



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Nota técnica N°1 - 2018

# MIRANDO EL DESEMPEÑO DE LAS Y LOS DIRECTORES ESCOLARES A TRAVÉS DE LOS LENTES DE SUS ESTUDIANTES: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

POR: **Felipe Aravena**





**Mirando el desempeño de las y los directores escolares a través de los lentes de sus estudiantes: Una primera aproximación**

Felipe Aravena

Nota técnica No. 1  
Junio, 2018.

**Para citar este documento:**

Aravena, F. (2018). Mirando el desempeño de las y los directores escolares a través de los lentes de sus estudiantes: Una primera aproximación. Nota técnica N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

# ÍNDICE

Introducción	4
El problema: Todo lo que sabemos sobre liderazgo es desde una perspectiva adulto-céntrica	4
Significancia del estudio	5
Metodología	5
¿Qué nos dicen los estudiantes sobre los buenos directores?	6
¿Qué nos dicen los estudiantes sobre los malos directores?	7
Conclusiones	8
Referencias	10

## Introducción

Los líderes escolares son centrales al generar las condiciones organizacionales para que tanto estudiantes como profesores puedan aprender más y de modo más profundo. La influencia que ejercen los líderes en las escuelas impacta de manera directa en las capacidades, motivación y condiciones en que se despliegan las prácticas docentes e incide de forma indirecta en los aprendizajes de los estudiantes (Hallinger & Heck, 1998; Harris, 2004). Sin embargo, pese a los múltiples reportes que asocian el liderazgo con los resultados de aprendizaje, estudios que dan cuenta de la percepción de los estudiantes ante el liderazgo que ejerce el director/a en sus establecimientos son escasos. Es más, pareciera no existir suficiente evidencia empírica sobre lo que ellos piensan acerca de la influencia que ejercen los líderes escolares (Booren & Handy, 2008; Mitra & Serriere, 2012). Así, existe un vacío sobre lo que sabemos en relación a cómo fortalecer el liderazgo para que genere más compromiso y sentido de pertenencia a la escuela. Para abordar esta temática, realizamos un estudio exploratorio en dos establecimientos municipales de la Región de Valparaíso. Los resultados de la encuesta aplicada permiten conocer el pensamiento estudiantil sobre las prácticas de los directores.

### El problema: Todo lo que sabemos sobre liderazgo es desde una perspectiva adulto-céntrica

La mayoría de las investigaciones, tanto teóricas como empíricas, provienen desde una perspectiva de los adultos que participan en el sistema escolar. En la mayoría de los casos los estudios son realizados por investigadores observando o reportando prácticas de directores escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Pero muy poco, por no decir nada, sabemos sobre cómo se entiende el liderazgo escolar desde la perspectiva de los estudiantes, especialmente con respecto a sus directores. Las deducciones e inferencias sobre cómo el liderazgo impacta en el comportamiento y aprendizaje suelen hacerse sin la perspectiva de estos actores.

Los estudiantes, observan y responden al desempeño profesional de los directores en el cargo. En la medida que el liderazgo representa un proceso de influencia social, es interesante abordar cómo las acciones de los directores repercuten en las conductas y actitudes de los niños y jóvenes, especialmente al considerar el logro de las metas de mejoramiento escolar que ha propuesto el establecimiento (Leithwood, 2006). Conocer las perspectivas de los estudiantes, facilita encontrar estrategias para mejorar la disposición, motivación y actitudes hacia el aprendizaje, que pueden ser más efectivas en comparación a las que sugieren sus profesores o expertos externos a la escuela (Gentilucci & Muto, 2007).

Los comentarios de los estudiantes son una fuente necesaria que orienta y da forma a las condiciones de la escuela, del aula y esencialmente de las prácticas pedagógicas de los docentes. Su visión requiere ser para los directores y su equipo de gestión, un punto crítico a considerar para retroalimentar sus decisiones y prácticas de liderazgo. Según los resultados del estudio realizado por Gentilucci (2004) y Gentilucci y Muto (2007), los estudiantes saben identificar claramente las prácticas efectivas, y especialmente aquellas que se asocian a la instrucción pedagógica. Por consiguiente, contar con datos e información sobre la mirada de los estudiantes acerca del desempeño de las y los directores debiese ser una práctica instalada en los establecimientos escolares.

## Significancia del estudio

Los estudiantes son capaces de identificar, analizar y reflexionar sobre el desempeño de los profesores y directores escolares a partir de sus propias experiencias. El contar con información relevante sobre lo que piensan del desempeño profesional de los adultos, posibilita abrir la discusión incorporando nuevas perspectivas que usualmente se desconocen (Donahue, 2004). El aprender de los estudiantes e indagar sobre sus percepciones otorga la oportunidad de comprender la escuela como un espacio de aprendizaje colectivo más allá del aula. Por ejemplo, Booren y Handy (2008), realizaron un estudio con 182 estudiantes en el Noreste de Estados Unidos (95 niñas y 84 niños de enseñanza media) con la finalidad de recolectar información e ideas para prevenir la violencia escolar en un establecimiento. Así, desde la voz de los actores se plantearon múltiples estrategias de seguridad y prevención de la violencia escolar. El estudio fue diseñado para explorar las percepciones de los estudiantes, pero los mismos autores señalan que los resultados fueron más allá del diseño, permitiendo levantar medidas concretas e importantes para prevenir actos violentos en la escuela. ¿Por qué no pensar que lo mismo puede suceder si exploramos la relación entre las prácticas de liderazgo escolar y el aprendizaje desde la voz de los estudiantes?

## Metodología

El presente estudio es de carácter exploratorio, el cual se desarrolló en dos establecimientos de la región de Valparaíso, que fueron seleccionados dentro de una misma comuna acorde a las categorías de desempeño propuestas por la Agencia de la Calidad, de forma que se seleccionó un establecimiento en categoría de desempeño alto y otro medio-bajo. Los estudiantes pertenecen a tercer año de enseñanza media (15-16 años). A continuación, se presentan datos generales de los establecimientos pertenecientes.

	Establecimiento A	Establecimiento B
Categoría de desempeño	Alto	Medio-bajo
Matrícula	1400	524
Nº estudiantes entrevistados	21	34
SIMCE	271	255

Tabla 1. Datos establecimientos escolares

En cada establecimiento, se aplicó una encuesta con dos preguntas abiertas: ¿Qué hace un director efectivo? y ¿Qué hace un director inefectivo? La primera pregunta buscó indagar las características, habilidades y/o competencias necesarias que visualizan los estudiantes para poder liderar con éxito escuelas en el contexto nacional. En tanto, la segunda pregunta buscaba explorar las malas prácticas de liderazgo, lo que es conocido en la literatura como el “lado oscuro del liderazgo”. Considerar ambos lados permite construir una imagen más completa y compleja sobre lo que los estudiantes opinan sobre los líderes (Erickson, Shaw & Agabe, 2007; Schilling, 2009).

Las preguntas abiertas fueron seleccionadas como recurso para recolectar información porque posibilitan que cada participante exprese su opinión de forma libre y confidencial sin predeterminar sus respuestas. Esto es propio de estudios exploratorios que se aproximan a investigar fenómenos inexplorados (Patton, 2002). Para analizar la

información se utilizaron dos codificaciones diferentes. Para la primera pregunta, se usó una codificación considerando el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE). Para la segunda pregunta, se utilizó una codificación emergente. Es decir, se fueron categorizando los escritos en función de conceptos o ideas clave que logran sintetizar lo señalado. Ambas codificaciones fueron realizadas por dos investigadores de manera independiente, para luego comparar y establecer criterios comunes en las codificaciones (Patton, 2002).

## ¿Qué nos dicen los estudiantes sobre los buenos directores?

En el MBDLE se define el liderazgo “como la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos” (p. 11). Algo no muy distante a las respuestas de los estudiantes (ver tabla 2).

### Concepción de Liderazgo

#### Estudiante 1:

“Tienen que aprender a ser líderes, no jefes, pues los líderes tienen seguidores en cambio los jefes son solo personas prepotentes con ambiciones de poder”.

#### Estudiante 2:

“Deberían ser ‘aperrados’ como se usa este término en Chile. Vale decir, que sean agentes que luchen por una buena comunicación, convivencia, por un buen ambiente, trato, por herramientas y beneficios que estén a disposición de los estudiantes y profesores al momento de educar. Deben ser sujetos que estén presentes en las diferentes problemáticas que se generan en el establecimiento, buscando en todo momento ser un regulador, mediador con el fin de buscar el bien para todo el universo estudiantil que está a su cargo”.

#### Estudiante 3:

“Comprometido, no pensar que él tiene la razón siempre, apoyarse en sus profesores que a la larga ellos son los que están más tiempo con los estudiantes, tener las puertas abiertas al diálogo y no pensar que porque tiene un cargo es más que el otro, sea profesor, funcionario del colegio o estudiantes del colegio”.

#### Estudiante 4:

“Debería existir un equilibrio, ya que sabemos que hay colegios donde el director es la máxima autoridad y se ve como una persona rígida que en verdad quiere amaestrar niños y también está el director que nunca se ve y no sabe mucho lo que sucede dentro. Las personas que lleguen a tomar este cargo deberían ser personas relativamente jóvenes e ir cambiando el estereotipo de que el director es un ente aparte, por último un buen director es parte también de la educación de los alumnos”.

#### Estudiante 5:

“Tienen que ser líderes capaces de sacar adelante a las escuelas con lo mejor que tiene cada una de ellas”.

Tabla 2. Concepción de liderazgo de los estudiantes

Como se aprecia, para los estudiantes el liderazgo refiere al efecto que su ejercicio tiene en la comunidad escolar. A la base de ello, estaría la motivación o el sentido con el cual el director ejerce sus funciones, que es buscar el bien común más que el poder personal. Así, un participante realiza una distinción entre un jefe y un líder. Otros estudiantes enfatizan la visión del líder como aprendiz, aprender en y para su contexto. Esto es entendido como parte de un compromiso con la organización y también con

sus actores. Es un compromiso amplio que implica hacerse partícipe de la mejora, el diálogo y la comunicación. De esta forma, se comprende que los líderes escolares ejercen influencia en la organización y no sólo representan un cargo o rol.

Un primer resultado es que no existe diferencia significativa entre los distintos establecimientos en relación a las respuestas de los participantes encuestados. Por lo tanto, en la Tabla 2 se resume la frecuencia con la cual se mencionan los distintos componentes del MBDLE considerando todos los estudiantes. Como se observa, lo más frecuente fue abordar aspectos relacionados con los recursos personales implicados en las prácticas directivas. Los principios o valores que requiere demostrar un buen director, aparecen con mayor frecuencia en la caracterización que ofrecen estos estudiantes. Se valora: el trabajo colaborativo, el compromiso y el entusiasmo en las respuestas que se construyen para satisfacer las necesidades de la comunidad escolar.

Codificación	Frecuencia (n)	Ejemplo
Principios (Recursos personales)	20	“Responsable, comprometido y entusiasta”.
Habilidades (Recursos personales)	18	“Deben tomar decisiones en conjunto”.
Conocimientos profesionales (Recursos personales)	4	“Deberían ser conscientes de la realidad de las personas que acuden a la institución educativa que dirigen, y responder a las necesidades de la comunidad. Deben además tener estudios en pedagogía, en teoría de género y en administración, para que de esta manera los proyectos que quiera incentivar no sean arbitrarios, sino que estén sustentados en sus conocimientos”.
Prácticas de liderazgo	13	“Gestionar muy bien los recursos para una mejor educación de los alumnos”.
<b>Total</b>	<b>55</b>	

Tabla 3. Codificación respuestas de los estudiantes en base al MBDLE

### ¿Qué nos dicen los estudiantes sobre los malos directores?

La evidencia que presenta la literatura sobre el impacto de los directores escolares en las escuelas y en el aprendizaje de los estudiantes es considerable. En contraparte, las evidencias sobre las “malas prácticas” o “prácticas inefectivas” de los directores escolares son escasas (Erickson, Shaw y Agabe, 2007). Según la literatura, es significativo identificar las malas prácticas de liderazgo para poder evitar y anticipar posibles quiebres organizacionales, interpersonales y personales que puedan obstaculizar la mejora escolar (Aravena, 2017; Schilling, 2009). En esta ocasión, para atender al desafío identificado anteriormente, nos focalizaremos en la segunda pregunta de la encuesta.

La Tabla 4 muestra la frecuencia con la cual se observaron ciertos atributos en las respuestas. Los datos indican que la presencia permanente de los directores es un aspecto relevante para los estudiantes. El líder que aparece solo para atender situaciones puntuales, no es bien valorado.

En segunda instancia, las prácticas autoritarias no son bien valoradas. Tomar decisiones sin consultar al resto, velar por los intereses personales y no de la comunidad, e infundir temor son prácticas que se asocian a un “mal director”.

Un tercer elemento que se desprende de los resultados, es que estos líderes requieren desplegar prácticas que muestren su interés por la comunidad. Para los estudiantes no

basta con decirlo, es necesario demostrarlo. Una forma de hacerlo es escuchar, dialogar y mostrarse cercano con todos los actores. Este punto se relaciona directamente con el participar de la comunidad, evitando una política de puertas cerradas.

En cuarto término, los estudiantes señalan que es importante tener una política del buen trato en el establecimiento. Por eso, el director(a) requiere ser cuidadoso en la forma en que se relaciona con los demás miembros de la comunidad. Es fundamental establecer climas positivos donde las personas se sientan cómodas y respetadas. De lo contrario, se percibirá tensión en el equipo, que no aporta a construir una atmósfera de apoyo y colaboración mutua. Finalmente, pareciera ser que a los estudiantes les importa qué y cómo gestionan los recursos los directores. Un mal director, es quien no muestra probidad y conducta ética en la gestión de recursos.

Práctica	Frecuencia (n)	Ejemplo
Falta de accesibilidad	17	“Que se vea solo para casos puntuales”.
Mostrar desinterés por la comunidad	14	“No se interesa por los estudiantes, los docentes o el entorno en el cual se desarrolla el universo escolar”.
Prácticas autoritarias	11	“Que sea un autoritario, que imponga sus definiciones por encima del resto y que expulse alumnos cuando den problemas”.
Problemas de relaciones personales	11	“Que sea humillante, que pase a llevar a los alumnos”.
Transparencia en la gestión de recursos	2	“Robar dinero”.
<b>Total</b>	<b>55</b>	

Tabla 4. Resultados codificación malas prácticas directivas

## Conclusiones

El presente estudio exploratorio es una invitación a repensar lo que sabemos sobre liderazgo escolar efectivo e inefectivo desde una perspectiva inexplorada. Los resultados dan cuenta de que los estudiantes tienen claras y altas expectativas de lo que esperan de un director/a. Según ellos/as, un director/a tiene que ser cercano y accesible a la comunidad. Esto tiene consecuencias en la confianza que se tiene respecto del desempeño del director, y el rol fundamental que cumple en generar el sentido de pertenencia al establecimiento escolar. Por lo tanto, un consejo que dan los estudiantes es mostrarse y comunicarse constantemente con ellos. Al mismo tiempo, estar en contacto permanente potencia la oportunidad de ejercer un liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje estudiantil.

Las y los estudiantes indican que es necesario que los directores consideren su opinión en temáticas que los involucran directamente. Esto porque para ellas/os es importante contar con información relevante sobre las decisiones que se toman en el establecimiento. Obviamente no es posible explicar a los estudiantes todas las acciones comprometidas en el PME, especialmente las relacionadas con los recursos, pero sí es factible transmitirles a grandes rasgos cuáles son las prioridades y necesidades del establecimiento y cómo aquellas se cruzan con los recursos. Los estudiantes, al igual que la comunidad, buscan la transparencia en los recursos y para ello es necesario contar con datos e información.

Los estudiantes solicitan más cercanía, escucha e interés en los actores de la comunidad. Así, desde la perspectiva estudiantil, el director pareciera generar un clima emocional que contribuye al bienestar de la comunidad. Dicho clima que los líderes escolares construyen se basa en los patrones de las experiencias de la vida escolar de las personas y refleja normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas y estructuras organizacionales (Thapa, Cohen, Guffey, & Higgins-D'Alessandro, 2013).

Todo esto afecta la vida y el aprendizaje de los estudiantes. En diversos estudios se ha evidenciado la relación directa entre mejores climas emocionales y el bienestar de los niños y jóvenes. Que una escuela cuente con él es predictivo de un mejor bienestar psicológico (Ruus, et al. 2007; Virtanen et al. 2009), aumenta la motivación por el aprendizaje (Eccles et al. 1993), contribuye a disminuir tanto situaciones de agresión y violencia escolar (Gregory, Cornell & Fan, 2012) como el ausentismo estudiantil (Rumberger, 1987). De ahí que para los líderes escolares sea fundamental construir climas emocionales donde todos los actores puedan sentirse seguros, escuchados e importantes.

Conocer e identificar qué piensan y sienten los estudiantes, debiese ser un principio clave de la investigación en liderazgo escolar. Es comprensible que ante las múltiples demandas externas e internas que requieren atender los directores y directoras en sus cargos, se haga al menos difícil conectarse diariamente con los estudiantes. El desafío para los líderes se inscribe en recolectar información sobre lo que ellos piensan, sobre su propio aprendizaje, sobre el desempeño profesional de los docentes y del equipo de gestión, para así tomar decisiones que consideren a todos los actores de la comunidad, y no sólo a los adultos. Comprometerse a abordar este desafío, potencia la idea de construir culturas escolares más democráticas, abiertas y flexibles.



# REFERENCIAS

- Aravena, F. (2017). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 1-14. Recuperado desde <http://dx.doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Booren, L., & Handy, D. (2008). Students' perceptions of the importance of school safety strategies: An introduction to the IPSS survey, *Journal of School Violence*, (8), 233-250.
- Donahue, L. (2004). Connections and reflections: Creating a positive learning environment for first-year students. *Journal of the First-year Experience and Students in Transition*, 16(1), 77-100.
- Eccles, J. S., Wigfield, A., Midgley, C., Reuman, D., Maclver, D., & Feldlaufer, H. (1993). Negative effects of traditional middle schools on students' motivation. *Elementary School Journal*, 93, 553-574.
- Erickson, A., Shaw, J., & Agabe, Z (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Gentilucci, J. L. (2004). Improving school learning: The student perspective. *Educational Forum*, 68(2), 133-141.
- Gentilucci, J. L., & Muto, C. C. (2007). Principals' influence on academic achievement: The student perspective. *NASSP Bulletin*, 91(3), 219-236.
- Gregory, A., Cornell, D., & Fan, X. (2012). Teacher safety and authoritative school climate in high schools. *American Journal of Education*, 118, 401-425.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Harris, A. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. Londres: Open University Press.
- Mitra, D. L., & Serriere, S. C. (2012). Student voice in elementary school reform examining youth development in fifth graders. *American Educational Research Journal*, 49(4), 743-774.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rumberger, R. (1987). High school dropouts: A review of issues and evidence. *Review of Education Research*, 57, 1-29.
- Ruus, V., Veisson, M., Leino, M., Ots, L., Pallas, L., Sarv, E., & Veisson, A. (2007). Students' well-being, coping, academic success, and school climate. *Social Behavior & Personality*, 35, 919-936.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102-128.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Luopa, P., Vahtera, J., Elovainio, M., Jokela, J., & Pietikainen, M. (2009). Staff reports of psychosocial climate at school and adolescents' health, truancy and health education in Finland. *European Journal of Public Health*, 19, 554-560.