al director. De este modo, se abre una nueva dimensión para la investigación, la cual puede ya no sólo explorar en el efecto que tiene sobre el aprendizaje lo que el director “hace”, sino que ahora también es posible incorporar un enfoque de actitudes y disposiciones. Se introducen en el modelo las características de personalidad con mejores instrumentos de medición que las percepciones de los actores. Sin embargo, por la complejidad de método, este tipo de investigación presenta dificultades para su realización a gran escala y, por lo tanto, para obtener resultados potencialmente generalizables a una población dada. De hecho, el estudio de Bravo y Verdugo (2007) fue realizado sólo en 3 escuelas.

Un elemento que es de suma importancia considerar, es que en Chile tenemos la especificidad de contar con la figura de un Jefe Técnico que apoya la labor instruccional de los docentes y por lo tanto tiene un rol fundamental en el liderazgo educativo.

Esta figura, en la mayoría de los trabajos no es visibilizada ni consultada (a excepción del estudio realizado por el equipo de la Universidad Alberto Hurtado y el de Henríquez *et al.*, 2009). En este sentido creemos que se requiere avanzar en visiones más compartidas de liderazgo. Si bien en los estudios de Bellei *et al.* (2004) y de Raczyński y Muñoz (2006) se abre la puerta para la aparición de otros liderazgos pedagógicos, falta avanzar en una mayor definición respecto del rol que cabe al director en particular, y la relación que debe establecer en esta materia con otros miembros del equipo directivo (tales como el Jefe técnico).

El estudio de la Universidad Alberto Hurtado, adicionalmente, realiza un importante avance al entregar una descripción más profunda de las prácticas y lo hace estableciendo tipologías o estilos de liderazgo asociados a los resultados de aprendizaje en las escuelas. Esto es posible porque, a diferencia de los estudios previamente señalados, logró combinar técnicas de investigación cuantitativas con técnicas cualitativas. Sin embargo, la magnitud de la muestra que utiliza no le permite entregar estadísticas sobre el nivel de penetración de estas prácticas. Otro aporte que proviene de este estudio y que no se ha encontrado en ninguno de los otros que fueron revisados en este artículo, consiste en la revisión secundaria de bases de datos del Ministerio de Educación, lo cual permite que futuras investigaciones cuenten con una base de información sobre las características básicas de los directores en Chile, en términos sociodemográficos y profesionales.

La investigación en Chile que se ha dedicado a cuantificar la penetración de las prácticas de liderazgo y a medir su influencia no ha sido capaz aún de explicar cómo logran instalarse dichas prácticas en las escuelas y por qué es que resultan ser efectivas. Por su parte, la investigación sobre escuelas efectivas no ha sido capaz de entregar datos sobre magnitud de influencia del factor liderazgo en particular. Esto es producto de que ha faltado investigación de carácter mixto, es decir, que mezcle técnicas cualitativas y cuantitativas, para hacerse cargo del tema en múltiples frentes: descripción de los líderes y sus prácticas, extensión que éstas alcanzan, magnitud de sus efectos y complejidad que este fenómeno alcanza en la realidad escolar.

También es preciso señalar que, si bien escapa al objetivo de este artículo, sería valioso avanzar tanto en la investigación como en la sistematización de trabajos que exploren la relación entre liderazgo y la calidad educativa en un sentido más amplio, considerando una noción de aprendizajes que no sólo consideren el aspecto académico.

co, sino que se haga cargo de la formación social, psicológica y cultural que entrega la escuela.

Del mismo modo, falta avanzar en la realización de investigación cuantitativa sobre muestras de mayor tamaño para permitir que sus resultados sean generalizables a la población, idealmente nacional. Así, se podría hacer referencia al fenómeno de manera genérica y, al mismo tiempo, brindar la oportunidad para centrar la mirada en realidades más específicas, permitiendo visualizar fenómenos relevantes, establecer comparaciones y dar cuenta de los contextos particulares.

Actualmente, el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación se encuentra desarrollando un estudio de tres años de duración sobre Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile<sup>6</sup>. Esta investigación, tiene la particularidad de haber rescatado información de diferentes actores escolares –en su fase cuantitativa- en todas las regiones del país, en una muestra de 649 escuelas en sectores urbanos, lo que permite representatividad a nivel nacional de la realidad urbana y por dependencia administrativa. Adicionalmente, a diferencia de otros estudios realizados en nuestro país, combina métodos cuantitativos y cualitativos y considera tanto la figura del director como de los jefes técnicos a la hora de observar el liderazgo. En este sentido, sus resultados permitirán avanzar en una medición del impacto del liderazgo directivo sobre los aprendizajes y en una descripción estadística de las prácticas de los líderes, sin dejar de lado su contextualización en el mundo escolar. Esto significa incluir los procesos mediante los cuales esas prácticas se forman, instalan y logran operar en un sentido que permite la mejora. Por último, una novedad que introduce esta investigación, es que toma sus definiciones conceptuales y metodológicas de investigaciones que se han realizado recientemente a nivel internacional, particularmente en la recientemente publicada por Day *et al.* (2009). Esto permite una oportunidad única de realizar estudios comparados sobre el liderazgo respecto de otros sistemas educativos, y situar lo que está sucediendo en nuestro país en el mapa de la investigación internacional.

## Referencias

<sup>6</sup> El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) constituye una alianza entre la Pontificia Universidad Católica, Universidad Alberto Hurtado, Universidad de la Frontera y Fundación Chile. Dentro de sus líneas de investigación, Fundación Chile está a cargo de coordinar el desarrollo de aquella en Gestión de Equipos Directivos en el Sistema Escolar.

- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(1), 1-4.
- Bravo, D., Sevilla, P. y Miranda, L. (2008). Equipos directivos y resultados de los estudiantes: evidencia a partir de la asignación de desempeño. Recuperado el 12 del 03 de 2010, desde [http://www.microdatos.cl/interior\\_publicacion.php?id\\_s=4ycod\\_publicacion=7](http://www.microdatos.cl/interior_publicacion.php?id_s=4ycod_publicacion=7)
- Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *REICE*, 5(1), 121-144.
- Carbone, R., Olgún, J. C., Ostoic, D., Ugalde, P., y Sepúlveda, L. (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Santiago: MINEDUC - UAH.
- Carlson, B. A. (2000). ¿Qué nos enseñan las escuelas sobre la educación de los niños en Chile? *Revista de la CEPAL*, 72, 165-184.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report* (No. DCSF-RR108): Department for children, schools and families. Disponible en: <http://www.e-liderar.org/documents/RS/pdfs/The-impact-of-school-leadershipFinal.pdf>
- Eyzaguirre, B. y Fontaine, L. (2008). *Las escuelas que tenemos*. Santiago: CEP.
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH.
- Henríquez, F., Mizala, A. y Repetto, A. (2009). Effective schools for low income children: a study of Chile's Sociedad de Instrucción Primaria. Disponible en: [http://www.dii.uchile.cl/boletin/20090331/\\_contenido/publicaciones/1/Effective\\_Schools\\_for\\_Low\\_Income\\_Children\\_a\\_Study\\_of\\_Chile's\\_Sociedad\\_de\\_Instruccioon\\_Primaria\\_Francisco\\_Henriiquez\\_Alejandra\\_Mizala\\_y\\_Andrea%20Repetto.pdf](http://www.dii.uchile.cl/boletin/20090331/_contenido/publicaciones/1/Effective_Schools_for_Low_Income_Children_a_Study_of_Chile's_Sociedad_de_Instruccioon_Primaria_Francisco_Henriiquez_Alejandra_Mizala_y_Andrea%20Repetto.pdf)
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- López, P. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones UCSH.
- Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Santiago: Andros Impresores.

MINEDUC (2009). *Resultados prueba SIMCE 2008*. Disponible en: <http://www.simce.cl>

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Disponible en. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf>

Raczynski, D. y Muñoz, G. (2006). Factores que desafían los buenos resultados educativos de las escuelas en sectores de pobreza. En S. Cueto (Ed.), *Educación y brechas de equidad en América Latina* ( pp. 275-352). Chile: PREAL.

Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL, 41, 1-28.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. *Tesis doctoral, Depto. Economía de la Empresa. Universitat Autónoma de Barcelona*. Disponible en: [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf)

Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE.

Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.