

**LIDERAZGOS MEDIOS: AGENTES ESTRATÉGICOS PARA LA MEJORA DE LOS RESULTADOS
ACADÉMICOS ESCOLARES**

POR: MARÍA PÍA MASSA CASALE

Proyecto de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad del
Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:

Sr. Armando Rojas Jara

Junio 2024

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad de acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Tabla de contenidos

I.	RESUMEN/ABSTRACT.....	3
II.	ANTECEDENTES DEL CONTEXTO	4
III.	PROBLEMA IDENTIFICADO	7
IV.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	11
V.	METODOLOGÍA.....	14
VI.	HALLAZGOS.....	18
VII.	MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO.....	31
VIII.	CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA.....	32
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
X.	ANEXOS.....	43

I. RESUMEN/ABSTRACT

Esta investigación surge a partir del diagnóstico que se realizó en un establecimiento educativo que se encuentra en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana. Se caracteriza por ser mixto, laico e identidad bicultural. Con 1420 estudiantes y 127 profesores, ofrece educación completa hasta IV Medio para alumnos de alto nivel socioeconómico. La estructura organizativa ha experimentado cambios recientes, como la creación de una Dirección Académica en 2022. Los resultados del SIMCE muestran fluctuaciones en Matemáticas y Lenguaje, con mejoras notables en 2018, posiblemente debido a intervenciones específicas. Diversos factores influyen en los resultados académicos, y aunque se implementan cambios para mejorar, hay una tendencia a la baja.

Para dar respuesta se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario de autoreporte que reveló que la dimensión más descendida en los líderes educativos era asegurar una calidad de enseñanza y mediante entrevistas, se detectó la desarticulación entre las prácticas y visión de los liderazgos medios, la necesidad de redefinir roles desde la nueva estructura organizacional, y fortalecer las capacidades de los líderes educativos para lograr mejoras de los resultados estudiantiles. Para abordar el problema identificado, se propone un plan de mejora, liderado por la Directora Académica e implementado de marzo a noviembre del 2024. El plan tiene como objetivo fortalecer las prácticas efectivas de liderazgo en los líderes medios del colegio para mejorar los resultados académicos. La meta propuesta es que al menos el 80% de los líderes medios demuestren un aumento en su capacidad para apoyar a sus equipos. Se definió entonces la siguiente pregunta de investigación: **¿cuáles son las prácticas de liderazgo medio que favorecen en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes?**.

Se realizó una revisión bibliográfica sistemática de literatura en las bases de datos Ebsco, Google Scholar y Scielo, utilizando los siguientes criterios para la búsqueda: relevancia y pertinencia de la información, tiempo, idioma (inglés y español). Luego, se describen los hallazgos, iniciando con la conceptualización de liderazgo medio y sus prácticas. A continuación, se abordaron los niveles de actuación e impacto del liderazgo medio, y por último los resultados académicos, desde el liderazgo escolar y los factores que influyen en la mejora. Los principales hallazgos fueron tres modelos de liderazgo medio, la identificación del nivel 1 de actuación (enseñanza-aprendizaje) como el de impacto directo y con mayor influencia en los resultados de aprendizaje y las prácticas de los jefes de departamento reportadas por dos estudios con prácticas asociadas; destacando la asignación de recursos para apoyar el desarrollo de los docentes y el relacionar los objetivos del departamento con los del establecimiento como las de relación positiva directa con los aprendizajes. Se concluye que los líderes medios en los departamentos son cruciales y estratégicos para la mejora de los resultados académicos desde la gestión, liderazgo instruccional, liderazgo del currículum y desarrollo profesional docente, mientras puedan actuar como líderes instruccionales en contextos de liderazgo distribuido.

Palabras clave: *Liderazgo Medio/Middle leadership/Middle Leaders, Prácticas de Liderazgo Medio/Middle Leadership Practices, Mejora Resultados Académicos/Students Learning Outcomes y Jefes de departamento/Department-Head.*

II. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

El establecimiento en el cuál se realizó la etapa diagnóstica está ubicado en la Región Metropolitana, comuna de Las Condes y se caracteriza por ser mixto, laico y de colonia (Scuola Italiana Vittorio Montiglio, 2019). Cuenta con una matrícula de 1420 estudiantes y un equipo docente compuesto por 127 profesionales. Esta institución brinda educación completa a estudiantes que provienen de un grupo socioeconómico alto, iniciando en Sala Cuna hasta IV Medio.

Además, este colegio es reconocido como un establecimiento particular pagado, siendo parte de una entidad jurídica sin fines de lucro. Fue fundado en 1891 con el objetivo de asegurar la lengua italiana para los migrantes de esta nacionalidad en Chile (Cruz, 1993). En la actualidad, está bajo la dirección del Sr. Italo Oddone, y busca fortalecer su identidad bicultural, proporcionando educación integral y de calidad a sus estudiantes. Desde lo académico, incorpora los planes de estudio tanto chileno, como italiano, satisfaciendo de esta manera ambas perspectivas educativas. A partir del 2005, se considera como “Paritaria”, esto significa, que se reconoce en Italia como institución educativa Italiana en el extranjero (Falabella, 2015).

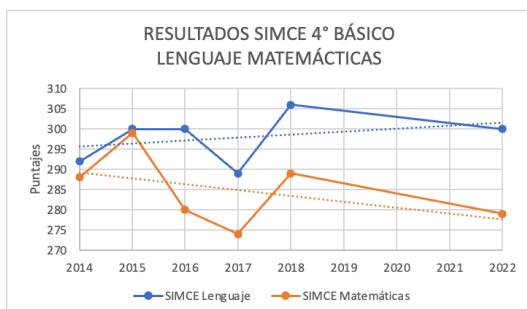
La organización cuenta con una estructura jerárquica publicada en el organigrama de su PEI (Falabella, 2015), en la cuál se identifican roles definidos. Sin embargo, es relevante mencionar que dicha estructura no ha sido actualizada, ya que desde el 2022 el colegio cuenta con una Dirección Académica que aparece inmediatamente luego de la Rectoría y por sobre los Directores de área. Por otra parte, hacer énfasis sobre la carga y cobertura del rol de Coordinación en Lenguaje y Matemáticas, ya que ambos abarcan de 1° básico a IV Medio.

En cuanto al análisis de resultados académicos del colegio, se utilizaron los resultados de la medición SIMCE de 4° básico en Matemáticas y Lenguaje, específicamente aquellos previos al 2019. Esta decisión radica en que durante el 2019, el contexto social a nivel país

tuvo una cobertura limitada en la aplicación de las evaluaciones SIMCE para el nivel seleccionado, y posteriormente las evaluaciones no se llevaron a cabo en absoluto por la pandemia. Aclarar que sí se consideraron los resultados de la prueba SIMCE rendida el 2022 para comparar con otros colegio del mismo GSE, y de colonia, sin embargo se consideró para comparar los niveles de aprendizaje logrados por los estudiantes por que la publicación del desglose de los resultados fue tardía al diagnóstico (Agencia de la Calidad de la Educación, 2023). Finalmente, cabe considerar que se dejaron fuera las pruebas DIA y Promueva en los análisis, ya que no se contaba con una trayectoria sistemática de aplicación. La prueba DIA se utilizó únicamente el 2021 y Promueva el 2022 y 2023, en niveles educativos diferentes.

Con respecto al SIMCE (Agencia de la Calidad de la Educación, 2023), los datos obtenidos muestran diferencias en la trayectoria de los resultados de los estudiantes de 4° básico del colegio diagnosticado, detectándose una fluctuación con tendencia a la baja entre los años 2014 a 2022 específicamente en la asignatura de Matemáticas como se puede apreciar en el gráfico 1, pasando incluso de una categoría de ALTA a MEDIA en la última medición SIMCE.

Gráfico 1: * Fuente: Creación propia, datos obtenidos del Mineduc.



Esta tendencia podría explicarse por varios factores, sobre todo luego de haber vivido en tiempos en los que la asistencia regular, presencialidad y cantidad y calidad de horas pedagógicas a las que estuvieron expuestos los estudiantes varió radicalmente. Cabe también

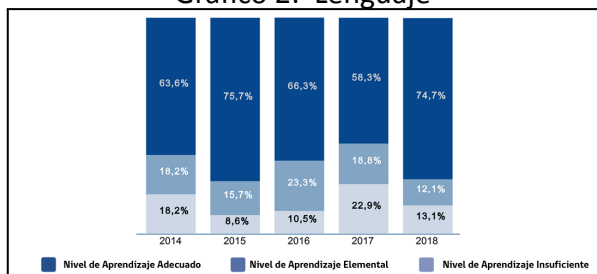
preguntarse qué factores afectaron la baja significativa de los resultados de la asignatura de Matemáticas de los años 2016 y 2017. En el caso de Lengaje se mantuvieron de 2015 a 2016 para luego también bajar significativamente en el 2017. Los resultados de ambas asignaturas tuvieron un alza de más de 10 puntos en 2018, esto podría explicarse por

posibles intervenciones específicas dados los resultados anteriores, gestionados eficazmente por los líderes educativos y sus equipos.

Al analizar la distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje (Agencia de la Calidad de la Educación, 2018) que muestran los gráficos 2 y 3, se puede observar que en el caso de Lenguaje (Gráfico 2) en el año 2017 se llegó al porcentaje de estudiantes en Nivel de Aprendizaje Insuficiente más elevado (22,9%) entre el 2014 y 2018. En el año 2018 se observa un aumento significativo en el porcentaje de estudiantes en Nivel de Aprendizaje Adecuado en comparación a los dos años anteriores, llegando al 74,7%.

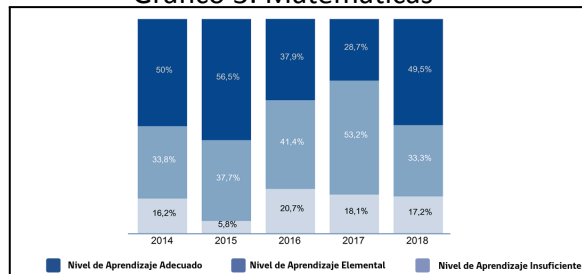
Al mirar los resultados de Matemáticas, en el (Gráfico 3) se puede observar que el año 2016 se obtiene el porcentaje más alto de estudiantes en Nivel de Aprendizajes Insuficiente, y en el año 2017 hay una disminución de 9.2% del porcentaje de estudiantes en Nivel Adecuado en comparación al año anterior. Esta baja vendría ocurriendo desde el 2015 y se revierte el 2018, logrando un 29,5% de estudiantes en ese nivel de logro. Quedan entonces algunas interrogantes sobre las posibles intervenciones que se realizaron en lo pedagógico para lograr un mayor porcentaje de estudiantes en Nivel Adecuado en el 2018, como también a la varianza metodológica utilizada en el tiempo. En Matemáticas aparece como relevante la disminución del porcentaje en nivel adecuado en el año 2017 y queda a interpretación el cómo se revirtió esa situación el año 2018.

Gráfico 2: Lenguaje



* Fuente: Informe Agencia de la Calidad 2018

Gráfico 3: Matemáticas



* Fuente: Informe Agencia de la Calidad 2018

Se puede concluir que son varios los factores que pudieron influir en la variabilidad de los resultados académicos de los estudiantes de 4° básico, y que si bien se generan cambios para la mejora, no se logran mantener en el tiempo (ver gráfico 1).

III. PROBLEMA IDENTIFICADO

En relación a los resultados SIMCE presentados en la sección anterior, se detecta que los profesionales del establecimiento del 1er Ciclo de Enseñanza Básica, han sorteado dificultades para lograr un progreso sistemático en los resultados de los estudiantes en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas. Se puede inferir entonces, que las decisiones de los líderes (Leithwood et al., 2020) del establecimiento diagnosticado pudieron afectar los resultados de los estudiantes en el tiempo, generando la variabilidad en los porcentajes de logro observada, dado que son ellos quiénes gestionan el cambio hacia la mejora para asegurar la calidad educativa, implementando planes y programas, y aportado con una visión de lo que se quiere lograr académicamente como institución.

Por otro lado, en el PEI (Falabella, 2015) del establecimiento diagnosticado se hace referencia explícita al logro de excelencia académica, calidad de los aprendizajes, y fortalecimiento de los liderazgos para llevar a cabo prácticas como el acompañamiento docente y coordinación de sus equipos. Sin embargo, no es coherente con la información recabada por medio de la encuesta y entrevistas realizadas, que tenían como objetivo medir patrones de liderazgo y conocer la visión de los docentes del 1er ciclo básico y algunos de sus líderes. Estos instrumentos se basaron en el artículo de Robinson, (2019) “Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio”.

En la dimensión 3 de la encuesta: “Asegurar una enseñanza de calidad” se obtuvo el porcentaje más bajo (64%), por lo que estos resultados sí son coincidentes a los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas. También, cabe mencionar que 4 de las 5 dimensiones de la encuesta obtuvieron al menos 1 punto menos del máximo a lograr, y con ello es posible identificar áreas de mejora.

Las docentes encuestadas tienen una percepción de que no se les visita ni retroalimenta lo suficiente como para mejorar la calidad de la enseñanza en los cursos que enseñan, y tampoco habría especial atención a los procesos de contratación o retención de

profesionales por parte de sus coordinaciones directas. Consecuentemente, las Coordinadoras de asignatura refirieron realidades como estas: “los tiempos que he tenido hasta ahora para estas tareas estuvieron limitados y han sido discontinuos”, “no cuento con un espacio para reflexionar sobre las prácticas pedagógicas”, o “no hay lineamientos generales que sean conocimiento de todos los docentes, no existen”, o “solo en el 2023 se ha empezado a realizar un seguimiento de los resultados y un consecuente diseño de las remediales y mejoras”.

Por su parte, la Directora Académica sí reconoce la importancia e impacto de la supervisión, coordinación y retroalimentación de las prácticas de aula, con un claro foco en la instalación de capacidades a los docentes para asegurar una enseñanza de calidad, lo cual no se está llevando necesariamente a cabo por ambas Coordinadoras. En este sentido, Robinson, (2019), señala claramente que si los líderes se concentran sistemáticamente en el perfeccionamiento de sus docentes y en la calidad de la enseñanza, se estaría apuntado al factor que tiene mayor impacto en los resultados de los estudiantes.

El nudo crítico identificado en este establecimiento apunta al área de gestión del 1er ciclo de educación básica, marcado por una falta de alineación y articulación en las prácticas que hoy mantienen los líderes medios y lo declarado en el PEI (Falabella, 2015) sobre una línea de liderazgo colaborativo. Adicionalmente, existe una falta de sistematización en el análisis y seguimiento de datos académicos, impidiendo identificar brechas y revertirlas. Lo anteriormente señalado impacta directa y negativamente en el desarrollo profesional docente de los equipos, y por ende en los resultados de logros académicos.

La convicción de poner atención a las capacidades de los líderes educativos, nace con fuerza tanto en el artículo de Robinson, (2019), como en el de Leithwood et al., (2019) “Seven Strong Claims About Successful Leadership Revisited”. Estos autores consideran un repertorio de prácticas exitosas que deben tener los líderes para impactar en los aprendizajes de los estudiantes y para ellos es fundamental que puedan formar

continuamente a los docentes, asegurar la calidad de la enseñanza y liderar los aprendizajes.

Para lograr lo anterior, se requiere de un liderazgo con capacidades sólidas que lo promueva, y para ello se deberá involucrar a toda la comunidad fomentando el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, sin dejar de lado a los docentes, ya que deben ser también aprendices (Fullan, 1997).

El Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (Mineduc, 2015) se presenta a nivel nacional como referencia para los roles directivos. Allí se pone foco en que no solo tendrán que modificar la forma en la que gestionan las escuelas, dado el proceso constante de cambios de estas instituciones, sino que también sucedería lo mismo a nivel de resultados, aprendizajes y gestión pedagógica (MBDLE, Mineduc, 2015). En este sentido, Elmore, (2010), apela a la necesidad de que el liderazgo esté bien definido y orientado hacia el núcleo pedagógico, para lograr gestionar cambios mediante teorías de acción.

Sin embargo, como lo plantean Cortés & Zoro (2016), en Chile no se ha profundizado en otros roles que son potenciales líderes educativos para favorecer un liderazgo distribuido y que demanda igual necesidad de formación que los directivos escolares. Así aparecen los líderes medios, middle leadership o Middle leaders, como agentes estratégicos de cambio, ya que aportan desde la colaboración con sus equipos de trabajo, y ejercen un liderazgo orientado no solo a la gestión, sino también, a lo pedagógico y formativo (Cortés & Zoro, 2016).

Desde lo anteriormente expuesto nace la siguiente interrogante de investigación: **¿Cuáles son las prácticas de liderazgo medio que favorecen la mejora de los resultados académicos de los estudiantes?**

El volcar la mirada a los líderes medios por parte de los directivos, parece ser un camino acertado para el desarrollo de un liderazgo distribuido, considerando que se hace

necesario compartir la responsabilidad para la toma de decisiones (Maureira-Cabrera & Montecinos Sanhueza, 2023) y de un liderazgo instruccional de aquellos que cuentan con la expertise curricular. De esta manera, los directores deberán orientar su gestión hacia el mejoramiento y al desarrollo de cultura institucional colaborativa (Maureira, Guiñez & Lizama, 2021).

IV. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la base del diseño del plan de mejora se utilizaron el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, los Estándares Educativos de Desempeño y las Dimensiones acuñadas por Robinson, (2019), ya que se relacionan directamente con el objetivo a trabajar en el plan de mejora, relevando aquellas prácticas de liderazgo consideradas efectivas.

Primeramente, desde el MBDLE (Mineduc, 2015) se señala el punto 4.1b, que hace referencia a la Dimensión de Prácticas, es decir, abarca la necesidad de que los líderes escolares se preocupen de desarrollar a sus docentes desde sus capacidades, y también generen deliberadamente espacios de reflexión y trabajo pedagógico continuo y sistemáticamente. Además el mismo documento (4.1c), coincide con los hallazgos relevados en las entrevistas, al señalar que es fundamental que se lideren procesos para fortalecer a los docentes, realizando prácticas como el acompañamiento, evaluación y retroalimentación por parte de los líderes.

Se puede identificar, en segundo lugar, que el establecimiento en cuestión se encontraría en un nivel incipiente al analizarlo desde los estándares de gestión curricular de los Estándares Indicativos de Desempeño (Ministerio de Educación, 2021), siendo consecuente con lo identificado en las encuestas y entrevistas con respecto a los liderazgos medios de la institución, que de acuerdo con Robinson, (2019), estarían puntuando bajos porcentajes en las áreas de gestión y del aseguramiento de la calidad de la enseñanza.

Por lo tanto, el plan de Innovación y Mejora que se plantea tiene un claro foco en la Dimensión liderazgo pedagógico, no limitándose únicamente a los roles directivos, sino para entregar orientación e influenciar a los líderes medios del colegio, permitiendo la promoción de una educación de calidad. Desde el desarrollo de los docentes y la mejora de las prácticas de liderazgo, (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010) se pretende atacar el nudo crítico identificado, ya que las prácticas de los líderes

educativos se posicionan en segundo lugar, luego de las de los profesores, en influenciar los resultados de los estudiantes.

El plan lleva el nombre de “Programa de formación de líderes medios centrados en los estudiantes”, la responsable es la Directora Académica del colegio y está pensado para ser abordado desde marzo a noviembre del año 2024. Se priorizará el proceso de desarrollo de competencias de funcionarios, específicamente de los líderes medios, ya que la brecha identificada es que los resultados obtenidos en el diagnóstico evidenciaron que existían diferencias entre las percepciones de las docentes frente a las prácticas que mantienen los líderes medios. Esto genera una falta de visión compartida que promueva la mejora de los resultados y la causa raíz radica en la falta de alineación entre las prácticas de los liderazgos medios actuales y la declaración de liderazgo colaborativo a la que se dice apuntar en el PEI (Falabella, 2015) del establecimiento.

El objetivo estratégico que busca desarrollar el plan, es el fortalecer en los líderes medios prácticas efectivas de liderazgo (Leithwood, et al., 2019; Robinson, 2019) que impactan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para mejorar los resultados académicos de los estudiantes. De ello se desprende la meta estratégica, que pretende elevar el nivel de conocimiento y competencia de los líderes medios en prácticas efectivas de liderazgo instruccional, de manera que al menos el 80% de las profesionales demuestre un aumento medible en su capacidad de identificar y brindar apoyo específico a sus equipos de trabajo (Ver Anexo 1: Mapa Conceptual Plan de Implementación).

Como es sabido, el liderazgo escolar tendría un impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009), sin embargo, no sería necesariamente directo (Witziers, Bosker & Krüger., 2003), por lo que la pregunta que aparece está orientada a cómo sucede este efecto. De esta manera y dada la interrogante de investigación planteada, será necesario rediseñar el plan original de innovación y mejora, desde la identificación y abordaje de las prácticas en las que tendrían influencia los líderes medios a nivel de los aprendizajes estudiantiles, sobre todo porque aún hay falta de

claridad en cuáles serían las variables con mayor potencial (Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). La nueva propuesta apuntaría a que los líderes medios puedan centrar su atención en aquellas prácticas que reviertan el nudo crítico identificado.

V. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, **¿Cuáles son las prácticas de liderazgo medio que favorecen la mejora de los resultados académicos de los estudiantes?**, y así dar fundamento teórico, se realizó una búsqueda sistemática de literatura. Para dicha revisión se buscó entregar base técnica y respaldo a las afirmaciones desarrolladas en este proyecto de grado, por lo que fue clave utilizar una metodología acorde que facilitara la selección y clasificación de información en función de su aproximación al tema en cuestión.

En este sentido, y para el propósito del proyecto, se utilizaron artículos académicos encontrados en revistas indexadas, de divulgación o investigación científica, que tuvieran relación con la temática a trabajar y material de lectura proporcionado en el curso “Proyecto de Grado” y “Proyecto de Innovación y Mejora Educativa”. Este proceso fue realizado entre noviembre de 2023 y abril de 2024.

La revisión bibliográfica tuvo distintas etapas que se describen a continuación:

Primero, se utilizaron bases de datos confiables, discriminando aquellas que no cuentan con reconocimiento para estos fines. Para ello se accedió a revisar la biblioteca digital de la Universidad del Desarrollo, seleccionando la herramienta de búsqueda de Recursos Bibliográficos, dado que permite buscar en distintas bases de datos y en el catálogo bibliográfico al mismo tiempo. A partir de ello, la búsqueda fue indicando la ruta de algunos artículos almacenados en Google Scholar y Scielo y Eric. También se realiza una búsqueda en estos motores y se revisan referencias que se reiteraron en literatura consultada.

Segundo, se definieron palabras claves de búsqueda para llegar a artículos más específicos que apoyaran a responder la pregunta de investigación. Estas palabras claves fueron: *Liderazgo Medio/Middle leadership/Middle Leaders, Prácticas de Liderazgo Medio/Middle*

Leadership Practices, Mejora Resultados Académicos/Students Learning Outcomes y Jefes de departamento/Department-Head. Se comenzó la búsqueda en español, sin embargo el proceso fue más exitoso al incorporar los conceptos en inglés, se prioriza entonces literatura en este idioma. Cabe mencionar, que con el fin de acotar la búsqueda se consultaron las tres primeras páginas de resultados.

Tercero, se aplicaron los criterios de relevancia, especificidad y pertinencia de la información, tiempo (desde 2010 en adelante, últimos diez o cinco años), idioma (inglés y español), y se utilizaron las palabras claves ya mencionadas en los diferentes motores de búsqueda obteniendo los siguientes resultados presentados a continuación:

Tabla 1: Resultados de la búsqueda de literatura.

Buscador	Palabra clave	Resultados	Criterio	Resultados
EBSCO	Middle Leadership/Middle leaders/Liderazgo Medio	69.615	Academic Journal Publicaciones arbitradas Últimos 10 años	23.123
	Practices/Prácticas			6.963
	<i>Students Learning Outcomes/Mejora Resultados Académico</i>			117
	<i>Department-Head/ Jefe de Departamento/</i>			89
Google Scholar	Middle Leadership/Middle leaders/Liderazgo Medio	5.770.000	Artículos de revisión Desde 2010	41.400
	Practices/Prácticas			23.000
	<i>Students Learning Outcomes/Mejora Resultados Académico</i>			18.300
	<i>Department-Head/ Jefe de Departamento/</i>			416

Eric	Middle Leadership/Middle leaders/Liderazgo Medio	3.378	Peer Reviewed only Full text available on Eric Últimos 10 años	314
	Practices/Prácticas			88
	<i>Students Learning Outcomes/Mejora Resultados Académico</i>	12.224	Últimos 5 años	6.436
	<i>Department-Head/ Jefe de Departamento/</i>			575
Scielo	Middle Leadership/Middle leaders/Liderazgo Medio	212	Áreas temáticas: Educación Desde 2010	49
	Practices/Prácticas			10
	<i>Students Learning Outcomes/Mejora Resultados Académico/Desempeño escolar</i>			4
	<i>Department-Head/ Jefe de Departamento/</i>			4
Artículos totales utilizados para responder a la pregunta de investigación				11

Cuarto, los artículos seleccionados fueron agrupados bajo las siguientes temáticas mediante la aplicación Mendeley:

- 1) Prácticas de liderazgo medio
- 2) Resultados académicos
- 3)

Quinto, de toda la literatura encontrada, se seleccionaron únicamente los artículos que tenían relación con el área de estudio, descartando aquellos repetidos en más de un buscador, aquellos a los que no se tenía acceso ya que no estaban liberados, y los que por ejemplo, tenían como contexto la educación inicial o superior, o que consideraban al líder medio como parte del equipo directivo.

Finalmente, y luego revisión de todos los artículos organizados en Mendeley, se identificaron subcategorías: conceptualización de liderazgo medio, modelos de liderazgo medio, niveles de actuación e impacto del liderazgo medio y liderazgo escolar, y liderazgo escolar y factores que influyen en la mejora.

VI. HALLAZGOS

1. Prácticas de liderazgo medio

1.1. Conceptualización de liderazgo medio

Para poder abordar la interrogante anteriormente planteada, es fundamental aclarar que el concepto de liderazgo medio en el contexto escolar se asocia con un variado número de términos, roles y tareas dependiendo del contexto, eso lo hace difícil de definir (Gurr & Drysdale, 2013). Con el paso del tiempo, los académicos han puesto su atención en el liderazgo como una práctica en sí misma de aquellos que están en una posición de liderazgo medio (Edwards-Groves, Grootenboer, Petrie & Nicholas, 2023), y se han alejado del nombre middle management o mando medio para referirse a estas posiciones, llegando al término de middle leadership o liderazgo medio (De Nobile & Ridden, 2014; De Nobile, 2021).

El liderazgo medio cuenta con distintas características que aportan a su definición, estas son: posición formal, posicionamiento, prácticas de liderazgo posicional, rendición de cuentas (Lipscombe, Tindal-Ford & Lamanna, 2021). De esta forma, el líder medio estaría entre el profesorado y los líderes seniors, aportando en el desarrollo de un liderazgo instruccional compartido, en vez de recaer todo únicamente en el rol directivo, ya que son ellos los que tienen el expertise curricular, pudiendo generar mejoras en los resultados de los estudiantes (Bush, 2023).

Un profesor con responsabilidades formales de liderazgo sería una buena forma de aproximarse a la definición de liderazgo medio, sin embargo, no evidencia la disyuntiva de si el líder medio continúa asumiendo responsabilidades como docente de aula. Se debe tener en cuenta que los líderes medios logran una posición de autoridad e influencia sobre sus pares por su conocimiento disciplinar, y no necesariamente porque hayan sido

designados a un cargo formal, ni porque se hayan formado en prácticas de liderazgo (Lipscombe et al., 2021).

En este sentido, los líderes medios se mueven y pertenecen a estos dos grupos culturales dentro de la organización, profesores y directivos. Liderando por un lado y siguiendo lineamientos en el otro, y también rindiendo cuentas hacia arriba y haciéndose responsables por el desarrollo profesional y rendimiento de su equipo. Es importante en este punto diferenciar el concepto de liderazgo medio y liderazgo docente, ya que tienden a solaparse, pero se debe comprender que el liderazgo medio se aleja del liderazgo docente, porque el líder medio cuenta con un rol de liderazgo formal y su cargo involucra la rendición de cuentas (De Nobile, 2021).

Algunos de los roles formales atribuidos a los líderes medios son: coordinadores de nivel o ciclo, coordinadores académicos, jefes de departamento o de área, entre otros (Lipscombe et al., 2021; De Nobile & Ridden, 2014; De Nobile, 2021) . Para fines de esta investigación, el líder medio será considerado como aquel que ejerce un rol de liderazgo designado formalmente e influencia desde el centro a su equipo, posicionándose entre las prácticas de aula y el área administrativa, como son los jefes de departamento, logrando impactar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes (Maureira, Lizama & Gajardo, 2021; Grootenboer, Tindall-Ford, Edwards-Groves & Attard, 2023).

1.2 Modelos de Liderazgo Medio

En la búsqueda de bibliografía basada en investigaciones empíricas que aportaran a las prácticas, definición del rol y características de liderazgo medio, se encontraron tres modelos de liderazgo medio entre los años 2014 y 2022. Estos modelos apuntan a un foco específico del liderazgo, como son el rol, el liderazgo instruccional y el liderazgo del currículum y del desarrollo profesional docente.

El primer modelo, desarrollado por De Nobile & Ridden (2014), aporta con cinco roles principales para el líder medio y prácticas asociadas a cada uno:

1. Gestión: dirigir a su equipo y asignar recursos a actividades que contribuyan al logro de los objetivos escolares; supervisar a su equipo y los materiales para llevar a cabo las tareas planificadas; diseñar e impulsar una diversidad de programas, eventos y actividades; y recopilar información sobre el progreso de los estudiantes a través de evaluaciones.

2. Administración: garantizar la eficacia en el aprovechamiento del tiempo y los recursos, mediante el establecimiento de procedimientos que todos puedan seguir para facilitar sus funciones; implementar sistemas de organización, como archivos y bases de datos, para registrar diversas actividades, como compras, inventario y logros académicos de los estudiantes.

3. Supervisión: monitorear y evaluar el desempeño de los docentes; observar clases y retroalimentar.

4. Desarrollo profesional docente: motivar a su equipo; capacitación docente y personal; y observación al líder medio por parte de su equipo.

5. Liderazgo: influenciar las actitudes y comportamientos de otros y desarrollar una visión compartida.

Así mismo, al categorizar las responsabilidades de estos líderes aparece una nueva categoría, que pone el foco en el aprendizaje, pero se relaciona directamente con lo disciplinario. Estos investigadores comprobaron que el rol de gestión y administración de los líderes medios prevalecían por sobre el rol de liderazgo, relevando que éstos líderes deben ser buenos cumpliendo los otros roles para generar las condiciones óptimas para dar pie al cambio y poder influenciar a los demás. Cada uno de los roles incluye dos o más prácticas de liderazgo medio. Se da énfasis a las de supervisión, a las de desarrollo profesional y a las de liderazgo.

Luego Grootenboer, Rönnerman, & Edwards-Groves, (2017) desarrollan un modelo de prácticas de liderazgo medio centrado en el liderazgo del currículum y el desarrollo

profesional docente, que son dos de los componentes identificados por Tang, Bryant, & Walker, (2022). En sus hallazgos figuran tres categorías interconectadas de prácticas de liderazgo medio, **enseñanza-liderazgo, gestión-facilitación y colaboración-comunicación**. Estas categorías son la base para la posterior investigación de Grootenboer, et al., (2023). Además identifican que el liderazgo medio es una práctica mediada, porque se limita o habilita desde el contexto en el que se enmarcan sus prácticas.

En su estudio topográfico Tang et al., (2022), dan importancia al liderazgo instruccional como una variable crítica para que las escuelas sean efectivas, y desarrollan un tercer modelo de liderazgo medio centrado en la instrucción. Estos autores, identifican cinco componentes principales, que además agrupan entre tres a cuatro prácticas de liderazgo medio, que se relacionan con el modelo de De Nobile y Ridden del 2014, ya que se superponen desde los roles indicados por éstos últimos autores.

Las dimensiones propuestas y las prácticas asociadas a cada una en el modelo de Tang et al., (2022) son:

- 1. Definir un propósito y dirección para el departamento** (Formar una visión y establecer metas, Alinear la visión y metas del departamento con la dirección estratégica del colegio; y Comunicar y compartir valores y metas con los profesores, formar consenso).
- 2. Crear y mantener una cultura positiva** (Mantener la calidad de la enseñanza, Crear las condiciones propicias para mejorar la enseñanza y el aprendizaje y Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes).
- 3. Promover el aprendizaje y desarrollo profesional docente** (Promover normas compartidas, Promover relaciones armoniosas y Crear un ambiente colaborativo).
- 4. Gestionar y facilitar la enseñanza y el aprendizaje** (Establecer direcciones para la implementación del currículum, Brindar orientación para la implementación del currículum, Alinear el currículum con el desarrollo del colegio y Mejorar e innovar el currículum para dar respuesta a las reformas).

5. Mejorar y desarrollar el plan de estudios (Motivar y apoyar a los profesores para mejorar sus estrategias en enseñanza, Promover oportunidades de desarrollo profesional para los docentes y Facilitar el aprendizaje docente).

El estudio de Grootenboer et al., (2023) viene como contraposición al modelo de De Nobile y Ridden (2014), ya que dentro de sus hallazgos se reporta que los líderes medios están regularmente involucrados en prácticas de liderazgo educacionales relacionadas al desarrollo profesional docente y a los aprendizajes que ocurren en el aula, más que en prácticas administrativas o de gestión. Por último, también destacaron que los líderes medios, de niveles de educación básica, pasaban más tiempo en prácticas de colaboración y comunicación que los líderes medios del ciclo de educación media.

Luego de todo lo expuesto, cabe señalar que Edwards-Groves et al., (2023), desestiman la idea de la existencia de prácticas de liderazgo medio que señalen una “forma” de hacer las cosas correctamente para lograr mejoras en los resultados académicos como se ha intentado resolver en este proyecto, y más bien apuntan a que las prácticas deberán ser personalizadas y responder a la situación de cada establecimiento educacional.

1.3 Niveles de actuación e impacto del liderazgo medio

Para Lipscombe et al., (2023), es indiscutible que los líderes medios se encuentran en una posición de influencia clave en el entorno escolar, actuando de puente entre el director y los docentes , y por otro lado, están inmersos en la sala de clase, donde puede liderar directamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, sus prácticas serán claves para impactar los resultados académico de los estudiantes. En este estudio, se afirma que los impactos positivos del liderazgo medio actuaría desde las capacidades docentes, las reformas educativas, la moral y motivación de los profesores, y los aprendizajes de los estudiantes. Es importante resaltar que, si bien logran identificar las áreas de impacto de liderazgo medio, no discriminan si estas son directas o indirectas.

Gurr & Drysdale (2013) aportan con una interesante propuesta sobre los niveles de actuación en los que operarían los diferentes líderes educativos, detectando tres niveles, Enseñanza-aprendizaje (nivel 1), Capacidades de la escuela (nivel 2), y Otras influencias (nivel 3). La investigación concluye que los líderes medios tendrían un impacto mayor y directo en los resultados académicos si sitúan sus prácticas en el nivel 1, es decir, en el área de enseñanza-aprendizaje, la calidad de la instrucción, el diseño de los planes de estudio, las variedades de formas de evaluar los aprendizajes, la habilidad de motivar a su equipo y preparar a los estudiantes para que gestionen su propio aprendizaje. Por el contrario, los líderes medios menos efectivos estarían centrados únicamente en la administración y tareas de gestión. Ahora bien, se propone un equilibrio, en el que el líder medio debería involucrarse más activamente en los otros niveles de actuación.

2. Resultados Académicos

2.1 Liderazgo Escolar y Factores que influyen en la mejora

Para Maureira et al., (2021), el liderazgo se define como las habilidades de gestión que una persona emplea para influir en las acciones o características de otros individuos que están dentro de un contexto específico. Esto se hace con el fin de organizar y motivar al grupo para que trabaje de manera colaborativa hacia la consecución de metas u objetivos comunes. De esta definición se puede extraer que, tanto los líderes seniors como los líderes medios, deberán trabajar colaborativamente para un fin común, aportando cada uno con prácticas efectivas desde sus roles, es decir, dejar de lado los miedos y sensación de amenaza que puedan aflorar al entregar roles de liderazgo a otros agentes educativos (Gear & Sood, 2021), y por otro lado delegar responsabilidades y fomentar una cultura de transparencia donde se valore el conocimiento individual experto y se entregue poder a otras personas (Hammersley-Fletcher & Strain, 2011). Edwards-Groves et al., (2023), hacen hincapié en la gran oportunidad que tienen los líderes medios de impactar en la mejora de las prácticas pedagógicas, consecuentemente aportar positivamente en los aprendizajes y resultados de los estudiantes. Más específicamente abordan algunas

herramientas de desarrollo profesional o prácticas relacionales intencionadas, como son el facilitar, mentorear, y coachear, que puede utilizar el líder medio para lograr cambios.

Es importante que los directivos, compartan el rol como líderes instruccionales, dando cabida a los líderes medios, ya que por un lado no cuentan con los tiempos necesarios, y por el otro por su falta de expertise curricular, pudiendo orientar su gestión hacia el mejoramiento y al desarrollo de cultura institucional colaborativa considerando a los líderes medios como los agentes a quiénes se distribuye el liderazgo escolar (Bush, 2023).

Parece ser entonces que el camino acertado que para el desarrollo de de una cultura colaborativa el liderazgo tienda a la distribución, volcando la mirada a los líderes medios por parte de los directivos, considerando necesario compartir la responsabilidad para la toma de decisiones, hoy concentradas mayormente en algunos pocos, y pero que finalmente es una manifestación pequeña de liderazgo distribuido (Maureira, et al., 2021; Maureira-Cabrera, & Montecinos Sanhueza, 2023). Sin embargo, Gurr & Drysdale (2013) plantean que se les entregan responsabilidades a profesionales dentro de la organización que ni siquiera desean un rol de liderazgo formal, por lo que un liderazgo distribuido podría ser contraproducente.

El conocido estudio de Robinson (2019), desarrolla cinco dimensiones con prácticas efectivas de liderazgo, más una sexta que involucra a la comunidad, para que los líderes directivos puedan incidir positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, todas de forma indirecta. Las dimensiones son: Establecer objetivos y expectativas, Asignar recursos de manera estratégica, Asegurar una enseñanza de calidad, Liderar el aprendizaje y la formación docente, Asegurar un entorno ordenado y seguro y Liderar las relaciones entre la escuela y la comunidad. De estas dimensiones resalta el tamaño del efecto de la número cuatro, nominada Liderar el aprendizaje y la formación docente.

Si extrapolamos el hallazgo de Robinson (2019), a los niveles de actuación identificados por Gurr & Drysdale (2013), coinciden con que el líder directivo que pone energías en

prácticas de nivel 2 de actuación, que tiene que ver con el desarrollo de capacidades docentes, estaría impactando positivamente pero de forma indirecta, en los aprendizajes. Al hacerlo, favorece las condiciones para las prácticas de nivel 1, enseñanza-aprendizaje, dando espacio al líder medio, para que mediante la colaboración logre un impacto directo en los resultados de los estudiantes. Así mismo, Maureira et al., (2021), en su estudio de caso reafirman que el papel del jefe de departamento, como líder medio, se centra en la organización de los procesos de enseñanza-aprendizaje (nivel de actuación 1 de Gurr & Drysdale, 2013), especialmente en educación secundaria, incluyendo la apropiación del PEI, el fomento de las relaciones positivas entre los colegas del departamento y la facilitación de un trabajo colaborativo efectivo.

Al mirar a los líderes medios, Leithwood (2016), evidencia que habría una fuerte relación entre el rendimiento académico de los estudiantes y la cercanía de los diferentes niveles en los establecimientos (docentes, directivos, líderes medios) en relación a las experiencias de aprendizaje directas de los estudiantes, específicamente en el nivel de educación media. Además, concluyen por una parte, que el trabajo a nivel de departamento puede tener más impacto en las experiencias y el desempeño estudiantil que de un nivel superior, como es el directivo, sin embargo no tanto como el del trabajo directo de los profesores en las aulas, y por otro, que la posición del líder medio implica establecer relaciones interpersonales efectivas con profesores y otros jefes de departamento, como también ampliar a nivel escolar su rol para que se le confiera mayor autoridad y participación en la toma de decisiones.

Por último, en su revisión bibliográfica Leithwood (2016), y en base a las cinco dimensiones de liderazgo educativo del marco de liderazgo de Ontario (definidas desde las prácticas efectivas de directores y subdirectores), recoge prácticas efectivas de liderazgo medio, enmarcadas en las dimensiones ya referidas e incorpora recursos de liderazgo personal, que influyen en el buen funcionamiento de los departamentos, y por ende en los resultados académicos. Lo interesante, es que el autor no había abordado el liderazgo

medio en particular en sus publicaciones anteriores, sino que se había concentrado en las prácticas de liderazgo educativa que apuntaban al rol directivo.

Estas dimensiones, recursos y prácticas de liderazgo del jefe de departamento asociadas se describen en la Tabla 2 “Prácticas de Liderazgo efectivo de los Jefes de departamentos” de Leithwood (2016):

Tabla 2: Prácticas de Liderazgo efectivo de los Jefes de departamentos

Dimensión		Prácticas de Liderazgo de los Jefes de Departamento
1. Establecer sentido de dirección	Construir una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> - Visión clara y compartida para el departamento, lo cuál es evidente en las conversaciones profesionales constantes y en curso, tanto a niveles formales como informales. - Busca y acepta aportes de otros para formular esta visión y establece altos estándares y expectativas para realizarla. - Desarrolla e implementa un conjunto de valores compartidos con su equipo. - Colabora con colegas para llegar a un acuerdo sobre políticas y prácticas deseadas destinadas a ayudar a realizar la visión compartida del departamento. - Tiene una visión clara de la importancia y relevancia de la disciplina del departamento para la vida de los estudiantes.
	Identificar objetivos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Establece objetivos para el logro estudiantil en colaboración con colegas del departamento.
	Crea expectativas de alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura que las decisiones y la resolución de problemas se centren en mejorar la enseñanza y el aprendizaje de todos los estudiantes. - Trabaja con los profesores para establecer metas y planes de evaluación del rendimiento que se relacionen con los objetivos del departamento y del colegio. - Proporciona una presión constante y sutil para el cambio y la mejora en los resultados de los estudiantes. - Tiene, como principal preocupación, a los estudiantes y su aprendizaje concebido de manera amplia para incluir el desarrollo intelectual y social.
	Comunica la visión y objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a los profesores a comprender cómo su trabajo en el aula contribuye a los objetivos del departamento y de la escuela. - Comunica de manera efectiva. - Ayuda a conectar los objetivos del departamento con los objetivos de la escuela. - Sirve como enlace de comunicación: fomenta la comunicación tanto de manera descendente desde los líderes escolares superiores como de manera ascendente desde el personal del departamento.

2. Construir relaciones interpersonales y desarrollar a las personas	Provee de apoyo y demuestra consideración	- Trabaja colaborativamente con su equipo para implementar acciones acordadas.
	Estimula el desarrollo profesional	- Apoya a su equipo en un amplia variedad de aprendizaje profesional, con el objetivo de ampliar y profundizar sus habilidades y conocimientos, y así construir la capacidad del departamento. - Ayuda a su equipo a identificar y abordar sus fortalezas y debilidades. - Mentorea a su equipo y fomenta el aprendizaje y desarrollo profesional docente.
	Modela valores y prácticas	- Modela lo que significa ser un "practicante experto", un profesor exitoso que está al día con los desarrollos en los campos disciplinarios. - Modela formas profesionales, colegiadas y cooperativas de trabajo. - Modela la importancia del aprendizaje profesional continuo.
	Construye relaciones de confianza	- Colabora con otros en asuntos del departamento y el establecimiento. - Es percibido como democrático y capacitante.
3. Desarrollar a la organización	Construye una cultura de colaboración y distribuye el liderazgo	- Fomenta un clima para la mejora que anima a su equipo a cambiar las prácticas existentes. - Es altamente organizado y trabaja en colaboración para generar esquemas de trabajo detallados y acordados colectivamente. - Programa reuniones regulares con una agenda y tiempo asignado para apoyar el logro de objetivos prioritarios de enseñanza y aprendizaje. - Pone en práctica un estilo de liderazgo "atento-comprensivo" que empodera a otros. - Fomenta el intercambio de mejores prácticas.
	Estructura la organización para facilitar la colaboración	- Participa en la toma de decisiones colaborativa de todo el establecimiento. - Fomenta el intercambio de prácticas y recursos efectivos.
	Construye relaciones productivas con las familias y comunidad	- Trata con estudiantes que infringen las reglas escolares y se pone en contacto con los padres debido a esto.
	Conecta a su departamento con su entorno	- Negocia con colegas en otros departamentos. - Es un defensor eficaz y políticamente perspicaz para el departamento, proporcionando un puente colegiado entre el departamento y el establecimiento. - Está bien conectado y tiene una red externa con otros expertos en la materia y/o en la industria cuya experiencia podría respaldar el trabajo del departamento. - Juega un papel importante en el desarrollo de toda la institución. - Comunica a la comunidad sobre iniciativas escolares y de la comuna.
	Está fuertemente	- Participa y contribuye al desarrollo profesional en todo el establecimiento y con asociaciones profesionales.

	involucrado en su desarrollo profesional	
	Mantiene un ambiente sano y seguro	<ul style="list-style-type: none"> - Se asegura de que la disciplina estudiantil sea gestionada de manera efectiva y que cualquier conflicto en el departamento se resuelva rápidamente y de manera eficiente. - Asegura que se satisfagan las necesidades personales y sociales de los estudiantes para apoyar su éxito académico. - Ayuda a proporcionar un ambiente seguro, de apoyo y bien organizado para la enseñanza y el aprendizaje.
	Asigna recursos en apoyo de la visión y objetivos de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina el trabajo del departamento realizando tareas administrativas comunes y desarrollando sistemas de gestión centralizados. - Administra los recursos de manera equitativa para el mejoramiento mutuo de todo el departamento y para beneficiar a los estudiantes. - Asegura que los procesos de enseñanza y aprendizaje estén organizados de manera óptima. <p>Alinea el presupuesto del departamento con los objetivos prioritarios de enseñanza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona a su equipo acceso equitativo a los recursos del departamento. - Varía la asignación de clases a los profesores como medio para seguir desarrollando las prácticas de enseñanza. - Selecciona textos para su uso en las clases.
	Desarrolla y usa políticas departamentales para ayudar a asegurar prácticas de estándares altos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla políticas del departamento en colaboración con los líderes superiores de la escuela y los miembros del departamento, y luego utiliza esas políticas para ayudar a garantizar altos estándares de práctica. - Es sensible a la necesidad de flexibilidad en la aplicación de políticas. - Facilita el desarrollo, la comunicación y la implementación de políticas y procedimientos claros.
4. Mejorar los programas de instrucción	Personaliza el programa de instrucción	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja con líderes superiores para garantizar la contratación de profesores calificados y la rápida resolución de escasez de personal. - Orienta al personal recién contratado, les brinda tutoría y supervisa su instrucción.
	Monitorea el progreso de los aprendizajes y mejora de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla mecanismos efectivos y sistemáticos para evaluar el rendimiento del departamento y de los profesores mientras se monitorea el progreso de los estudiantes. - La información se recopila a través de diversos medios e incluye la solicitud de opiniones de los estudiantes. - Ayuda a los profesores a implementar en sus aulas lo que aprenden a través de su desarrollo profesional. - Garantiza que los estudiantes reciban retroalimentación de alta calidad. - Observa las clases y proporciona retroalimentación constructiva a los profesores. - Monitorea el uso y la calidad de los recursos de enseñanza. - Ayuda al personal a interpretar los resultados de las evaluaciones y adaptar la instrucción en función de esos resultados.

		<ul style="list-style-type: none"> - Asegura una gestión rápida y efectiva de la disciplina estudiantil.
	Protege a su equipo de distracciones	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende a sus colegas contra prejuicios y políticas de la alta dirección. - Protege a los profesores de la erosión del tiempo de instrucción.
	Se mantiene arraigado a la enseñanza de aula	<ul style="list-style-type: none"> - Continúa mejorando sus propias habilidades para la enseñanza en el aula. - Se mantiene informado sobre nuevas tendencias y programas en su campo de estudio.
	Provee de recursos educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Crea planes de acción y esquemas de trabajo para respaldar la práctica efectiva en el aula. - Fomenta el uso de planes de lecciones del departamento.
5. Asegurar el sentido de responsabilidad	Crea en su equipo un sentido de responsabilidad interna	<ul style="list-style-type: none"> - Insiste en que el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes sea la principal prioridad del departamento.
	Cumple con las demandas de rendición de cuentas externa	<ul style="list-style-type: none"> - Involucra a los miembros del departamento en la elaboración de políticas departamentales que estén alineadas con los objetivos del establecimiento.. - Traduce las perspectivas y políticas del personal superior en aulas individuales. - Se comunica y busca información de otras áreas importantes de la escuela y representa los puntos de vista del departamento ante los administradores superiores. - Ayuda en el desarrollo e implementación de esfuerzos de mejora del plan de estudios tanto a nivel nacional.
Recursos Personales de Liderazgo	Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un amplio conocimiento pedagógico del contenido. - Adopta una perspectiva de toda la institución sobre las responsabilidades, una forma de pensamiento sistémico. - Está bien organizado y presta atención a los detalles.
	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Es inclusivo al tratar con su equipo y los estudiantes. - Establece buenas relaciones en todo el departamento, la escuela y con padres y miembros de la comunidad.
	Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> - Está dispuesto a asumir las responsabilidades asociadas con el rol. - Demuestra compromiso, energía, dedicación y entusiasmo por la enseñanza que motiva a quienes lo rodean (por ejemplo, tiende a trabajar más duro que cualquier otro en el departamento). - Es flexible, abierto a nuevas ideas y receptivo a sugerencias de otros. - Trata a sus colegas con cuidado y consideración.

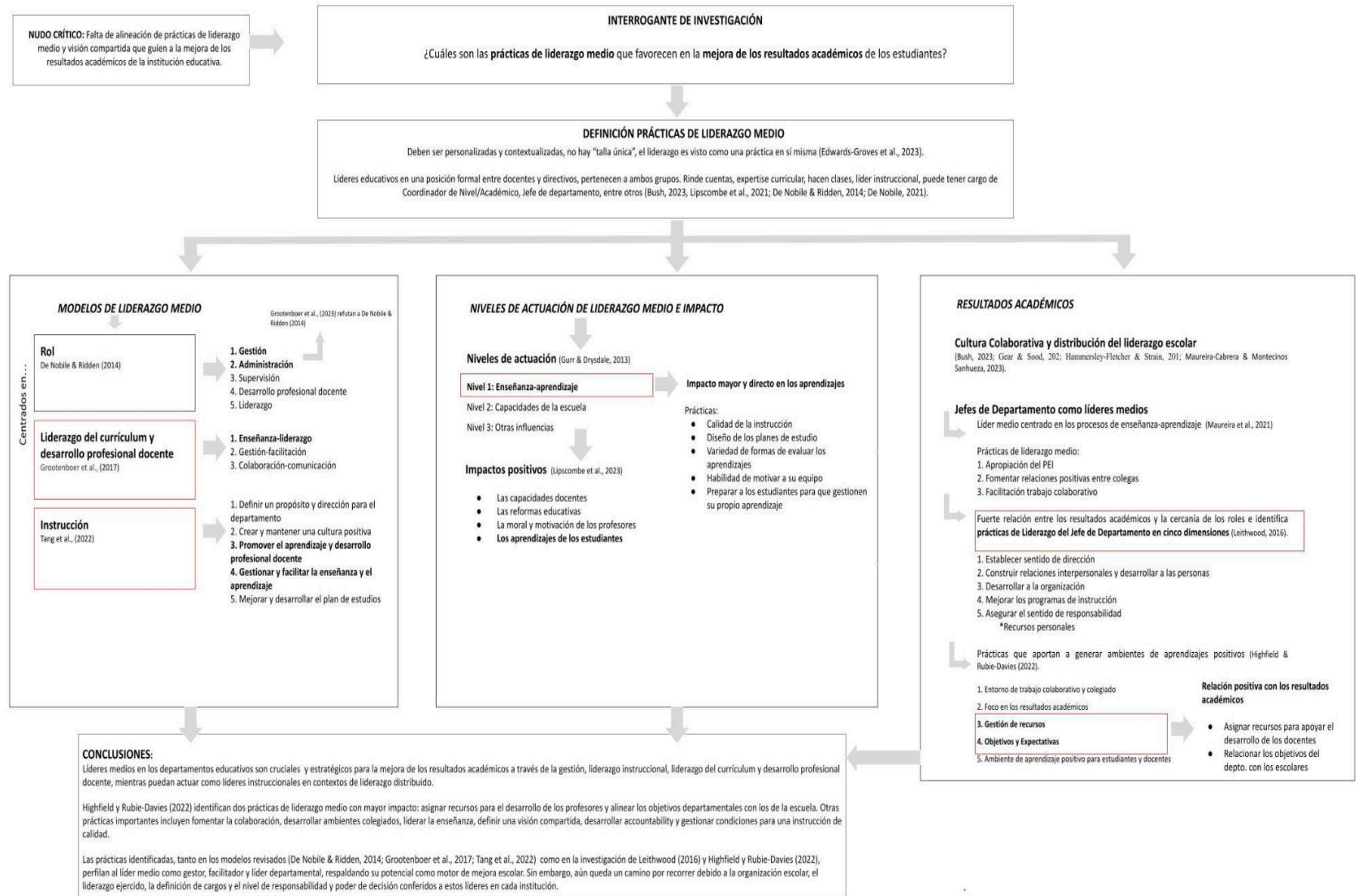
Ha resultado complejo evidenciar de manera empírica cómo la calidad de los líderes en educación puede ser un factor en la mejora escolar y afectar los resultados de los estudiantes, principalmente porque se ha probado que los líderes influyen en el

aprendizaje de los estudiantes de forma indirecta, es decir, a través del desempeño de sus profesores, por lo que el rol de los líderes seniors deberá centrarse en generar las condiciones necesarias para que sus profesores puedan enseñar (Robinson & Gray, 2019).

La supervisión y guía de los procesos instruccionales en la escuela liderada por los directivos, ha adoptado cada vez un enfoque más indirecto, esto porque los líderes medios han tomado un rol más activo, y están situados en un lugar estratégico de interacción directa con los profesores y la enseñanza para impactar los aprendizajes. Son éstos líderes los que estarían propiciando, mediante sus prácticas, la mejora del desempeño docente, y por ende de los resultados (Highfield, & Rubie-Davies, 2022). Se puede apreciar que el papel del líder medio se inserta en un entorno de interacciones complejas donde las prácticas educativas, como la enseñanza, el liderazgo, el aprendizaje profesional y la colaboración se dan al mismo tiempo (Edwards-Groves et al., 2023).

Highfield & Rubie-Davies (2022) utilizaron un modelo de regresión en el que se centraron en examinar cómo el rendimiento de los departamentos evoluciona con el tiempo y compararon estos datos de logro con las prácticas de liderazgo medio que se observaban en los departamentos en los que los estudiantes recibían instrucción. El cuestionario se basó en cinco prácticas de liderazgo medio: Entorno de trabajo colaborativo o colegiado, Foco en los resultados académicos, Gestión de recursos, objetivos y expectativas, y Ambiente de aprendizaje positivo para estudiantes y profesores. Las prácticas de liderazgo medio que tuvieron una relación positiva con el rendimiento académico de los estudiantes, fueron las relacionadas con asignar recursos para apoyar el desarrollo de los profesores y relacionar los objetivos de los departamentos con los de la escuela. Dichas prácticas aportan a generar ambientes de aprendizaje positivos. Se respalda la idea de que los líderes medios que aportan a los aprendizajes promueven prácticas pedagógicas sólidas, la colaboración y modelan buenas prácticas de enseñanza.

VII. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO



VIII. CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA

Principales Hallazgos

En torno a la pregunta de investigación ¿cuáles son las prácticas de liderazgo medio que favorecen la mejora de los resultados académicos de los estudiantes?, y luego de considerar la literatura revisada, se puede afirmar que ésta aporta con prácticas de liderazgo medio desde los departamentos que promueven la mejora de los aprendizajes de los estudiantes aportando a contestar la pregunta inicial, confirmando la necesidad de abordar este tema y continuar profundizando en un futuro dada su relevancia en el ámbito educativo. Sin duda, los líderes medios se encuentran en una posición privilegiada para poder actuar e influenciar el entorno escolar a todo nivel, y así mejorar los resultados escolares, por lo que es necesario identificar las prácticas de éstos líderes que serán de aporte para la mejora escolar.

Primeramente, y según los hallazgos, se debe comprender a los líderes medios como líderes instruccionales en un contexto en el que los directivos tiendan a la distribución; desde una doble función, por un lado, liderando a sus equipos o departamentos, y por el otro, siguiendo lineamientos a nivel de escuela. Esto significa que se encuentran en una posición en la que deberán rendir cuentas y a su vez, responsabilizarse del desempeño y desarrollo profesional de su equipo. Así lo refieren Hammersley-Fletcher & Strain (2011), Gear & Sood (2021) y Bush (2023) , aportando en que los líderes medios son los que cuentan con el conocimiento disciplinar, pudiendo generar mejoras en los resultados de los estudiantes, y aportando al desarrollo de un liderazgo instruccional compartido al encontrarse entre el profesorado y los líderes seniors. Será necesario entonces que se genere una cultura en la que se compartan y distribuyan responsabilidades, aportando cada quien desde su rol y expertise para la mejora del desempeño escolar.

Se destaca entonces la importancia de reconocer al liderazgo medio como agente estratégico para la mejora de los resultados, sobre todo desde los modelos de liderazgo medio estudiados (Nobile & Ridden, 2014; Tang et al; 2022; Highfield & Rubie-Davies,

2022; Grootenboer et al; 2017), todos ellos confluyen en aspectos comunes de estos roles, como son la gestión, el liderazgo instruccional, el liderazgo del currículum y el desarrollo profesional docente como prácticas esenciales que aportan a la mejorar del rendimiento académico.

Desde las prácticas identificadas, uno de los grandes hallazgos viene de Highfield & Rubie-Davies (2022), quienes identifican dos prácticas de liderazgo medio de mayor impacto en los resultados estudiantiles, asignar recursos para apoyar el desarrollo de los profesores y relacionar los objetivos de los departamentos con los de la escuela. Es relevante mencionar, que Edwards-Groves et al., (2023), refieren que las prácticas de liderazgo medio no tendrían una “receta” única para lograr la mejora en los resultados académicos, sino más bien que éstas deben responder a la situación de cada establecimiento educacional.

El primer modelo identificado de De Nobile & Ridden (2014), destaca que los roles que debe asumir el líder medio son el de gestión, administración, supervisión, desarrollo profesional docente y el de liderazgo, y señala prácticas asociadas a cada rol. A pesar de que en este estudio se señala que el rol de gestión y administración prevalece por sobre el de liderazgo en los líderes medios, se concluye la necesidad de que estos líderes sean buenos cumpliendo todos los roles para generar cambio e influenciar a su equipo.

En forma posterior, tanto Guur & Drysdale (2013), como Grootenboer et al., (2023), desacreditan este supuesto, al identificar que los líderes medios estarían más involucrados en prácticas de liderazgo educacional, como son el desarrollo profesional docente y el aprendizaje que ocurre en el aula, ese sería el nivel 1 de actuación (enseñanza-aprendizaje) identificado por Gurr & Drysdale (2013), así también lo señalan Maureira et al., (2021) y Edwards-Groves, et al., (2023).

En ese nivel los líderes medios tendrían un impacto directo y mayor en los resultados académicos si centran sus prácticas en el área de enseñanza-aprendizaje, calidad de la instrucción, diseño de planes de estudio, variedad de formas de evaluar, habilidades para

motivar a su equipo y preparar a los estudiantes para gestionar su propio aprendizaje. No obstante, son varios los autores que apuntan a un mayor involucramiento del líder medio a todo nivel para lograr la mejora (nivel 1: enseñanza-aprendizaje; nivel 2: capacidades de la escuela; nivel 3: otras influencias) (De Nobile, 2021; Grootenboer et al., 2023; Gurr & Drysdale, 2013; Leithwood, 2016; Lipscombe et al., 2023).

Grootenboer, Rönnerman, & Edwards-Groves (2017), aportan con un modelo que centra las prácticas de liderazgo medio en el liderazgo del currículum y el desarrollo profesional docente, que son dos de los componentes identificados también por Tang, Bryant, & Walker en el 2022. En sus hallazgos figuran tres categorías interconectadas de prácticas de liderazgo medio, enseñanza-liderazgo, gestión-facilitación y colaboración-comunicación.

Por último, en el tercer modelo revisado de liderazgo medio centrado en la instrucción, Tang et al., (2022), hacen referencia a cinco componentes principales que contienen entre tres a cuatro prácticas de liderazgo medio cada uno (definir un propósito y dirección para el departamento, crear y mantener una cultura positiva, promover el aprendizaje y desarrollo profesional docente, gestionar y facilitar la enseñanza y el aprendizaje, y mejorar y desarrollar el plan de estudios). Los componentes tienen relación desde los roles ya mencionados del modelo de De Nobile y Ridden del 2014.

En la literatura estudiada se reconocen además otras prácticas como influyentes a la mejora de los resultados, como son fomentar la colaboración y comunicación para el logro de objetivos, desarrollar ambientes de trabajo colegiados, liderar la enseñanza-aprendizaje, definir una visión compartida interna y acorde a los objetivos institucionales, desarrollar sentido de accountability, poner foco en las relaciones interpersonales, gestionar y facilitar las condiciones para la entrega de instrucción de calidad. Las prácticas anteriormente mencionadas dan una visión del líder medio como gestor, facilitador, y líder dentro de su departamento (Grootenboer et al., 2023; Gurr & Drysdale, 2013; Leithwood, 2016).

Además Leithwood (2016) postula que sí existiría una fuerte relación entre la cercanía de los diferentes estamentos dentro de las escuelas (docentes, líderes medios y directivos) y el rendimiento académico de los estudiantes y experiencias; siendo la del profesor siempre la de mayor impacto, luego la de los líderes medios y finalmente la de directivos.

En esa misma línea, en el estudio de Highfield & Rubie-Davies (2022), concluyen que las prácticas de liderazgo medio que tienen una relación positiva con el rendimiento académico de los estudiantes fueron las relacionadas con la asignación de recursos para apoyar el desarrollo profesional docente y relacionar los objetivos de los departamentos con los de la escuela.

Ambos estudios, aportan a responder la pregunta de investigación gestada inicialmente, confirmando que los líderes medios sí tienen impacto en los resultados, más específicamente, y como lo plantea inicialmente (Gurr & Drysdale (2013), cuando las prácticas se centran en el nivel 1 de actuación (procesos de enseñanza-aprendizaje). Leithwood (2016) menciona también que esto se daría especialmente en la educación secundaria, desde los jefes de departamento, al concentrarse en prácticas como la apropiación del PEI, el fomentar relaciones positivas entre los colegas del departamento y la facilitación de un trabajo colaborativo.

El estudio de Leithwood (2016) viene a aportar a las prácticas asociadas al rol del jefe de departamento como líder medio (acuñadas bajo cinco dimensiones: establecer sentido de dirección, construir relaciones interpersonales y desarrollar personas, desarrollar a la organización, mejorar los programas de instrucción, y asegurar el sentido de responsabilidad), sobre todo porque en general las investigaciones tanto nacionales como internacionales, han apuntado a las prácticas de liderazgo enfocado al rol directivo, dejando de lado el potencial de los líderes medios como impulsores de la mejora escolar.

Queda aún un gran camino por recorrer, dada la organización particular de las escuelas, el liderazgo que se ejerce en ellas, la definición de los cargos de liderazgo medio, el nivel de responsabilidad que se les atribuye y el poder de toma de decisiones que se les confiere.

Reflexión Profesional

Mirando en perspectiva el plan de innovación y mejora propuesto, y considerando los hallazgos de la revisión bibliográfica, se identifica la necesidad de redireccionar tanto la dimensión a abordar del PME, como el objetivo estratégico y los responsables, ya que casi todo recae en la Directora Académica, siendo imperativo distribuir las responsabilidades. En dicho plan se buscaba revertir la brecha existente, esta era que los resultados obtenidos en el diagnóstico dejaron en evidencia que existían diferencias importantes entre las percepciones de los docentes frente a las prácticas que mantenían los líderes medios, es decir, sus jefes de departamento. Esto generaba una falta de visión compartida que promoviera la mejora de los resultados.

Para la brecha identificada, se puso el foco en la dimensión de liderazgo, con el objetivo estratégico de fortalecer en los líderes medios prácticas efectivas de liderazgo que impactaran en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el fin de mejorar los resultados académicos del ciclo. Sin embargo, no se consideraron prácticas específicas de liderazgo medio como las que encontraron posteriormente en el Proyecto de Grado, sino aquellas establecidas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores y las dimensiones identificadas por Robinson (2019). Hay que tener en cuenta que estos marcos y lineamientos fueron desarrollados para liderazgos educativos orientados a roles directivos, y no directamente a los líderes medios.

El vuelco sería entonces redirigir el plan a la dimensión de Gestión Pedagógica inicialmente, focalizando el promover la alineación de prácticas de liderazgo medio y aprendizaje, considerando que este es el nivel de actuación señalado por la literatura como el mayor impacto desde el liderazgo medio, y luego poner atención a las otras dimensiones que no dejan de ser relevantes para el desarrollo completo del PME de la institución, contemplando en las acciones, el levantar información sobre las prácticas de

liderazgo medio evidenciadas por distintos autores como positivas y de relación directa con la mejora en los resultados académicos de los estudiantes.

Implicancias para la Práctica

Luego de lo investigado, es fundamental relevar la importancia de acción e influencia que pueden tener los líderes medios (jefes de departamento) para mejorar los resultados de los estudiantes en mi establecimiento educativo, por sobre la de los roles directivos, dada su cercanía al aula y expertise curricular. Ciertamente hay una ventana de oportunidad enorme en este sentido a nivel nacional, ya que hasta hoy los esfuerzos han estado puestos principalmente en los roles directivos.

La revisión bibliográfica realizada ha sido iluminadora para mi liderazgo en muchos aspectos, entregándome líneas a seguir y aplicar en mi propia práctica profesional en cuanto a las prácticas de liderazgo medio y su relación directa con los resultados académicos, niveles de actuación de éstos líderes y formas en las que yo puedo aportar desde mi rol como directora de 1er ciclo de educación básica, y ex jefa de departamento. Requeriré generar las condiciones necesarias para el desarrollo de los líderes medios, compartiendo un liderazgo instruccional, distribuyendo responsabilidades y haciéndolos parte de la toma de decisiones.

Los líderes medios se encuentran sin duda en una posición privilegiada para poder actuar e influenciar el entorno escolar a todo nivel, más específicamente en el de enseñanza-aprendizaje, como se ha evidenciado, y así mejorar los resultados escolares. En este punto, es imperativo para mí tomar en cuenta las prácticas de liderazgo medio identificadas en la literatura, y me resulta interesante poder levantar información de mi ciclo en torno a la visión de los docentes y sus líderes medios con respecto a sus prácticas de liderazgo medio, para luego cruzar los resultados con los hallazgos e identificar posibles brechas.

Hoy en día lidero a un grupo de líderes medios, todos ellos se agrupan en departamentos, tienen a cargo a otros docentes del área y continúan haciendo clases en los diferentes niveles del ciclo, exceptuando por una de ellas. Esto porque tiene a la mayor cantidad de profesoras a cargo. Además, se da algo particular con esta jefa de departamento, y es que tiene a su cargo varias asignaturas, ya que en el ciclo inicial de educación básica las docentes son “globalizadas”, es decir, enseñan varias asignaturas en el idioma inglés, como son matemáticas, inglés, ciencias naturales, ciencias sociales y también tienen un rol de jefatura haciendo la clase de consejo de curso.

A la luz de los hallazgos me surgen varios cuestionamientos frente a mi propia práctica y a cómo gestionar algunos cambios en mi ciclo, por ejemplo: ¿si los líderes medios son reconocidos y respetados por los otros profesores por su expertise curricular, por qué no contamos con líderes medios para cada asignatura como se hace en enseñanza media? De esta forma cada jefe de departamento contaría con la profundidad curricular necesaria, se harían “especialistas”, y también sus profesores, pudiendo generar mayor impacto en los resultados académicos al centrarse en una sola asignatura. Si es imperativo que los jefes de departamento continúen perfeccionando sus prácticas de aula, ¿por qué no modifico la estructura actual de la jefatura bilingüe del 1er ciclo básico para generar esta condición basal?.

En esta misma línea, si las prácticas de liderazgo medio de asignar recursos para apoyar el desarrollo de los profesores y relacionar los objetivos de los departamentos con los de la escuela son las que tienen uno de los mayores impactos en el resultado de los estudiantes, ¿estoy haciendo lo suficiente desde mi rol para entregar las condiciones necesarias para que mis jefes de departamento puedan actuar? ¿mis jefes de departamento están siendo capaces de concentrarse en las prácticas esenciales identificadas en los hallazgos para lograr mejorar el desempeño académico de los estudiantes?

Finalmente, me quedo con varias interrogantes aún sin resolver, pero estoy segura, que este proyecto de grado me ha sido de gran utilidad para mirar mi propia práctica y las de

mis jefes de departamento en pro de los resultados de nuestros estudiantes, que son sin duda el foco siempre. Es posible hacer cambios en educación, y para ello se requerirá de liderazgos fuertes que lo promuevan, bajo la base de que hagan buenos diagnósticos y se busque literatura acorde para respaldar las decisiones a todo nivel escolar.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Calidad de la Educación (2018). <https://www.agenciaeducacion.cl/>
- Agencia de Calidad de la Educación (2023). <https://www.agenciaeducacion.cl/>
- Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 267-269. Sage Journals. 10.1177/1741143222144628
- Cortez, M., Zoro, B. (2016). El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional. Nota Técnica N°8, LÍDERES EDUCATIVOS, *Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Cruz, N. (1993). Presencia Italiana en Chile, Series Monográficas. Recuperado de <http://www.memoriachilena.gob.cl/archivos2/pdfs/MC0037081.pdf>
- De Nobile, J. (2021). Researching Middle Leadership in Schools: The State of the Art. *International Studies in Educational Administration*, 49(2), 3-27. EBSCO.
- De Nobile, J., & Ridden, P. (2014). Middle leaders in schools: Who are they and what do they do? *Management*, 36(2), 22-25. https://www.researchgate.net/publication/271508045_De_Nobile_J_Ridden_P_2014_Middle_leaders_in_schools_Who_are_they_and_what_do_they_do_Australian_Educational_Leader_362_22-25
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., Petrie, K., & Nicholas, Z. (2023). Practicing Educational Leading 'In' and 'From' the Middle: A Site Ontological View of Best Practice. *Journal of Educational Administration and History*, 55(1), 72-88. ERIC.
- Falabella, A. (2015). Proyecto Educativo Institucional. Scuola Italiana. Retrieved November 21, 2023, from <https://www.scuola.cl/sivm/wp-content/uploads/2016/09/Pei-Scuola.pdf>
- Fullan, Michael G., (1997). Las causas/procesos de implementación y continuación. *El Cambio Educativo* (pp. 65-88). Trillas.
- Gear, R. C., & Sood, K. K. (2021). School Middle Leaders and Change Management: Do they Need to Be More on the "Balcony" than the Dance Floor? *Education Sciences*, 11(753). ERIC. 10.3390
- Grootenboer, P., Rönnerman, K., Edwards-Groves, C. (2017). Leading from the Middle: A Praxis-Oriented Practice. In: Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., Choy, S. (eds)

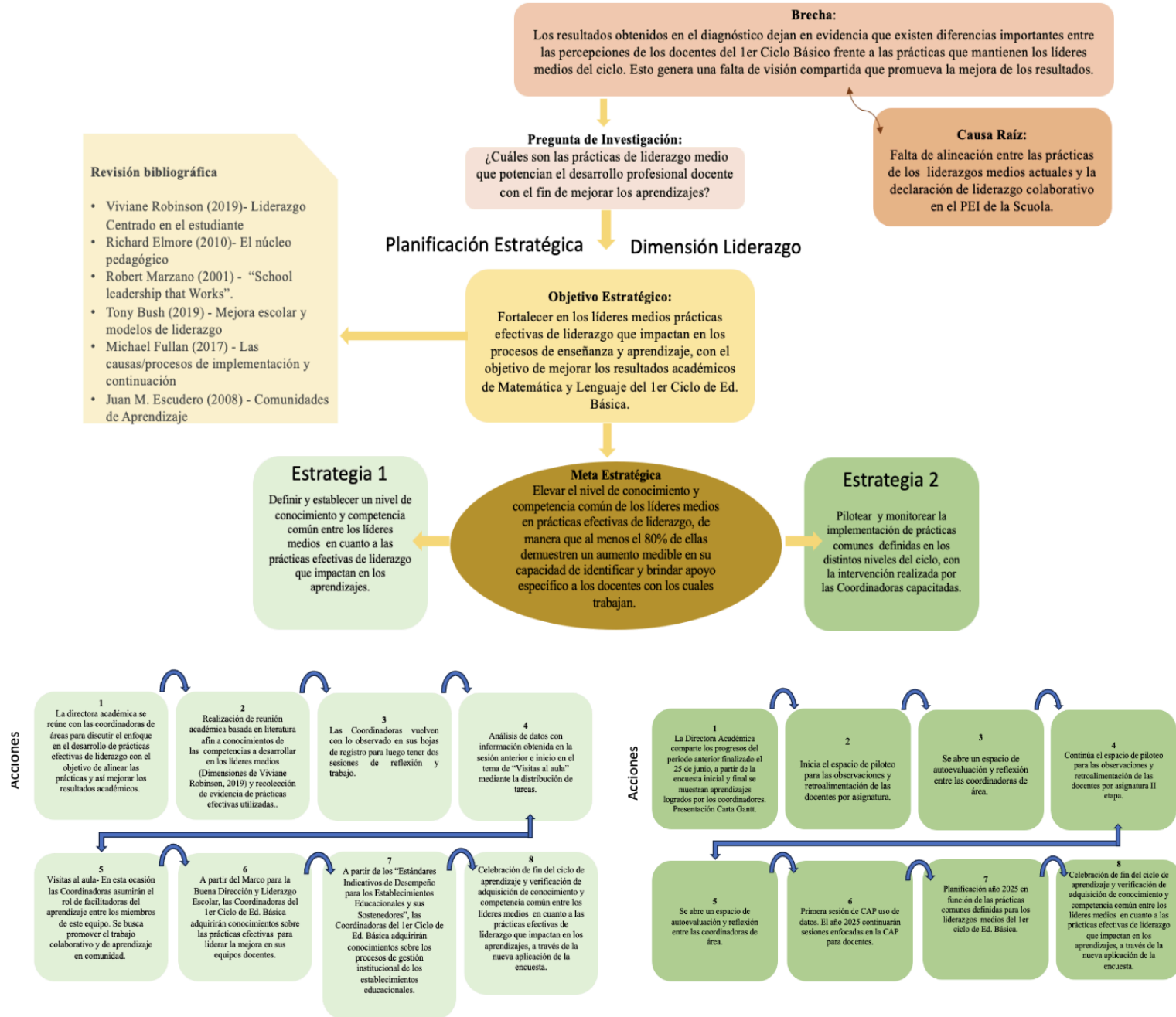
Practice Theory Perspectives on Pedagogy and Education. Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-3130-4_13

- Grootenboer, P., Tindall-Ford, S., Edwards-Groves, C., & Attard, C. (2023). Establishing an evidence-base for supporting middle leadership practice development in schools. *School Leadership & Management*, 43(5), 454-472. Taylor & Francis Group. 10.1080/13632434.2023.2271957
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2013). Middle-Level Secondary School Leaders: Potential, Constraints and Implications for Leadership Preparation and Development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55-71. ERIC. 10.1108/09578231311291431
- Hammersley-Fletcher, L., & Strain, M. (2011). Power, agency and middle leadership in English primary schools. *British Educational Research Journal*, 37(5), 871-884. Google Scholar.
- Highfield, C., & Rubie-Davies, C. (2022). Middle Leadership Practices in Secondary Schools Associated with Improved Student Outcomes. *School Leadership & Management*, 42(5), 543-564. ERIC. 10.1080/13632434.2022.2137126
- Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. Taylor & Francis Group. 10.1080/15700763.2015.1044538
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(4), 1-18. 10.1080/13632434.2019.1596077
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. Kenneth Leithwood, Sarah Patten, and Doris Jantzi. Abstract Purpose: This article describes and reports the results of testing a new conception of how leadership influences stu. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288. Sage Journals. 10.1177/1741143220983328
- Maureira, O., Guiñez, C., & Lizama, C. (2021). Liderazgos medios e institucional pedagógico en educación secundaria: un estudio de casos. *Sociedad Española de Pedagogía*, 73(4), 101-119.
- Maureira, O. J., Lizama, C. B., & Gajardo, M. A. (2021). Liderando la mejora desde el departamento de lenguaje: un estudio de caso. *Perspectiva Educativa*, 60(3). Scielo. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729>

- Maureira-Cabrera, O., & Montecinos Sanhueza, C. (2023). Aportes de los departamentos en la mejora escolar según perspectivas de directivos chilenos. *Revista Colombiana de Educación*, (88), 395-422.
- MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: Ministerio de Educación, CPEIP. Obtenido de www.mineduc.cl.
- MINEDUC. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño*. Santiago: Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación.
- Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 123-145.
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03036758.2019.1582075>
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Auckland, New Zealand: University of Auckland.
- Scuola Italiana Vittorio Montiglio. (2019, April 26). *Inicio - Scuola Italiana*. Scuola Italiana. <https://www.scuola.cl/sivm/>
- Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: investigating the links to improved student learning*. The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement/ University of Minnesota. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/EducationLeadership/Documents/Learning-from-Leadership-Investigating-Links-Final-Report.pdf>
- Tang, J., Bryant, D. A., & Walker, D. (2022). School middle leaders as instructional leaders: building the knowledge base of instruction-oriented middle leadership. *Journal of Educational Administration*, 60(5), 511-526. 10.1108/JEA-01-2022-0018
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003, August). Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for an Association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.

X. ANEXOS

ANEXO 1 : Mapa Conceptual Plan de Implementación Proyecto de Innovación y Mejora II



ANEXO 2: Revisión Bibliográfica (Tabla Excel)

N°	Autoría	Título	Año y país	Objetivo y/o Pregunta de investigación	Metodología	Resultados
1	Rebekah Charlotte Gear & Krishan Kumar Sood	School Middle Leaders and Change Management: Do They Need to Be More on the "Balcony" than the Dance Floor?	2021 Inglaterra	Este estudio exploró e investigó la capacidad estratégica del liderazgo medio para contribuir a este discurso. Reflexionó críticamente sobre la efectividad del liderazgo medio en un contexto de pequeña escala al realizar cambios curriculares sostenibles en el currículo de matemáticas de una escuela primaria inglesa.	La metodología de investigación adoptada fue un enfoque autoetnográfico . Se utilizó un método documental que consistió en un diario reflexivo llevado por el primer investigador, quien también era líder medio del currículo de matemáticas en una escuela primaria inglesa. El diario reflexivo se utilizó como un documento autenticado para elucidación y análisis.	Los principales hallazgos sugirieron que el liderazgo colectivo era apropiado para este contexto de investigación. El estudio también evidenció la importancia de comprender las culturas de liderazgo personales en todos los niveles de liderazgo. La conclusión señaló que los líderes medios podrían tener más éxito si fueran estratégicos, y por lo tanto deben encontrar y desarrollar sistemas que los ayuden a ubicarse en el "balcón" en lugar de solo en la pista de baile.
2	John De Nobile	Researching Middle Leadership in Schools: The State of the Art	2021 Reino Unido	El objetivo de la investigación fue identificar términos claves emergentes de las investigaciones en liderazgo medio realizadas desde 1990 hasta 2017 y reportar sobre los procesos de revisión y análisis que llevaron al desarrollo de un modelo teórico en liderazgo educativo medio que guiara posteriormente a mayor investigación sobre liderazgo medio.	Método cuantitativo y cualitativo , revisión sistemática de literatura mayoritariamente de Reino Unido, Australia y Estados Unidos, entre otros, entre los años 1990 hasta 2017. Incluye reportes de instituciones como el National College for School Leadership (NCSL), el Queensland Catholic Education Commission (QCEC), y Leading from the Middle del Ministerio de Educación de Nueva Zelanda, entre otros. Reporta datos de la revisión realizada.	Como conclusiones se señala que: 1. El modelo desarrollado no debe tomarse como un modelo per se, sino más bien, debe ser interpretado como un esquema que indica a dónde se ha llegado con la investigación y pensamiento sobre liderazgo medio y áreas de profundización futura. 2. Entre los años 1999 y 2007 hubo un "bumper years" en investigación sobre el tema de liderazgo medio. Deja en evidencia que la mayoría de la investigación provenía de Reino Unido, posiblemente dada la "National College for School Leadership". En segundo lugar Australia, y en tercero USA. 3. Predominancia en las terminologías (teacher leader, middle leader y middle manager) a lo largo de los años, y cómo podrían eventualmente ser intercambiables "teachers leader" y "middle leader". 4. Analiza los roles del líder medio, identificando seis categorías. El rol de mayor coincidencia en las investigaciones revisadas fue el de Desarrollo profesional docente. 5. Dentro de la dinámica que existe entre directivos y líderes medios, los directivos pueden ser un factor decisivo, contribuyendo a "hacerlos" o "romperlos". Su apoyo es esencial. 6. Se reconoce el desarrollo profesional como factor necesario para el éxito de las prácticas de liderazgo medio. 7. Las culturas escolares que promueven el cambio, la participación en la toma de decisiones, la colaboración y el

						arriesgarse, pueden apoyar el éxito de estos líderes. 8. Los líderes medios pueden promover la mejora de prácticas docentes a través del modelamiento. 9. Sobre los resultados de los estudiantes, se concluye que el líder medio puede aportar a través de sus profesores, esto porque la influencia es más directa que la de otros cargos, como el directivo.
3	Christine Edwards-Groves, Catherine Attard, Peter Grootenberg & Sharon Tindal-Ford	Middle Leading Practices of Facilitation, Mentoring, and Coaching for Teacher Development: A Focus on Intent and Relationality	2023 Australia	La investigación se guió en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la naturaleza de las prácticas de liderazgo medio que facilitan la entrega estratégica del currículum y promueven prácticas pedagógicas efectivas en los equipos de enseñanza situados?	Método cuantitativo descriptivo , se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a 32 líderes medios, los formatos de análisis incluyeron grabaciones y transcripciones.	El análisis temático de las entrevistas reveló que sin excepción las tres prácticas, facilitación, mentoría y coaching, son prácticas relacionales intencionales fundamentales para el desarrollo educativo situado, pero varía entre las líneas de interacción, propósito e intensidad interpersonal. Este estudio deja en evidencia la multidimensionalidad del liderazgo medio, en particular las formas en que las prácticas de facilitar, mentorear y coachear son matizadas y distintivas en su disposición, intención y relacionalidad.
4	Peter Grootenboerg, Sharon Tindall-Ford, Christine Edwards-Groves & Catherine Attard	Establishing an evidence-base for supporting middle leadership practice development in schools	2023 Australia	Este artículo reporta los hallazgos luego de la aplicación de casi 200 cuestionarios aplicados a líderes medios en Australia, conducido como parte de un estudio mixto mayor a nivel nacional sobre prácticas de liderazgo medio. Con el instrumento se pretende investigar sobre las prácticas de liderazgo medio que desarrollan a la escuela, basándose en tres áreas de prácticas predominantes: liderazgo- enseñanza, gestión -facilitación, y comunicación- colaboración.	Método Mixto , aplicación de cuestionario con escala Likert y análisis de data cualitativa.	Se utilizaron técnicas de análisis multivariable para analizar la data, y hubo tres diferencias estadísticamente significativas en las prácticas de liderazgo medio dependiendo el tipo de escuela y su nivel de acreditación profesional. Las respuestas de los participantes señalaron que una alta carga administrativa potencialmente impacta en las prácticas de liderazgo medio relacionadas a liderar la enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, señala que es necesario mirar las prácticas desde lo situacional y hace referencia a cuatro modelos de liderazgo medio. En los resultados estadísticos multivariable, se señala que hubo una diferencia significativa entre los tipos de colegios, pero no con las otras variables, así mismo en los tipos de colegios hubo diferencias significativas en la subescala de colaboración-comunicación, indicando que los líderes medios en escuelas primarias tienden a colaborar y comunicarse más que aquellos de secundaria o preescolar. Se apunta a la necesidad de desarrollar programas a medida para el desarrollo profesional de los líderes medios. Como conclusión, los participantes auto reportaron involucrarse en prácticas con un foco educacional, esto significa que la mayoría está involucrado en liderar el currículum, y el desarrollo profesional de su equipo, planificar y evaluar la enseñanza, compartiendo con sus colegas sus prácticas de aula, como también en prácticas de gestión y facilitación. Todas las subáreas mostraron consistencia a pesar de las edades, años de trabajo o de liderar iniciativas educacionales. Finalmente otro de los resultados fue que en las escuelas que tenían una cultura individualista, con normas de autonomía profesional y en la que la arquitectura de la escuela en general no facilitaba que los profesores

						trabajaran juntos, inhibe la colaboración docente.
5	David Gurr & Lawrie Drysdale	Middle-level secondary school leaders: Potential, constraints and implications for leadership preparation and development	2013 Australia	El objetivo de la investigación fue unir tres estudios enfocados en liderazgo medio en escuelas secundarias en Victoria, Australia. Estas investigaciones abarcan más de una década y permiten considerar el progreso en el desarrollo de roles de liderazgo medio.	Método cualitativo , en este artículo se revisaron tres estudios que utilizaron la misma metodología: entrevistas de múltiple perspectiva	El desempeño de los líderes medios dependerá de cómo se construyen sus roles y las capacidades, habilidades y actitudes asociadas. Algunos de estos líderes podrían influir en la enseñanza-aprendizaje, pudiendo ser desarrollados y apoyados para ello, pero muchas veces los docentes en estos roles cuentan con pocas oportunidades para ejercer el liderazgo, y tienen pocas expectativas. Muchos de ellos cuentan con las capacidades para liderar el aprendizaje-enseñanza, sin embargo no están seguros de ser capaces de influir en estos aspectos. Se sugiere cómo poder estructurar el liderazgo en la escuela para poner énfasis en la importancia de los líderes medios y cómo podrían estar mejor preparados y apoyados.
6	Camilla Highfield & Christine Rubie-Davies	Middle leadership practices in secondary schools associated with improved student outcomes	2022 Nueva Zelanda	La pregunta de investigación que guió el estudio fue: ¿cuáles son las relaciones entre los resultados académicos de los estudiantes en los departamentos de inglés, matemáticas y ciencias y las prácticas de liderazgo medio que se han reportado en estos departamentos?	Método cuantitativo correlacional , la muestra utilizada total era de 30 departamentos (matemáticas, inglés y ciencias) pertenecientes a 10 colegios. Además se utilizaron los datos de la prueba estandarizada "NCEA" (National Certificate of Education Achievement) de los estudiantes en esas mismas asignaturas.	Este artículo reporta los resultados de análisis estadísticos de cuestionarios comparados con los resultados académicos de los estudiantes por departamento y evidencian prácticas de liderazgo medio específicas que estarían fuertemente asociadas con la mejora de los resultados académicos. En colegios donde los estudiantes eran socialmente desaventajados la significancia estadística de los resultados fue mayor. También se identificó que las prácticas de liderazgo medio no se correlacionaron significativamente con los resultados académicos de los estudiantes en el Nivel 1. El enfoque en los resultados académicos de los estudiantes se correlacionó estadísticamente de manera significativa con los resultados académicos de los estudiantes en el Nivel 3. También hubo una relación estadísticamente significativa entre Metas y expectativas y los resultados académicos de los estudiantes en los Niveles 2 y 3 del NCEA. Hubo una relación estadísticamente significativa entre el Ambiente de aprendizaje positivo para estudiantes y profesores y tanto el logro de los estudiantes en el Nivel 2 del NCEA, como el porcentaje de resultados de mérito y excelencia que recibieron los estudiantes que estudian en el departamento. También se realizó una regresión lineal para evaluar si las prácticas de liderazgo medio predecían los resultados del NCEA en los niveles 2 y 3, y sí se confirmó esta predictibilidad en el nivel 2. El foco en los resultados académicos y en un ambiente colegiado resultaron tener una predictibilidad negativa sobre los resultados del nivel 2, mientras que el foco en la gestión de recursos y metas y expectativas tuvo una predictibilidad positiva, así también el crear un ambiente positivo de aprendizaje para estudiantes y docentes. También a nivel 3 del NCEA las prácticas de liderazgo medio predijeron los mismos efectos en los resultados. Por último,

						el hallazgo de que las prácticas de liderazgo medio eran de menor influencia en los resultados académicos de nivel 1, demuestra que la efectividad del liderazgo medio tendría mayor predictibilidad en la mejora de los resultados académicos en los últimos niveles de educación media, ya que la calidad y efectividad de la enseñanza sería crítica. Por último, se identifican dos prácticas de liderazgo medio de mayor impacto en los resultados estudiantiles, asignar recursos para apoyar el desarrollo de los profesores y relacionar los objetivos de los departamentos con los de la escuela.
7	Kenneth Leithwood	Department-Head Leadership for School Improvement	2016 Inglaterra	En este artículo se resumen evidencias empíricas relacionadas con las siguientes cuatro preguntas: 1. ¿Cuál es la contribución al rendimiento estudiantil de los departamentos de las escuelas secundarias y de los jefes de departamento? 2. ¿Cómo se comparan los departamentos y los jefes de departamento con las escuelas y los líderes a nivel escolar como posibles impulsores del cambio? 3. ¿Qué desafíos enfrentan los jefes de departamento al proporcionar un liderazgo significativo a sus departamentos y a las escuelas en general? 4. ¿Qué hacen los jefes de departamento cuando tienen éxito en proporcionar un liderazgo significativo a sus departamentos y escuelas, y qué condiciones permiten ese liderazgo?	Revisión Sistemática de literatura , incluyó 42 estudios empíricos en la revisión, en su mayoría de UK y USA.	Los resultados de la revisión sugieren que la influencia de los departamentos y de los jefes de departamento tiene un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes que la influencia de las escuelas en su conjunto y de los líderes a nivel escolar. Además, los departamentos que funcionan bien también son centros poderosos para el trabajo de mejora y dependen menos del trabajo de los líderes a nivel escolar de lo que podría esperarse, aunque un contexto de apoyo a nivel escolar hace mucho más probable que los departamentos funcionen de manera efectiva. Según esta evidencia, los departamentos son unidades más efectivas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje que las escuelas secundarias en su conjunto, y la contribución del liderazgo de los jefes de departamento es probablemente mayor que la contribución del liderazgo de los directores a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Los resultados de la revisión también descubrieron una serie de desafíos complejos que impiden a muchos jefes de departamento adoptar un rol de liderazgo proactivo y relativamente integral en sus departamentos y en sus escuelas. Estos desafíos son impuestos por algunos maestros y sindicatos de profesores, algunos líderes senior y algunos jefes de departamento. No obstante, la revisión también encontró una considerable evidencia que identifica prácticas de liderazgo de departamento efectivas y recursos personales de liderazgo.
8	Kylie Lipscombe, Sharon Tindall-Ford & Jodi Lamanna	School middle leadership: A systematic review	2023 Australia	El objetivo de la investigación busca contribuir a la comprensión del liderazgo educativo a través de las siguientes preguntas de investigación: 1. ¿Cómo se define en liderazgo escolar medio? 2. Cuáles son las posiciones y responsabilidades del líder escolar medio? 3. ¿Cuál es el impacto del	Revisión sistemática de literatura , en inglés, entre los años 2006 y 2020 sobre liderazgo medio, abarcando 14 países diferentes. Se analizaron estudios empíricos y revisados por pares.	Se llega a cuatro conclusiones principales: 1. El liderazgo medio es difícil de definir. 2. Los roles y responsabilidades de los líderes medios varían en forma considerable y se comprenden mejor desde un contexto. 3. Los líderes medios impactan directa e indirectamente en las prácticas docentes, desarrollo de equipo, reforma escolar y aprendizaje profesional, aunque hay investigación directa limitada en cuanto al impacto. 4. El aprendizaje profesional para los líderes medios no ha progresado al punto de equiparlos

				liderazgo medio en las escuelas? 4. Cuáles son las oportunidades y necesidades de desarrollo profesional del líder escolar medio?		adecuadamente para las complejidades de sus roles. Además el artículo resalta dos diferencias notorias entre los conceptos de profesor líder y líder medio, y provee de una definición operacional, descripción elaborada y ciertas características de liderazgo medio para guiar futuras investigaciones.
9	Oscar Maureira-Cabrera & Carmen Montecinos Sanhueza	Aportes de los departamentos en la mejora escolar según perspectivas de directivos chilenos	2023 Chile	Se examinó, cómo los directores y jefes de unidades curriculares caracterizan tal estructura departamental, su organización y gestión; asimismo, qué expectativas y valoraciones tienen de su contribución a la mejora. Dos preguntas de investigación guían este estudio: Cuando existen departamentos, 1. ¿Cómo se organiza y gestiona el trabajo de estas unidades y sus jefaturas? 2. ¿Cuáles son las expectativas y valoraciones de directivos respecto a la contribución de la departamentalización a los procesos de mejora escolar?	Método Mixto , de carácter exploratorio secuencial y descriptivo. La primera fase contempló recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra en la que se recogieron datos cuantitativos. La fase cuantitativa utilizó una encuesta online como técnica de producción de datos y el este artículo reporta los resultados de esta encuesta.	Los resultados sugieren tensiones entre las condiciones que generan los directivos y sus expectativas sobre la contribución de los departamentos a la mejora escolar. Merece mayor atención empírica el insuficiente uso del liderazgo docente, particularmente de las jefaturas como recurso para promover una mayor confianza profesional. Comprender sus orígenes posibilita imaginar cómo podría abordarse esta tensión desde la política educativa y los programas de formación para líderes escolares. Apuntan también a profundizar en qué modalidad de estructura alternativa o complementaria a los departamentos es más pertinente para armonizar el currículum y un modelo pedagógico integral y menos fragmentado es otro tema para investigaciones futuras. Crear la estructura departamental también se ha visto como limitación, si genera culturas balcanizadas y restringe un abordaje multidisciplinario que involucre a los estudiantes en proyectos y promueva el pensamiento creativo en la resolución de tareas auténticas. Todos estos son aspectos posibles de investigar, considerando que en algunos centros el departamento disciplinar se discontinuó por ser una estructura poco efectiva. Finalmente, se señala que las estrategias clave en la efectividad departamental, basadas en principios del liderazgo distribuido, se enmarcaría en que los equipos directivos favorezcan oportunidades para el liderazgo docente, mediante jefaturas departamentales, y las condiciones para la colaboración docente.
10	Oscar Julio Maureira, Camila Belén Lizama Zamora & Mauricio Andrés Gajardo Garrido	Liderando la mejora desde el departamento de lenguaje: un estudio de caso	2021 Chile	Se pretende aportar a la comprensión del liderazgo medio del jefe de departamento, examinando prácticas de liderazgo pedagógico de los jefes de departamento y su impacto en la mejora escolar en establecimientos que imparten educación secundaria que presenten trayectorias de mejoramiento simétricas por disciplinas y en establecimientos con trayectorias de	Metodología Mixta-Secuencial , cuya fase cualitativa se formuló como un estudio de casos múltiples	Los resultados arrojaron que: 1. El origen y finalidad del rol de jefe de departamento de lenguaje guardaba relación con los objetivos y metas establecidas por el equipo directivo, intencionándose en las reuniones de jefaturas de UTP con los docentes. Su objetivo principal como jefe de departamento es conseguir buenos resultados académicos y de aprendizaje, como también el desarrollar comunidades de aprendizaje en su departamento, y desarrollar habilidades para mejorar los aprendizajes y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. 2. Dar cuenta al equipo directivo de logros y resultados de su departamento. 3. Características del cargo de jefe de departamento: acompañamiento en aula, retroalimentación, coordinación de la observación entre

				mejoramiento asimétrica por estas disciplinas (matemáticas y lenguaje).		pares, direccionar reuniones, entregar reportes, delegar tareas, coordinar acciones del departamento, rendición de cuentas al equipo directivo. 4. Alta relevancia y pertinencia del cargo (jefe de departamento), dado que está a cargo de organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, apropiación del PEI, crear buenas relaciones humanas entre pares, e instalar un trabajo colaborativo efectivo.
11	Jianjing Tang, Darren A. Bryant & Allan David Walker	School middle leaders as instructional leaders: building the knowledge base of instruction-oriented middle leadership	2022 Inglaterra	Esta investigación tiene como objetivo explorar los desarrollos en los últimos 25 años en la base de conocimiento sobre el liderazgo medio orientado a la instrucción en las escuelas. Los autores documentan las tendencias en la literatura desde que el liderazgo medio comenzó a atraer el interés académico a finales de la década de 1990 y exploran los patrones estructurales y de contenido cambiantes en la base de conocimiento. Basan su investigación en tres preguntas: 1. ¿Hasta qué punto y de qué manera se está investigando a los líderes medios como líderes instruccionales en diferentes contextos? 2. ¿Cómo ejercen los líderes medios el liderazgo instruccional? 3. ¿Qué factores apoyan o inhiben el liderazgo instruccional de los líderes medios y cómo lo hacen?	Metodología topográfica , para analizar elementos estructurales y los resultados principales de 147 artículos en inglés de revistas con revisión de pares se utilizó un código estadístico descriptivo. Se calculó la intersección entre las subcategorías y se agruparon para identificar tendencias en las publicaciones, temas focales y gaps de conocimiento.	Los autores se basan en los resultados de la revisión para proponer un modelo que enmarca un conjunto básico de prácticas de liderazgo instruccional de los líderes medios. También identifican las influencias personales, departamentales, organizacionales y externas que moldean las prácticas de liderazgo medio y señalan la falta de investigación realizada fuera de las sociedades angloamericanas. Esta brecha en la literatura sugiere la necesidad de aumentar el estudio del liderazgo medio en diferentes contextos y sistemas nacionales y cómo estos influyen en la práctica y la implementación de los líderes medios en torno a la instrucción. Además, es necesario emplear una gama más amplia de metodologías para comprender los roles instruccionales de los líderes medios.