

LIDERAZGO INSTRUCCIONAL: SU IMPACTO EN EL APRENDIZAJE DE LOS  
ESTUDIANTES Y EN LA INSTALACIÓN DE UNA CULTURA DE MEJORA  
DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO

POR: MARÍA VALENTINA WILLIAMSON URETA

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

PROFESOR GUÍA:

Sra. MARÍA SOLEDAD ORTÚZAR

Proyecto de Grado  
Mayo 2022  
SANTIAGO

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

## Índice

Índice	3
Resumen	4
Antecedentes del contexto	5
Identificación del problema	7
Descripción del Plan de Innovación y Mejora	10
Metodología para la revisión de bibliografía	13
Descripción de hallazgos en la literatura	15
1. Qué es ser un líder	15
2. Cuáles son las características de un buen líder	16
3. La importancia del liderazgo en el contexto escolar	17
4. Set de prácticas y habilidades para un liderazgo escolar efectivo	21
5. Liderazgo instruccional o pedagógico: elemento fundamental para la mejora educativa	23
6. Cómo el liderazgo instruccional impacta en el aprendizaje: evidencia empírica nacional	25
Marco conceptual esquemático	27
Conclusiones	28
- Principales hallazgos	28
- Reflexiones profesionales relativas al proyecto de Innovación y Mejora	30
- Reflexiones profesionales relativas a la institución y práctica profesional	32
Bibliografía	34

## Resumen

Existe vasta evidencia científica que demuestra la importancia del liderazgo escolar. Cada vez toma más fuerza la idea de que sin líderes educativos efectivos, las escuelas no mejoran. Más aún, un líder deficiente puede disminuir el aprendizaje y generar un retroceso para el establecimiento. Esta investigación analiza la situación de un colegio particular de una comuna del sector oriente de la ciudad de Santiago que, si bien presenta distintas condiciones idóneas para poder funcionar como un establecimiento educacional, con el tiempo sus resultados académicos han ido en deterioro.

El objetivo de esta investigación es poder determinar cuáles son los factores ausentes dentro de este establecimiento que están impidiendo asegurar los aprendizajes. A través de un proceso de diagnóstico fue posible identificar un conjunto de deficiencias que impedían la mejora en los resultados académicos, las cuáles estaban principalmente referidas a la carencia de sistemas pedagógicos y/o instruccionales que estén enfocados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. De esa manera, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo el liderazgo instruccional puede instalar una cultura de mejora dentro del establecimiento que asegure el aprendizaje de los estudiantes?

A partir de lo anterior, se propone la realización de una asesoría instruccional como plan de innovación para construir un modelo de gestión pedagógica que permita establecer los lineamientos y objetivos pedagógicos para la mejora. Para poder acreditar la realización de esta intervención, se realizó una revisión bibliográfica que permitiera justificar la pertinencia del plan de innovación. A través de esta búsqueda, y a partir de la lectura y revisión de más de cuarenta investigaciones referidas a la problemática, se resumen una serie de hallazgos que permiten relevar la pertinencia del plan propuesto. Estos hallazgos están divididos en seis secciones: (1) qué es ser un líder, (2) cuáles son las características de un buen líder, (3) la importancia del liderazgo en el contexto escolar, (4) set de prácticas y habilidades para un liderazgo escolar efectivo, (5) liderazgo instruccional o pedagógico: elemento fundamental para la mejora educativa y (6) cómo el liderazgo instruccional impacta en el aprendizaje. Las principales conclusiones de la investigación refuerzan la idea de generar prácticas instruccionales para mejorar los resultados. Estas prácticas, sin embargo, deben ir de la mano con otras características que hacen que los líderes sean efectivos, no deben ser aisladas ni menos, realizadas por una sola persona: deben ser distribuidas.

**Palabras clave:** liderazgo escolar, liderazgo instruccional o pedagógico, mejora escolar, gestión escolar, liderazgo efectivo.

### **Antecedentes del contexto**

El colegio analizado es una institución con cerca de 400 años de historia. Es parte de la congregación religiosa Compañía de María Nuestra Señora, quienes implementan distintos proyectos educativos a lo largo de Chile y el mundo. Este es un colegio particular pagado que se encuentra en la comuna de Las Condes, en la ciudad de Santiago.

Según lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional, la misión del colegio es “ofrecer una educación humanista cristiana que, desde el diálogo fe-justicia, fe-cultura, fe-ciencia y tecnología, incida en la formación integral de las personas y en la transformación de la sociedad”. El colegio tiene una clara misión evangelizadora cuyo propósito principal es formar a sus estudiantes en la fe católica.

En lo concreto ha tenido una matrícula estable durante los últimos 10 años con un arancel actual de \$350.000. No sufrió mayores fugas de estudiantes durante el transcurso de la pandemia. Sin embargo, no es el caso de su equipo docente. En el último año el colegio sufrió una salida de cerca de 30 profesores. Esto puede ser explicado porque el colegio no cuenta con un acompañamiento docente sistemático ni estructurado y varios docentes declararon sentirse sobrepasados con el aspecto tecnológico al que se vieron empujados producto de la contingencia, sintiéndose incapaces de poder llevar a cabo sus labores frente al nuevo escenario.

Desde esa perspectiva, el colegio carece de acompañamiento pedagógico: no hay revisión sistemática de planificaciones, de las evaluaciones o del contenido visto en clases. Tampoco existe un plan de observación y retroalimentación de clases con rúbrica y seguimiento. No cuentan con instancias de reflexión pedagógica ni de trabajo colaborativo o retroalimentación entre pares.

Este contexto ha llevado a que el colegio tenga una baja en sus resultados académicos obteniendo resultados más bajos en las pruebas SIMCE y PSU de Lenguaje y Matemática, en comparación con años anteriores y a otros colegios de similares características socioeconómicas de la comuna. El colegio, al mismo tiempo, no logra estar dentro de los 100 primeros lugares en la Prueba de Transición Universitaria cuando en otros años sí había estado en esa categoría. Finalmente podemos decir que el establecimiento tiene un gran desafío: poder mejorar los resultados SIMCE Y PSU para estar dentro de los mejores colegios de la comuna.

El lugar físico donde se encuentra ubicado el colegio es también muy relevante al encontrarse en un punto neurálgico de la ciudad de Santiago y de la comuna de Las Condes, entre dos avenidas principales de la comuna, con un fácil acceso a transporte público, tanto buses como metro. Esto lo pone en una posición estratégica respecto de la oferta de colegios de la comuna y en una posición favorable frente a las familias que buscan una alternativa educativa en el sector.

Esto último es especialmente relevante, ya que se está instalando en otro sector de la comuna un nuevo colegio municipal que pretende hacerse cargo de estas brechas con altos grados de excelencia académica, de rigor pedagógico y con un alto nivel de inglés, elementos que hoy son deficientes en el establecimiento.

## **Identificación del problema**

A partir del contexto descrito anteriormente podemos decir que un problema identificado es la baja capacidad instruccional que tiene el equipo directivo del establecimiento.

En primer lugar, es importante destacar que dentro de la estructura organizacional del establecimiento hay dos autoridades entre la máxima autoridad, que es la Directora del establecimiento, y los profesores: un Coordinador de Ciclo y la Subdirectora Académica de todo el establecimiento sin existir ninguna estructura intermedia en el organigrama.

Por lo tanto, la estructura del equipo se configura de la siguiente manera: encabeza la Directora del establecimiento seguido por dos subdirecciones, la académica y de convivencia escolar. En la subdirección académica se encuentran los coordinadores de ciclo. Hay un coordinador por cada ciclo: pre-escolar a kínder, 1° a 4° básico, 5° a 8° básico y luego enseñanza media. En esta estructura el colegio decidió eliminar el rol del Jefe de Departamento, quedando todos los profesores de las distintas asignaturas a cargo del Coordinador de Ciclo. La carencia de este rol intermedio hace que exista poco foco pedagógico en las instancias de trabajo con la Coordinación de Ciclo.

Así, cada coordinador está a cargo de un grupo de docentes de su ciclo. Según lo declarado por los profesores del establecimiento, las reuniones que sostienen los coordinadores pocas veces tienen foco en lo pedagógico. En general, son reuniones enfocadas en temas de convivencia escolar, temáticas valóricas y/o religiosas. Esto mismo ocurre en las reuniones de la subdirección. El foco es principalmente revisar los temas valóricos religiosos, muy enfocados en la misión evangelizadora del colegio, pero con poco y nada de foco en los aspectos académicos. No existe un plan pedagógico diseñado claro, con metas

y objetivos, que sirva como guía tanto para profesores como coordinadores y subdirectores.

Todo el modelo del establecimiento junto con su Proyecto Educativo Institucional, están muy bien justificados en la formación valórica humanista cristiana que desea potenciar. Esto debido a que tienen la responsabilidad de responder ante la orden religiosa a la que representan. Sin embargo, al revisar exhaustivamente todo el proyecto educativo del colegio, casi no existe alusión al logro académico o al modelo pedagógico. Esto finalmente se observa de manera latente en la carencia de procesos enfocados en la mejora del proceso enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes.

Con ello, observamos finalmente que el colegio ha obtenido peores resultados en pruebas estandarizadas. Esto es particularmente relevante ya que constituye una misión fundamental de cualquier establecimiento educacional entregar educación de calidad para todos sus estudiantes. Se evidencia que la carencia de procesos pedagógicos que rodean el quehacer de docentes y directivos dentro del establecimiento ha generado una fuga de talentos al no poder explotar al máximo los potenciales académicos de cada uno de sus estudiantes.

Así, surgen las siguientes preguntas: ¿En qué parte de este sistema educativo en su conjunto se encuentra esta fuga de talentos? ¿Dónde y cómo podemos abordar esta brecha? Sabemos que para que los colegios mejoren necesitamos equipos directivos con diversas capacidades de liderazgo, es decir, que sean líderes educativos de sus comunidades escolares. Así, con mejores líderes podemos tener mejores comunidades.

El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”

(Leithwood et al., 2008). Con ello, comprendemos que no es sólo un atributo ejercido por una sola persona sino un esfuerzo mancomunado expresado en una diversidad de acciones colectivas.

El liderazgo escolar tiene un efecto significativo sobre ámbitos de la organización escolar que influyen positivamente sobre la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Mientras que el tamaño del efecto es moderado, el efecto del liderazgo es vital para el éxito de los esfuerzos en la mejora escolar (Leithwood et al., 2020) Dentro de los liderazgos con mayor evidencia, tanto empírica como teórica, en sus resultados encontramos los siguientes: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Distribuido, Liderazgo Instruccional y Liderazgo Administrativo.

Sabemos que los colegios que mejoran tienen buenos líderes escolares. También sabemos que ese liderazgo debe ser un esfuerzo mancomunado y una serie de acciones que toda la comunidad debe implementar. Sin embargo, finalmente surge la pregunta: ¿cuál de todos esos liderazgos es el más apalancador en el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje? La evidencia ha demostrado que un set de prácticas instruccionales implementadas por el líder escolar son las que mejoran significativamente los resultados. Así lo demuestran los estudios de Alig-Mielcarek y Hoy (2005) y Volante (2012), en que reportan una correlación significativa con el rendimiento de los estudiantes tanto en Matemáticas como en Lenguaje y prácticas instruccionales (Volante, 2012). Con ello, surge la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cómo el liderazgo instruccional puede instalar una cultura de mejora dentro del establecimiento que asegure el aprendizaje de los estudiantes?***

## **Descripción del Plan de Innovación y Mejora**

El fin último de todo establecimiento educacional debe ser el de velar por la formación integral de todos los niños, niñas y adolescentes que participan en él.

Esta formación debe estar fundada en la comprensión del ser humano como un ser con distintas complejidades, tanto cognitivas como sociales y emocionales, que deben ser abordadas en la misión de acompañar la formación de los estudiantes en su máximo potencial.

Para ello existen distintos mecanismos que se deben implementar dentro de la comunidad educativa para alcanzar este objetivo. Uno de ellos es fortalecer el liderazgo instruccional, es decir, fortalecer las capacidades de la comunidad educativa en la mejora de sus procesos de enseñanza y de aprendizaje para, en consecuencia, obtener mejores resultados.

El liderazgo instruccional entonces se entiende como la influencia intencionada y focalizada que se ejerce en una comunidad educativa con propósito de mejorar las prácticas de enseñanza y los logros de aprendizaje (Volante, 2012). Este es un tipo de influencia de quienes ejercen roles de liderazgo dentro del establecimiento, más que un esfuerzo individual de cada actor de la comunidad.

La propuesta de innovación y de mejora para el establecimiento analizado consiste en realizar una asesoría instruccional para el equipo directivo del establecimiento convocando a toda la comunidad educativa a construir un modelo de gestión pedagógica que permita establecer y determinar los lineamientos, metas y objetivos pedagógicos que se plantean para la mejora de los resultados.

Esta asesoría permitirá poder instalar en el establecimiento distintas prácticas de liderazgo instruccional que van a dar la posibilidad de poder instaurar una cultura de mejora, sistemática y sostenida, mediante estrategias instruccionales diseñadas en conjunto con el equipo directivo.

Para ello se realizarán distintas acciones. En una primera instancia el objetivo es realizar una capacitación teórico-práctica al equipo directivo en que podrán conocer la importancia del liderazgo escolar, sus alcances y propósitos y los distintos tipos de liderazgo. Con ello, la intención es que puedan conocer la teoría, literatura y evidencia que rodea al liderazgo instruccional para que les haga sentido este plan.

Luego, y en paralelo con la formación de los líderes escolares en esta materia, se realizará una instancia de diseño de un plan estratégico pedagógico que permita establecer las bases fundantes y lineamientos para la mejora de los próximos años.

Se propone además la realización de una instancia de capacitación adicional a todo el equipo de docentes, coordinadores, subdirectores y director, en que se realizará una simulación en tiempo real de estas prácticas. Llevando a los docentes a una “Sala de Simulación Instruccional” se generará un guión en que cada participante tendrá un rol que cumplir y en el cual un miembro del equipo directivo debería implementar una de estas prácticas. Específicamente dar retroalimentación en tiempo real a un profesor en una sala de clases.

Adicionalmente, se realizará una capacitación específica al equipo directivo en prácticas efectivas de observación y retroalimentación de clases, apoyándolos en el diseño e implementación de rúbricas con elementos específicos a

observar. Una retroalimentación efectiva es muy valiosa para el proceso de mejora en el quehacer pedagógico docente.

Finalmente, todo este plan irá de la mano con encuestas al inicio y al final de cada instancia y actividad con el objetivo de poder medir el nivel de satisfacción del cuerpo docente y equipo directivo en relación a la asesoría. Además, se utilizarán datos de resultados académicos de los estudiantes al inicio y al final para poder realizar una comparación antes y después de la intervención realizada.

Se propondrá hacer una evaluación de impacto experimental de esta instancia para obtener evidencia empírica que permita justificar este plan de mejora. Para ello se propondrá dividir al establecimiento en dos grupos, uno que comience el año uno y el otro comience al año dos. Se aleatorizará la selección de cursos y profesores que participarán en la intervención el año uno y se seleccionará un grupo de control para poder hacer un estudio experimental de la implementación de estas prácticas instruccionales dentro del establecimiento para obtener resultados de esta intervención.

## **Metodología para la revisión de bibliografía**

Para el propósito de este proyecto de grado se realizó una búsqueda sistemática de bibliografía proveniente de artículos académicos encontrados en revistas indexadas, de divulgación o investigación científica y libros que se refirieran a la temática investigada. Adicionalmente, para los aspectos de forma se utilizó la bibliografía obligatoria de los cursos “Proyecto de Grado I” y “Proyecto de Grado II” para poder cumplir con los requerimientos. Para los aspectos de fondo, se inició la búsqueda mediante la bibliografía obligatoria y complementaria del módulo “Dirección para el Aprendizaje de todos los Estudiantes” al considerarse el más pertinente y afín a la material de esta investigación. Este proceso fue realizado entre diciembre del 2021 y mayo del 2022.

A partir de esas lectura se determinaron un grupo de autores iniciales para el proceso de búsqueda de información. Así se revisaron inicialmente las investigaciones internacionales de Kenneth Leithwood, David Hopkins y Alma Harris. Para efectos de la investigación nacional se revisaron investigaciones de José Winstein, Paulo Volante y Gonzalo Muñoz.

Se priorizó la literatura en inglés. Más del 70% de la lectura y bibliografía revisada para esta investigación se realizó en publicaciones hechas en inglés y en países que tuvieran amplia trayectoria en estudios cuantitativos y evidencia científica para formular hipótesis. Así, se priorizaron investigaciones realizadas en Estados Unidos, Inglaterra y Canadá. Se buscaron y consideraron investigaciones e investigadores que participan y/o participaban de dos grandes centros en investigación internacionales sobre la temática referida: National College for School Leadership, una agencia del Departamento de Educación del Reino Unido que ofrece a directores y profesores oportunidades de desarrollo profesional y del Centro para la Investigación en Política Educativa de la Escuela de Educación de la Universidad de Harvard.

A nivel nacional se revisaron los siguientes centros de investigación: el Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) y el Centro UC para la Transformación Educativa (CENTRE), ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile así como también investigaciones de los Centros de Liderazgo Educativos de la Universidad Católica de Valparaíso y de la Universidad Diego Portales.

Se priorizaron libros y papers publicados en revistas de divulgación científica y la búsqueda se realizó principalmente en el buscador Google Académico. Para efectos de la búsqueda en inglés se utilizaron los siguientes conceptos: *school leadership, instructional leadership, effective leadership, school improvement, student attainment and achievement*. Los principales conceptos utilizados en español fueron: liderazgo escolar, liderazgo instruccional, mejora escolar, líderes efectivos, líderes.

Al ingresar el concepto school leadership el buscador arrojaba 86.200 resultados mientras que en español liderazgo instruccional la herramienta descrita arroja 20.500 resultados. Con ello, resulta más extensa la literatura en inglés sobre esta materia, lo que confirma la decisión de enfocarse en investigaciones realizadas en inglés. Se decidió utilizar textos que estuvieran citados al menos 100 veces. Se priorizaron investigaciones y literatura de los últimos 20 años. Además, se buscó información de documentos que tuvieran autoría, no se utilizó ningún documento anónimo

Para poder llevar un registro de lo anterior se utilizó un documento drive de excel en el que se integraron todas las búsquedas para ir categorizándolas y ordenándolas según correspondiere. Además, los artículos y archivos fueron ordenados por categoría de búsqueda y almacenados en una carpeta en el escritorio del computador.

## **Descripción de hallazgos en la revisión de literatura**

### **1. Qué es ser un líder**

Para comenzar a entender la importancia del liderazgo instruccional para la instalación de una cultura de mejora dentro de los establecimientos y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes, debemos empezar por comprender qué es un buen líder. Vale la pena preguntarse: ¿Cuáles son las características afines a los líderes que tienen un impacto en sus equipos? ¿Cuál es el conjunto de competencias que comparten estos liderazgos? ¿Son todas las cualidades propias de un líder necesarias o depende del contexto y de las personas que son lideradas?

Durante muchas décadas se ha discutido si los líderes nacen o se hacen. Daniel Goleman, Doctorado en Psicología Clínica de la Universidad de Harvard, ha investigado ampliamente sobre el liderazgo y la inteligencia emocional. Desde su perspectiva, propone una definición de liderazgo como: “el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común, y que es un requisito básico para ser un buen líder.”

Un líder es una persona que comparte ciertas características, habilidades y capacidades que lo hacen movilizar a un grupo determinado para lograr un objetivo. Pero ser un líder no es simplemente una persona que moviliza a otros. Si bien existen competencias o cualidades que tradicionalmente han sido asociadas a un buen líder, tales como la inteligencia, firmeza, determinación y visión, las cuales son necesarias para el éxito, son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales (Goleman, 2004).

Es importante distinguir entre la influencia proveniente del liderazgo y aquellas que provienen de otras formas de ejercicio del poder como son la fuerza, coerción o manipulación. En el caso del liderazgo, los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder o se confía en su expertise. Por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “correcta” (Fay, 1987; en Robinson, 2009).

## **2. Cuáles son las características de un buen líder.**

Desde el *MIT Sloan Leadership Center* (del Instituto de Tecnología de Massachusetts) identificaron las cuatro capacidades del liderazgo y diseñaron un modelo llamado las “4-CAPS” (*four caps*). Estas cuatro capacidades corresponden al *sensemaking* o la capacidad de hacer y dar sentido, *relating* o la capacidad de construir relaciones de confianza con las personas y a través de diversas redes, *visioning* o la capacidad de presentar una imagen convincente del futuro y de lo que es posible, e *inventing* o la capacidad de crear estructuras y procesos necesarios para movilizarse en función de la visión (Ancona, 2007).

Desde su perspectiva, y de acuerdo a una encuesta realizada a los estudiantes de los programas de liderazgo de este centro, la capacidad de hacer y dar sentido es la herramienta más valiosa. Karl Weick, el padre de “*sensemaking*” sugiere que el término significa “la capacidad del sentido” (Weick, 1995; en Ancona, 2007). Es el proceso de estructurar lo desconocido (Waterman, 1990; en Ancona 2007). Esta capacidad requiere de mucho coraje, ya que mientras hay una gran necesidad humana de comprender y saber qué es lo que está sucediendo en un mundo en constante cambio, iluminar el cambio a menudo es una tarea solitaria e impopular. El líder que demuestra que la estrategia de una

organización no ha sido exitosa, puede chocar con aquellos que desean mantener una imagen de logro. (Ancona, 2007).

Tenemos entonces que un líder debe tener ciertas cualidades. No responde simplemente a su capacidad de movilizar en función de un objetivo, sino también responde a su inteligencia, determinación y visión, combinado con un alto grado de inteligencia emocional. Este set de competencias, cuando son bien implementadas y ejecutadas, le permite a sus seguidores confiar en su expertise e identificarse con él. Validarlo.

### **3. La importancia del liderazgo en el contexto escolar.**

El impacto de un buen liderazgo se ha investigado por cuanto permite asegurar mejoras en diversas organizaciones. En el *MIT Sloan Leadership Center* han estudiado su impacto en empresas: desde automotoras, bancos y hoteles, hasta parques de diversiones. Los colegios, al ser organizaciones complejas y lideradas por personas, no deberían quedar excluidos.

Entonces surge la pregunta: ¿Cómo llevamos estas cualidades y competencias al contexto escolar? El liderazgo educativo es un concepto asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000).

Tal como señala José Weinstein: “La importancia del liderazgo radica en que la presencia de ciertas prácticas en la dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones laborales de los docentes y en consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes. Por el contrario, un liderazgo deficiente de los

directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los estudiantes, retrocediendo la calidad en las escuelas” (Weinstein et al., 2009).

Sin embargo, si bien el liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, este sería indirecto, pues se ejerce especialmente a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (Leithwood, 2006; Garay, 2008; Volante, 2008; Seashore Louis et al., 2010; Valenzuela y Horn, 2012).

En la publicación “Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica”: Weinstein et al. (2009, p 20-21) señalan que:

“La investigación internacional reciente ha confirmado que el liderazgo es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad de la educación y ha buscado precisar su impacto específico. Así, Leithwood et al. (2004) realizaron una exhaustiva revisión de los estudios realizados en Estados Unidos y Canadá, y concluyeron que los efectos – tanto directos como indirectos – del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en 1/4 es decir, 25% del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares). Similar es el efecto que le asignan Waters et al. (2003), quienes en función de un meta-análisis de más de 70 investigaciones sobre liderazgo directivo y sus efectos en la calidad escolar, afirman que existe una fuerte relación entre el liderazgo directivo y el aprendizaje de los alumnos”.

El liderazgo escolar tiene un efecto indirecto, pues es mediado por lo que realizan los profesores dentro del aula. Esta afirmación fue publicada en la investigación “*Seven Strong Claims About Successful School Leadership*” (2008), donde Kenneth Leithwood, junto a otros investigadores, realizan un resumen de las principales conclusiones de una revisión exhaustiva de la literatura referida a liderazgos efectivos. Estos hallazgos están organizados en lo que ellos denominan las siete principales afirmaciones sobre un liderazgo escolar exitoso. Estas siete afirmaciones en total no son todas exactamente

iguales en fuerza o impacto, pero finalmente se apoyan en una variedad de evidencia empírica robusta (Leithwood et al., 2008).

Detengámonos en la primera afirmación: “El liderazgo escolar es el segundo factor que más influye en el aprendizaje de los alumnos después de la enseñanza dentro de la sala de clases”. De acuerdo a los autores, el liderazgo actúa como un catalizador sin el cuál es poco probable que se produzcan otras cosas positivas.

Para demostrar aquello, los autores exponen, entre otros argumentos, los efectos cuantitativos sobre el impacto del liderazgo en el aprendizaje. Un primer acercamiento son estudios de gran escala. Las revisiones de este tipo de estudios realizadas por Hallinger y Heck concluyeron que, al controlar las variables de admisión y otros factores de contexto, el liderazgo logra un impacto de entre un 12-20% en el logro de los estudiantes.

Una segunda revisión del impacto del liderazgo en el aprendizaje, publicada en esta investigación, se dedicó a investigar los efectos de prácticas específicas, a diferencia de los otros estudios que revisaban los efectos generales del liderazgo en el aprendizaje. Un meta análisis que revisó 69 estudios que involucraban a 2.802 escuelas, aproximadamente 1.4 millones de estudiantes y a 14.000 profesores, identificaron 21 responsabilidades de liderazgo y calcularon en promedio la correlación entre ellas y el logro de los estudiantes. De estos datos se realizaron estimaciones en el efecto de estas responsabilidades en los resultados de los estudiantes. Los autores concluyeron que un aumento en 10 puntos porcentuales en los resultados de los estudiantes estarían dados por el trabajo realizado por un director promedio que mejoró sus habilidades demostradas en las 21 responsabilidades.

Años después de esta publicación, los autores revisaron estas siete afirmaciones. Su intención fue corroborar y/o complementar sus conclusiones con nueva evidencia. De esta manera, para la afirmación sobre liderazgo incluyeron nuevas consideraciones. En su trabajo “*Seven Strong Claims About School Leadership Revisited*”, Leithwood et al., (2020), concluyeron que, si bien la afirmación sobre liderazgo fue ampliamente aceptada en el campo de las investigaciones sobre liderazgo, consideran que es pertinente complementarla.

La afirmación original limitaba implícitamente las influencias en el aprendizaje de los estudiantes a factores intra-escuela. Sin embargo, ha quedado en evidencia que el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños está ampliamente influenciado por otros factores extra-escuela, como por ejemplo, los factores socioeconómicos (Leithwood et al., 2020). Con ello, la afirmación inicial es limitada por cuánto restringe el efecto de la enseñanza del profesor en el logro de los estudiantes a las interacciones diarias que ocurren entre ellos. La evidencia sugiere que los factores extra-escuela tienen variaciones significativas en el rendimiento y progreso académico (Chapman et al. 2015). Además, existen otros factores dentro de la escuela que hacen contribuciones en el aprendizaje de los estudiantes, al menos comparables, con la enseñanza del profesor, como por ejemplo: optimismo académico (Hoy, Tarter, y Wolfolk-Hoy 2006), cultura académica (Leithwood y Sun 2018), eficacia colectiva docente (Berebitsky y Salloum 2017) y clima disciplinar (Sortkaer y Reimer 2018). Comparado con el 2008 hay mucho más evidencia robusta disponible que demuestra la modesta, pero consistente, contribución del liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes, así como también su efecto catalizador en otras características de la escuela y su comunidad (Grissom et al., 2013).

Finalmente, tenemos que la afirmación revisada queda de la siguiente manera: “El liderazgo escolar tiene un efecto significativo sobre las características de la organización escolar que influyen positivamente la calidad del proceso

enseñanza-aprendizaje. Mientras el efecto es moderado, este efecto del liderazgo es vital para el éxito y los esfuerzos de mejora de cualquier establecimiento escolar” (Leithwood et al., 2020). Una sub-lectura de ello, es que la función del liderazgo a todos los niveles, o la distribución del liderazgo, significa crear las condiciones organizativas que fomenten una enseñanza de alta calidad y generen mejoras en los resultados de los alumnos.

Podemos decir entonces que las escuelas que mejoran por cuanto, además de tener buenos profesores, tienen líderes comprometidos, visionarios, sensibles, enfocados en la tarea educativa, con un perfil altamente pedagógico, que funcionan como elementos catalizadores de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### **4. Set de prácticas y habilidades para un liderazgo escolar efectivo.**

Según consigna el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE): “En casi todos los casos de establecimientos escolares con trayectorias de mejoramiento positiva en sus resultados, se identifica al liderazgo como un factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares” (Leithwood, 2008; Bellei et al., 2014).

El modelo que mejor representa un liderazgo escolar efectivo es el desarrollado por Leithwood et al. (2020), vinculado a la segunda afirmación de su investigación sobre las siete afirmaciones del liderazgo escolar efectivo, que declara lo siguiente: “Casi todos los líderes exitosos/efectivos trabajan sobre un mismo set de prácticas”.

## Prácticas claves para un liderazgo efectivo

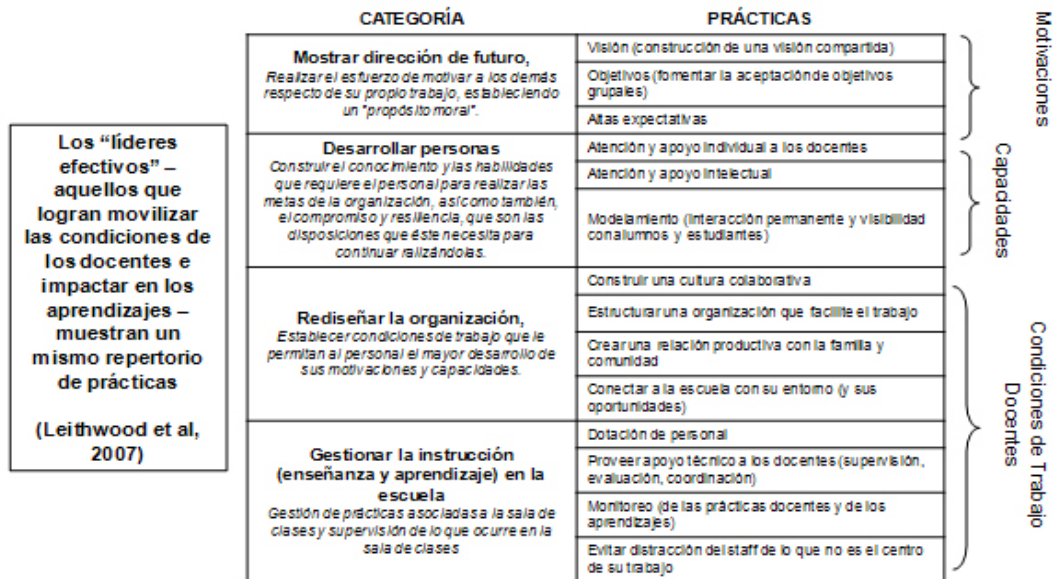


Figura 2. Prácticas claves para un liderazgo efectivo. Fuente: Leithwood y Riehl (2005).

1

Stephen Anderson, profesor de la Universidad de Toronto, Canadá, al reflexionar sobre el modelo propuesto por Leithwood et al, señala en su trabajo “Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela”:

“Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente: la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo. Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo del personal tiene una conexión obvia con

<sup>1</sup> Imagen recuperada de la investigación de Stephen Anderson: “Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela”.

el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Y por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes”.

En el ámbito de las habilidades, la revisión de CEPPE (2013) identifica una serie de cualidades y habilidades que los directivos deben tener para desarrollar prácticas efectivas en sus establecimientos. Estas se agrupan en cuatro tipos:

1. Gestión flexible para el cambio
2. Habilidades comunicacionales
3. Construcción de confianzas
4. Articulación entre conocimiento y práctica

Luego, el MBDLE añade: “Sumado a las prácticas y las habilidades, investigaciones recientes identifican algunas características personales que explican en gran medida las variaciones de la eficacia del liderazgo escolar; entre otras se relevan: actitud abierta y disposición a aprender de los demás, flexibilidad, sentido de auto-eficacia, resiliencia, optimismo” (Bandura, 1999; Day et al., 2009; en Centro de Perfeccionamiento, 2015).

Lo anterior, ratifica que las habilidades sociales son fundamentales para consolidar los liderazgos. Reconocer la importancia de atributos como la empatía o la inteligencia emocional, tal como destaca Daniel Goleman para líderes efectivos, es fundamental para desarrollar una gestión cercana a las personas de la escuela, construir confianza, escuchar, comunicar, mediar, negociar, colaborar y abogar de manera efectiva ante la comunidad.

## **5. Liderazgo instruccional o pedagógico: elemento fundamental para la mejora educativa.**

De acuerdo a lo señalabo en el MBDLE: “...una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instala procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados. Señala, además, que

cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad. Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos” (TALIS, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012 en Centro de Perfeccionamiento, 2015).

Pero, ¿qué es el liderazgo pedagógico o instruccional? El académico Paulo Volante lo define como: “la influencia intencionada y focalizada a actores particulares de la comunidad educativa con el propósito de mejorar las prácticas de enseñanza y los logros de aprendizaje de los estudiantes”. A pesar de que cuando hablamos de liderazgo pedagógico, pueden existir diferencias en cómo lo definimos, existe consenso en el sentido que se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes (Gajardo & Ulloa, 2016).

Liderazgo instruccional o pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración (Gajardo & Ulloa, 2016). Este liderazgo busca cambiar hábitos y prácticas docentes para movilizar los aprendizajes de los estudiantes. Los líderes escolares pedagógicos obtienen buenos resultados porque saben cómo aprovechar su tiempo: qué hacer y cuándo hacerlo. (Bambrick-Santoyo, 2019)

## **6. Cómo el liderazgo instruccional impacta en el aprendizaje: evidencia empírica nacional**

En su investigación “Influencia del liderazgo instruccional en motivación y logro académico en estudiantes secundarios” el académico Paulo Volante identifica un modelo con un set de prácticas instruccionales a partir de su observación e implementación en contextos educacionales. Como contexto, el autor señala que: “... La evidencia local e internacional muestra que el ejercicio del liderazgo instruccional de directivos, profesores y del equipo en su conjunto, se relaciona positivamente con el logro académico y la mejora del ambiente escolar. Los estudios científicos de Alig–Mielcarek y Hoy (2005) reportan una correlación significativa con el logro de los estudiantes tanto en Matemática como en Lenguaje. En el caso de Chile, se ha observado que un 27% de la diferencia en el logro académico entre los establecimientos se explica por características organizacionales, una vez aislado el efecto de la dependencia administrativa y el nivel socioeconómico promedio de las familias.”

A partir de esta evidencia, el autor desarrolló un modelo que ha logrado identificar prácticas de liderazgo instruccional en las escuelas. El modelo se organiza en siete prácticas que tienen que ver con la conformación de equipos, compuestos por el director, directivos y profesores del establecimiento, y buscan establecer un sistema de mejoramiento continuo y monitoreo del logro de aprendizajes de los estudiantes (Volante, 2012).

Las prácticas claves consisten en: (1) alinear a la comunidad educativa en torno a una visión de aprendizaje y enseñanza compartida, (2) a la definición de aprendizajes clave; (3) en conducir a que los estudiantes se pongan metas desafiantes, (4) asegurar que tengan experiencias de éxito; (5) en el monitoreo constante de las metas curriculares y (6) del refuerzo focalizado a todos los

estudiantes; (7) además de realizar ciclos de observación retroalimentación de clases acerca de iniciativas de mejoramiento implementadas.

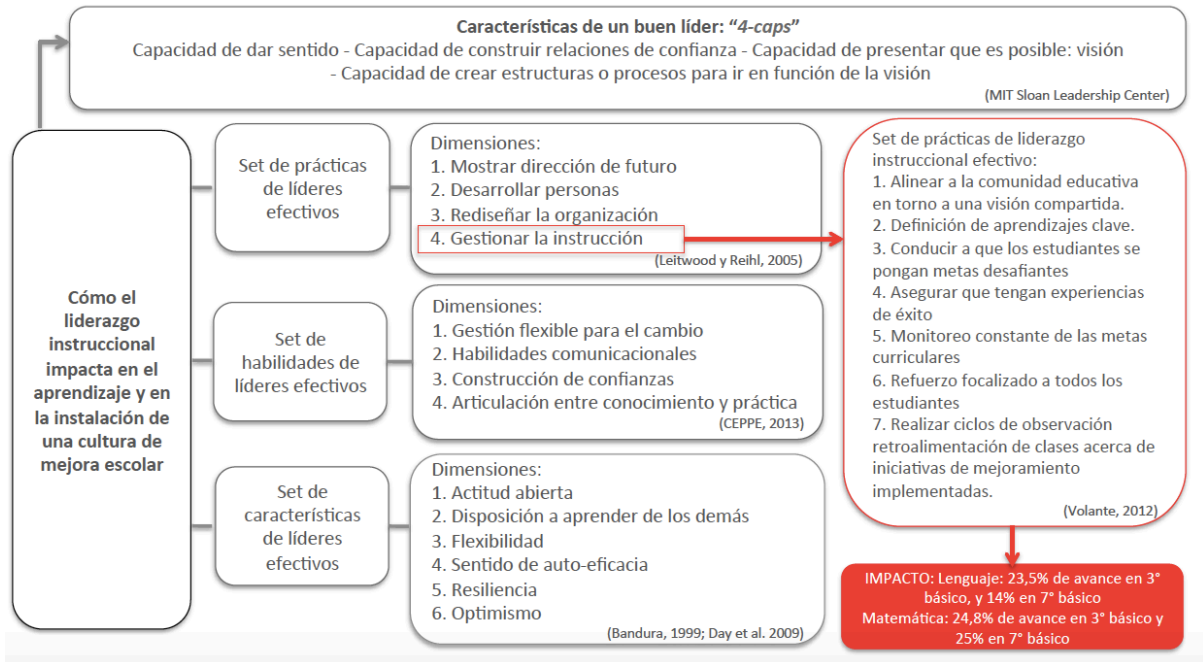
En la conclusión del estudio, y en relación con los resultados de aprendizaje observados en los estudiantes, señalan que la instalación de Equipos de Liderazgo Instruccional tienen un impacto significativo: "...materializado en prácticas efectivas que conducen a una mejora continua de procesos de enseñanza. Lo anterior se desprende del avance de los estudiantes tanto en Lenguaje con un 23,5% de avance en 3° básico, y 14% en 7° básico, como en Matemática con un 24,8% de avance en 3° básico y 25% en 7° básico".

Finalmente, en una publicación de los resultados de este estudio demostraron que en un plazo de seis a ocho meses se logran observar resultados significativos en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Volante, 2012).

Este estudio presenta un acercamiento a la importancia del liderazgo instruccional. Demuestra su impacto y su valor en el proceso de enseñanza y de aprendizaje. Además, permite identificar un set de prácticas pedagógicas que pueden servir de guía para directores en la búsqueda de mejorar sus resultados y su capacidad instruccional.

## Marco conceptual esquemático

Liderazgo instruccional como canalizador de la enseñanza y el aprendizaje:



A partir de la revisión bibliográfica se diseñó un marco conceptual esquemático que prioriza los hallazgos de la literatura en aquellos que son más relevantes para resolver la pregunta de investigación. Se realiza este esquema a la luz de la normativa chilena pues se identifican los principales componentes de los líderes escolares efectivos destacados en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Desde esa perspectiva, se relevan los sets de prácticas, habilidades y características de los líderes escolares efectivos. Se destaca sobre estos elementos las características de un buen líder del MIT Sloan Leadership Center como capacidades centrales y fundantes para cualquier líder. De todos los elementos identificados, se señala en rojo aquel que resulta más apalancador, a la luz de la evidencia, de los resultados de aprendizaje de los estudiantes: gestionar la instrucción. Finalmente se presentan los resultados del estudio FONDECYT del académico Paulo Volante como el más relevante a nivel nacional para ello.

## **Conclusiones**

### **Principales hallazgos**

Los líderes, además de tener ciertas características que tradicionalmente les han sido otorgadas, deben ser capaces de llevar a un grupo hacia un objetivo común. Además de ello, deben contar con una alta inteligencia socio-emocional: autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y habilidades sociales (Goleman, 2004). Para ser un buen líder hay que agregarle a las competencias señaladas anteriormente un set de capacidades identificadas en el *MIT Sloan Leadership Center*, denominadas las “4 CAPS”: capacidad de hacer y dar sentido, la capacidad de construir relaciones de confianza con las personas y a través de diversas redes, la capacidad de presentar una imagen convincente del futuro y de lo que es posible y la capacidad de crear estructuras y procesos necesarios para movilizarse en función de la visión. (Ancona et al., 2007). Este modelo de las four caps se destaca como un esquema transversal a cualquier implementación de liderazgo, cualquiera sea la institución liderada. Especialmente, si lidera personas.

Sumado a lo anterior, es importante señalar que la literatura es contundente en demostrar que el liderazgo escolar es fundamental para la mejora educativa. Uno de los principales hallazgos en esta materia es la investigación de Leithwood et al., 2008, sobre las “Siete afirmaciones fuertes sobre el liderazgo escolar”. Los autores identifican un listado de siete afirmaciones referidas a liderazgos escolares exitosos. Para efectos de este análisis se destacaron dos principales afirmaciones:

1. El liderazgo escolar es el segundo factor que influye en el aprendizaje de los alumnos, después de la enseñanza en el aula.
2. Casi todos los líderes con éxito utilizan el mismo repertorio de prácticas básicas de liderazgo.

La primera afirmación entrega una serie de evidencia empírica que permite relevar el rol y la importancia del liderazgo escolar:

- Hallinger y Heck concluyeron que, al controlar las variables de admisión y otros factores de contexto, el liderazgo logra un impacto de entre un 12-20% en el logro de los estudiantes.
- Un meta-análisis demostró, al revisar 21 responsabilidades de liderazgo, que un aumento en 10 puntos porcentuales en los resultados de los estudiantes estarían dados por el trabajo realizado por un director promedio que mejoró sus habilidades demostradas en esas 21 responsabilidades.

La segunda afirmación entrega las bases para diseñar el modelo de set de prácticas claves para el liderazgo efectivo. Trabajo que después será replicado en distintas investigaciones y reflexiones sobre el liderazgo escolar.

A partir de lo anterior, y de una diversa gama de investigaciones y estudios sobre el liderazgo escolar, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar determina aquellas características y condiciones más relevantes para el desarrollo de un liderazgo efectivo. Así, destaca en este análisis el set de prácticas, habilidades y características que deben tener los líderes escolares para ser efectivos. Dentro del set de prácticas se identifica aquella que es crucial para la mejora educativa: gestionar la instrucción. Esta dimensión, de acuerdo a la investigación de Leithwood et al. (2020), sostiene un subconjunto de prácticas para su cumplimiento:

- Dotar al personal de prácticas instruccionales
- Proveer apoyo instruccional
- Monitorear la mejora escolar y el aprendizaje de los estudiantes
- Evitar que el personal se distraiga de su trabajo de instrucción

El académico Paulo Volante, en su investigación “Influencia del liderazgo instruccional en motivación y logro académico en estudiantes secundarios” logra realizar una aproximación empírica de resultados que concluye en un set de siete prácticas de liderazgo instruccional para la mejora de resultados académicos:

- (1) alinear a la comunidad educativa en torno a una visión de aprendizaje y enseñanza compartida
- (2) a la definición de aprendizajes clave
- (3) en conducir a que los estudiantes se pongan metas desafiantes
- (4) asegurar que tengan experiencias de éxito
- (5) en el monitoreo constante de las metas curriculares
- (6) del refuerzo focalizado a todos los estudiantes
- (7) además de realizar ciclos de observación retroalimentación de clases acerca de iniciativas de mejoramiento implementadas.

A partir del seguimiento, observación e implementación de este set de prácticas se encuentran mejoras sustantivas en los resultados de Lenguaje y Matemática en dos cursos: Lenguaje con un 23,5% de avance en 3° básico, y 14% en 7° básico, como en Matemática con un 24,8% de avance en 3° básico y 25% en 7° básico”. (Volante, 2012).

### **Reflexiones profesionales relativas al proyecto de innovación y mejora**

La evidencia anteriormente descrita respalda la propuesta de plan de innovación y mejora para el caso de estudio. Para el caso del colegio analizado, que ha tenido una baja en sus resultados SIMCE desde el 2015<sup>2</sup>, la posibilidad de mejorar sustancialmente es una urgencia. Si revisamos los resultados presentados en el trabajo de Volante, podemos concluir que instalar el set de prácticas instruccionales analizadas en su investigación podría tener un efecto

---

<sup>2</sup> Ver anexo 1.

positivo en los resultados académicos. Especialmente, si pensamos en realizar una intervención en profesores de Lenguaje y Matemática de 7° básico, quienes reportan tener resultados positivos posterior a la intervención y quienes eventualmente realizarían SIMCE en 8° básico. De esta manera, podríamos prevenir una baja aún mayor en la próxima medición de SIMCE para ese nivel. Esta intervención puede ser doblemente útil, sobre todo para cursos de II° y III° medio quienes, después de dos años de pandemia, están prontos a realizar la Prueba de Admisión a la Educación Superior y el colegio, debido a su bajo rendimiento, ha salido dentro de los 100 mejores colegios. Lugar que en años anteriores logró ostentar.

El colegio está instalado en un punto clave, neurálgico de la ciudad de Santiago. Tiene la ventaja de contar con una matrícula que se ha mantenido en el tiempo, incluso después de los primeros meses de pandemia (información investigada a mayo del 2020). Sin embargo, la baja capacidad de poder retener a los profesores, los llevó a sufrir una fuga de casi 30 docentes después los primeros meses de iniciada la pandemia. Los profesores declararon no poder estar al día con las exigencias extraordinarias que requería el contexto nacional y mundial. Esta baja capacidad de acompañar a los profesores generó un agotamiento por parte del equipo la salida de parte importante de ellos.

Instalar capacidades instruccionales y pedagógicas dentro del establecimiento resulta urgente. El colegio recibe a estudiantes con capitales culturales muy altos, al encontrarse en la zona oriente de Santiago. Esto, le da una ventaja comparativa con colegios de otros sectores que diariamente deben enfrentarse a problemáticas ajenas, que muchas veces exceden las capacidades instruccionales de los equipos, y que impiden una mejora sostenida en los resultados. En este punto, el foco pedagógico debe ser prioridad para el equipo directivo del establecimiento.

### **Reflexiones profesionales relativas a la institución y práctica profesional.**

Los colegios deben tener un foco fundamental: asegurar el aprendizaje para todos sus estudiantes. Para alcanzar este objetivo, debe tener claridad de sus resultados y hacerles seguimiento de manera constante. En la eventual implementación del plan de innovación existen datos que justifican la posibilidad de mejora de los resultados académicos.

Una asesoría instruccional bien diseñada e implementada, siguiendo los principales hallazgos de la literatura presentada en este trabajo, podría eventualmente asegurar la mejora. Sin embargo, existen algunas interrogantes que no pudieron ser profundizadas en esta investigación y que deberían ser consideradas: ¿Cuál es la disposición del equipo directivo para la mejora? ¿Cuánta apertura tienen a participar de un proyecto de esta envergadura? ¿Cuáles son las expectativas que tiene la comunidad educativa sobre las capacidades de sus estudiantes? Estas interrogantes deben anteceder una intervención instruccional. Es necesario contar con un equipo directivo, docentes, profesionales de la educación, alineados bajo una misión y visión comunes para poner foco en lo importante. La mentalidad de crecimiento en esto, también, es fundamental.

Actualmente me desempeño como Directora de Desarrollo y Consultora en una Consultora de Educación. Acompañamos y guiamos a los equipos directivos para la mejora escolar, poniendo especial foco en sus capacidades adaptativas, en su nivel de desempeño y en sus competencias como líderes. En este proceso, he podido observar de primera fuente que en la mayoría de las situaciones en que los colegios están obteniendo malos resultados académicos existe una deficiencia instruccional, tanto en los equipos directivos como en los liderazgos intermedios del establecimiento. Por el contrario, cuando existe algún

líder del colegio que sí cuenta con esas capacidades, los resultados de sus cursos siempre son mejores.

He desarrollado un creciente interés por comprender en mayor profundidad el alcance de las prácticas instruccionales en la mejora de los resultados académicos. Mi interés está motivado por mis estudios en Evaluación de Impacto ya que aprendí a desarrollar herramientas para poder determinar si un programa o una política tiene efectivamente un impacto en las personas.

Esta investigación me permitió conocer la literatura y las investigaciones relativas a esta materia y profundizó aún más mi interés por entender el impacto del liderazgo instruccional en el aprendizaje de los estudiantes. Esto me interesa particularmente desde una perspectiva de justicia y equidad para todos los niños, niñas y adolescentes de nuestro país. Valores de los que la educación se debe hacer cargo, sin lugar a dudas.

## **Bibliografía**

- Alig-Mielcarek, J.M, & Hoy, W.K (2005). Instructional leadership: Its nature, meaning and influence. In C. G. Miskel & Hoy (Eds.) Educational Leadership and reform (pp 29-52). Greenwich, CT: Information Age.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34–52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-127>
- Ancona, D. (2007). Sensemaking: Framing and Acting the Unknown.
- Bambrick-Santoyo, P., & Peiser, B. M. (2012). *Leverage leadership: A practical guide to building exceptional schools*. John Wiley & Sons.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo Aprendí en la Escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago, Chile.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado el 11 de octubre de 2021 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Centro de Perfeccionamiento, E. e I. P. C. (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*.
- Chapman, C., D. Muijs, D. Reynolds, P. Sammons, and C. Teddlie, eds. 2015. *The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement: Research, Policy, and Practice*. New York: Routledge.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones* Nota Técnica N°6.
- Goleman, D. (2004, enero 1). What Makes a Leader? *Harvard business review*. <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Grissom, J. A., S. Loeb, and B. Master. 2013. "Effective Instructional Time Use for School Leaders." *Educational Researcher* 42: 433–444.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000), "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school", *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 No. 2, pp. 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. En *School Leadership and Management* (Vol. 28, Número 1, pp. 27–42). <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>

- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, (pp 1-18).
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- MINEDUC. (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (3era ed.). CPEIP. Recuperado en: <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/marco-para-la-buena-direccion-y-liderazgo-escolar>
- Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 7
- Volante, P. (2012). Programa Fondecyt Informe Final Etapa 2012 Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnología Versión Oficial No2.
- Volante, et. Al (2013). Influencia del Liderazgo Instruccional en Motivación y Logro Académico en Estudiantes Secundarios. Equipos de Liderazgo Instruccional.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., & Uribe, M. (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje: Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, Volumen 7(Número 3). <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>

## Anexos

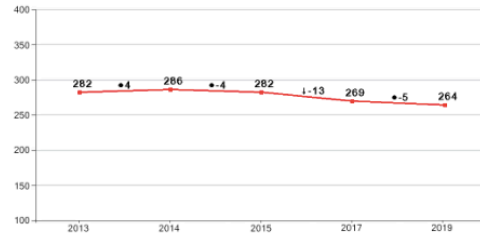
### Anexo 1

Resultados SIMCE 8° básico colegio presentado en este estudio.

#### Resultados Simce 8° básico

##### Lengua y Literatura: Lectura

<b>Puntaje Promedio 2019</b>	<b>264</b>
El promedio 2019 del establecimiento, comparado con el obtenido en la evaluación anterior, es:	Similar (-5 puntos)
El promedio del establecimiento, comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico, es:	Más bajo (-9 puntos)



##### Matemática

<b>Puntaje Promedio 2019</b>	<b>306</b>
El promedio 2019 del establecimiento, comparado con el obtenido en la evaluación anterior, es:	Similar (5 puntos)
El promedio del establecimiento, comparado con el promedio nacional de establecimientos de similar grupo socioeconómico, es:	Similar (-2 puntos)

