



# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

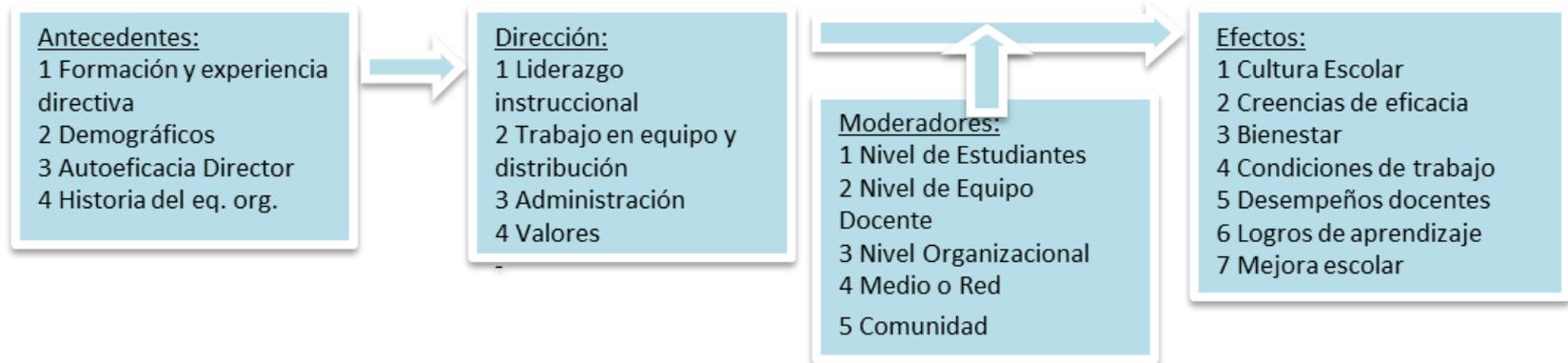
## Prácticas de liderazgo en establecimientos de educación media en Chile

Germán Fromm, Iván López,  
Xavier Vanni, Juan Pablo Valenzuela

# Marco Conceptual y Empírico

- **Modelos de medición de prácticas** (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Wang, 2015; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Robinson & Timperley, 2007).
- **Testear influencias a través de variables mediadoras y luego sobre resultados** (Hallinger & Heck, 1996; Heck & Moriyama, 2010; K. Leithwood & Jantzi, 2008; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008; Waters, Marzano, & McNulty, 2003)
- **Dos estudios nacionales previos a gran escala en educación básica** (Horn & Marfán, 2010; Horn, 2013) **y a pequeña escala en educación media** (Volante, 2010).
- **Internacionalmente vinculado a estudios de mejora escolar** (Hallinger & Heck, 2011; Heck & Hallinger, 2009, 2010; Leithwood, Jantzi, & McElheron-Hopkins, 2006; Robinson & Timperley, 2007).
- **Vacíos en la investigación chilena: en educación secundaria y fundamentar empíricamente decisiones políticas sobre liderazgo educacional** (Donoso, Benavides, Cancino, Castro, & López, 2012).

# Fundamento



Antecedentes	Dirección	Moderadores	Efectos
<b>1 Datos secundarios disponibles</b>	1 y 2 PIMRS ampliado (Fromm, et al, 2016).	1,2 y 3 Datos secundarios disponibles	1 Presión académica, apropiación (Ownership) y colaboración (escalas en desarrollo (colaboración) y SLLPL
<b>2 Preguntas demográficas directas</b>	3 Escala de prácticas administrativas y equipos directivos (creación propia)	3 Escala de uso de la Información (Fromm, Valenzuela y Vanni, 2016)	2 Cuestionario de eficacia y colectiva (en Fromm, 2016)
<b>3 Autoeficacia del Director (Tschannen- Moran, 2005)</b>	4 Valores (Horn, 2013)	4 Cuestionario sobre el Medio (creación propia)	3 y 4 Estrés y Salud (Maslach), Satisfacción Laboral (Orphanos y Orr, 2014) y Retención (datos secundarios)
		5 Ítemes de apoyo percibido (Orr, 2011) y de vínculo Familia-Escuela (Epstein, 2009)	5, 6 y 7 Datos secundarios disponibles

# Descripción

**Objetivo:** Identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos en la educación secundaria de Chile.

**Diseño:** Estudio cuantitativo transversal, muestra representativa, estratificada y aleatoria.

**Implementación:** 400 establecimientos, aplicación entre 2017 y 2018.

**Procedimiento:** Visita, aplicación estandarizada a 5+ directivos y docentes



# Descripción

Instrumentos: Batería de Prácticas de Liderazgo sobre Director(a) y UTP; variables demográficas, mediadoras (eficacia colectiva, colaboración docente, etc.) y efectos (satisfacción laboral, percepción de esfuerzo, etc.)

Datos: Recolección, doble digitación, cruce con variables secundarias disponibles.

Plan de Análisis: En esta presentación primeros estadísticos descriptivos



# Prácticas evaluadas

Dimensión	Prácticas	Director	UTP
Visión	Estructura las metas escolares	X	
	Comunica las metas escolares	X	
Gestión curricular	Acompañamiento docente en aula	X	X
	Gestiona el currículum	X	X
	Monitorea el aprendizaje	X	X
	Participa del proceso pedagógico		X
Clima de aprendizaje	Protege el tiempo instruccional	X	X
	Es visible para la comunidad escolar	X	X
	Incentiva a los profesores	X	
	Promueve el desarrollo profesional	X	X
	Incentiva el aprendizaje de estudiantes	X	

**2998 Establecimientos E.M. diurna en 2017.  
Recolección de 5.929 profesores y directivos.  
Análisis con 5+ docentes y directivos  
393 liceos, con 15 docentes en promedio**

Dependencia\NSE	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto	Total
Municipal	63	40	10	1	0	114 (29%)
Subvencionado	34	62	85	50	1	232 (59%)
Particular	0	0	0	3	44	47 (12%)
Total	97	102	95	54	45	393
	25%	26%	24%	14%	11%	100%

Tipo\ Tamaño (Matrícula)	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Técnico-profesional\ Polivalente	12	7	9	30	58 (15%)
	21%	12%	16%	52%	
Científico humanista	87	91	89	68	335 (85%)
	26%	27%	27%	20%	100%

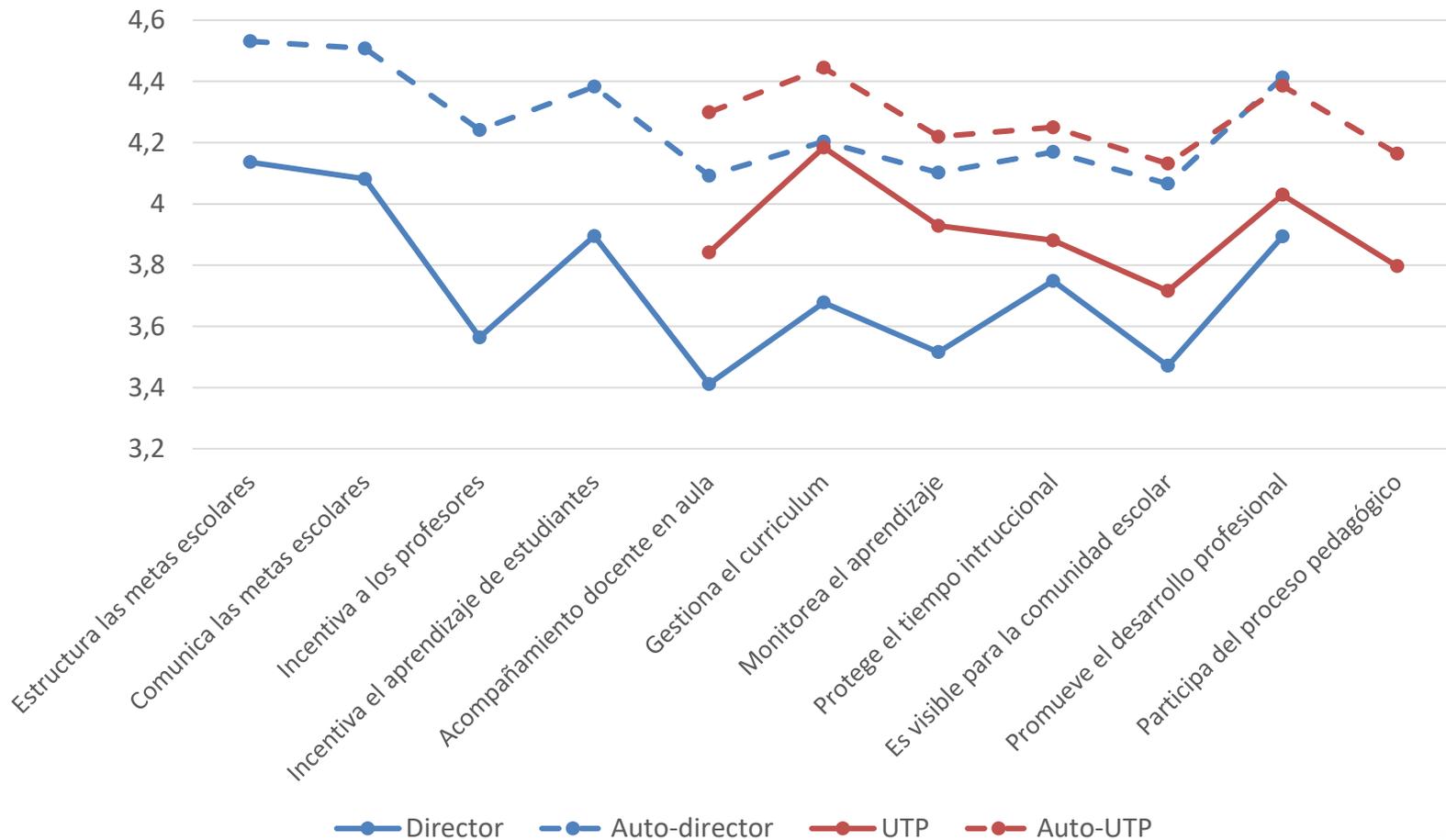
# Muestra

	MUESTRA		POBLACIÓN	
	n	%	n	%
<b>RURALIDAD</b>				
Urbano	367	93.4%	2801	94.3%
Rural	26	6.6%	168	5.7%
<b>DEPENDENCIA</b>				
Municipal	114	29.0%	832	28.0%
Particular subvencionado	232	59.0%	1,735	58.4%
Particular Pagado	47	12.0%	402	13.5%
<b>GRUPO NSE</b>				
Bajo	97	24.7%	651	22.6%
Medio bajo	102	26.0%	757	26.3%
Medio	95	24.2%	707	24.5%
Medio alto	54	13.7%	389	13.5%
Alto	45	11.5%	376	13.1%

	MUESTRA		POBLACIÓN	
	n	%	n	%
<b>TIPO DE ENSEÑANZA</b>				
Científico-humanista	254	64.6%	2,023	68.1%
Técnico-profesional	139	35.4%	946	31.9%
<b>MACROZONAS</b>				
Norte	44	11.2%	344	11.6%
Valparaíso	52	13.2%	383	12.9%
Centro	131	33.3%	1,218	41.0%
Centro sur	92	23.4%	506	17.0%
Extremo sur	74	18.8%	518	17.4%

# Diferencias por Cargos

## Evaluación docente y autoevaluación



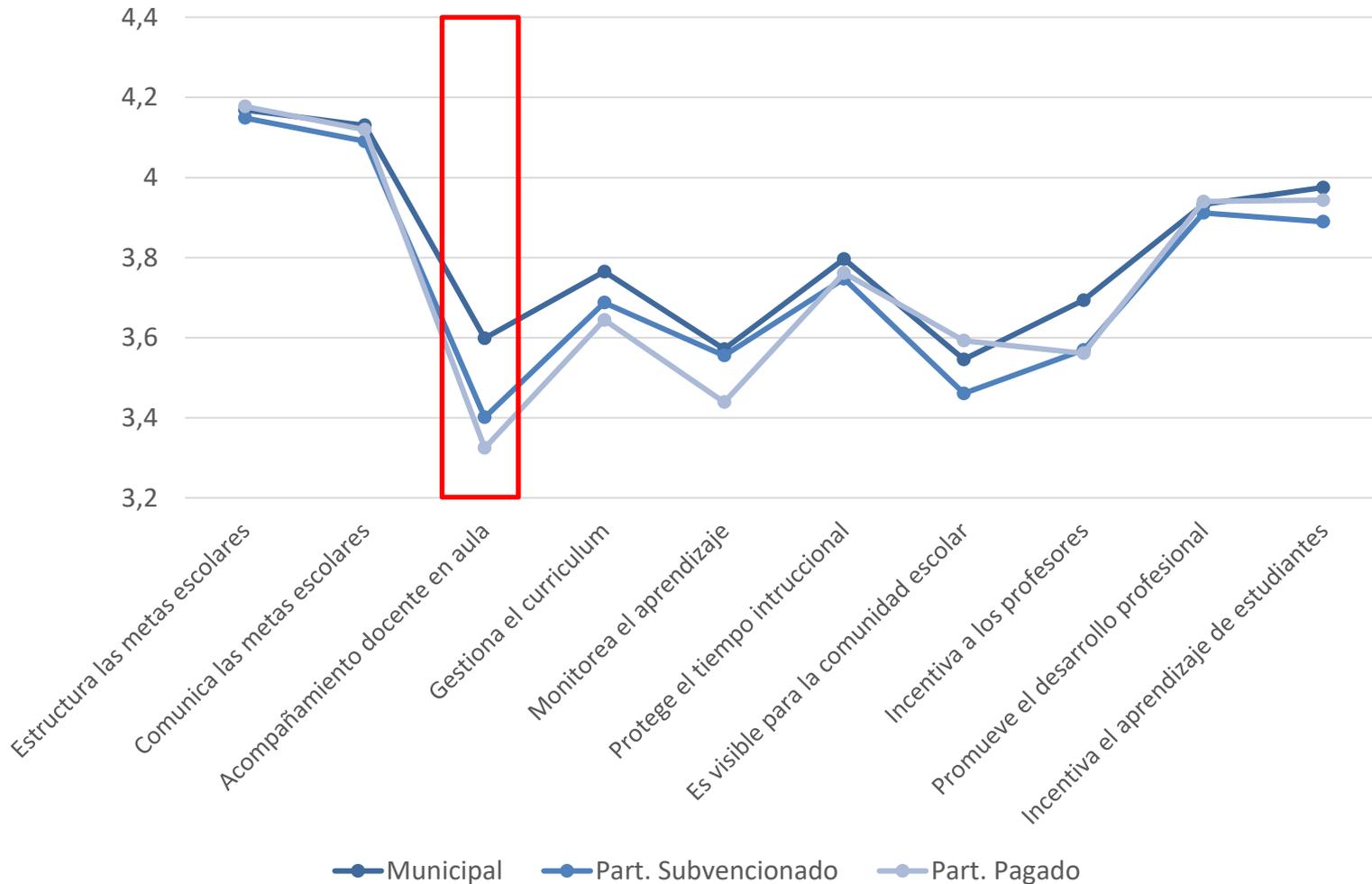
# Correlación entre medición de prácticas de Director y UTP

Práctica	Correlación
Acompañamiento docente en aula	0.671
Gestiona el currículum	0.627
Monitorea el aprendizaje	0.713
Protege el tiempo instruccional	0.837
Es visible para la comunidad escolar	0.685
Promueve el desarrollo profesional	0.843

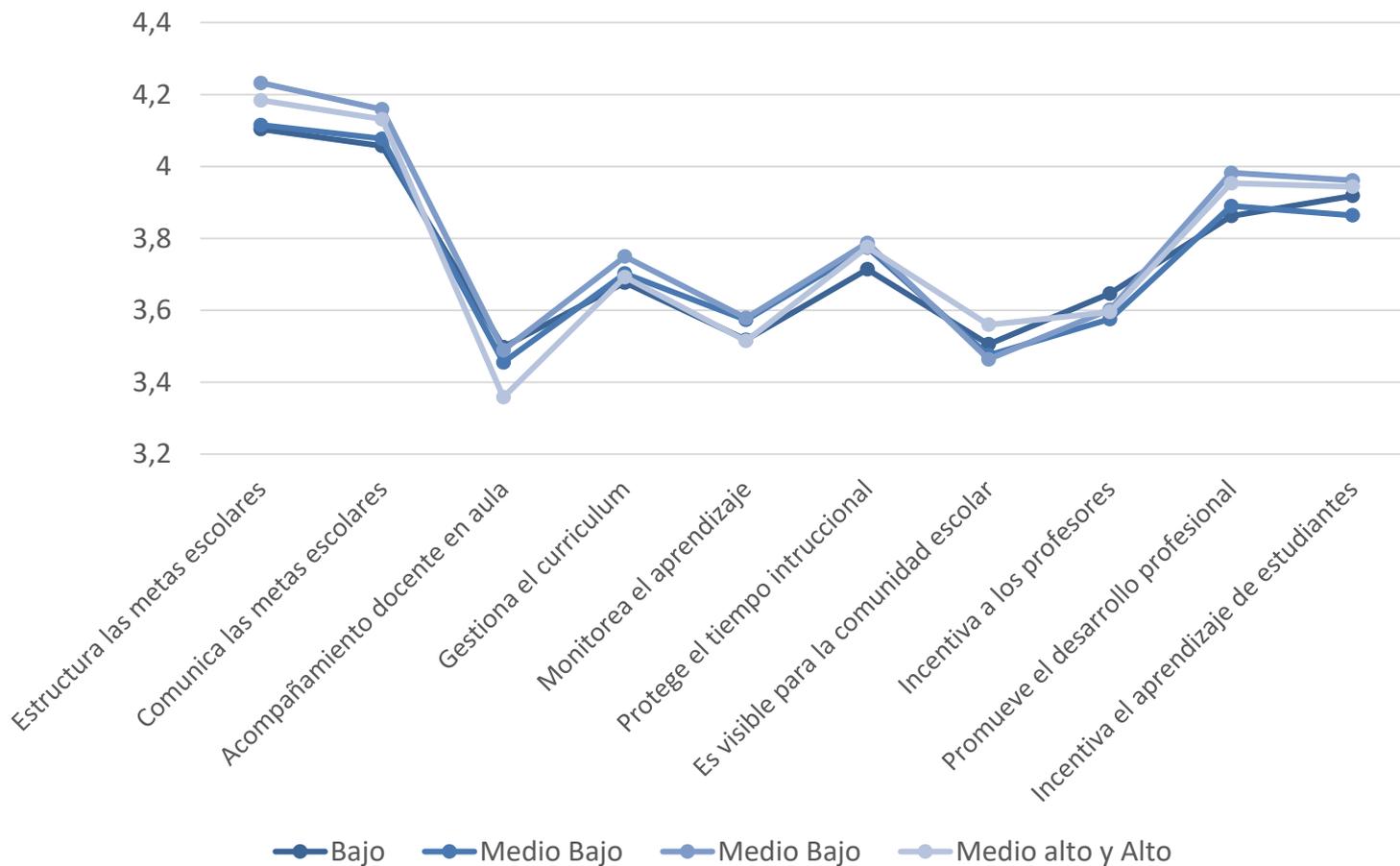
# Prácticas de liderazgo de Directores



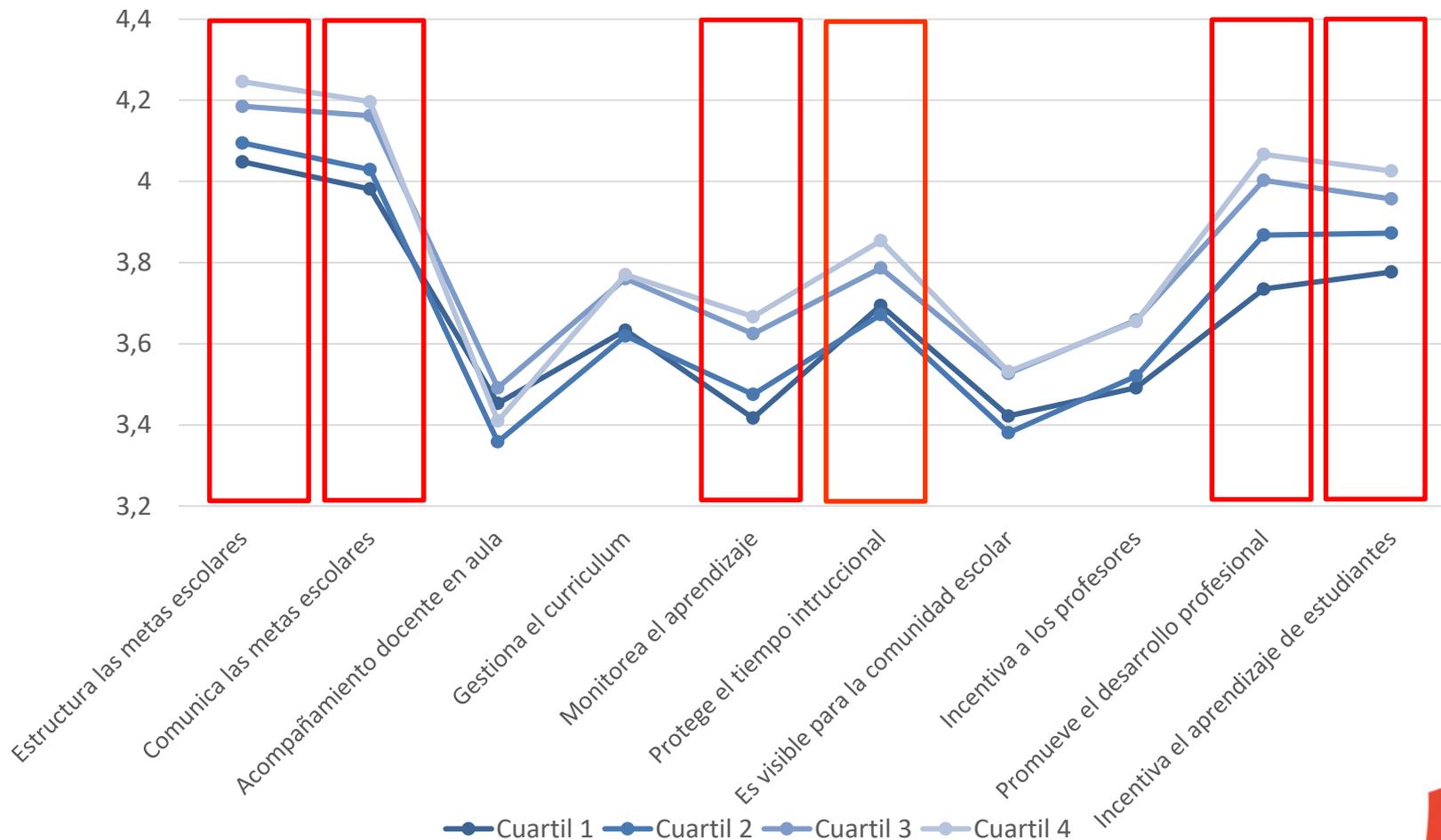
# Prácticas Director por dependencia administrativa



# Prácticas Director por NSE



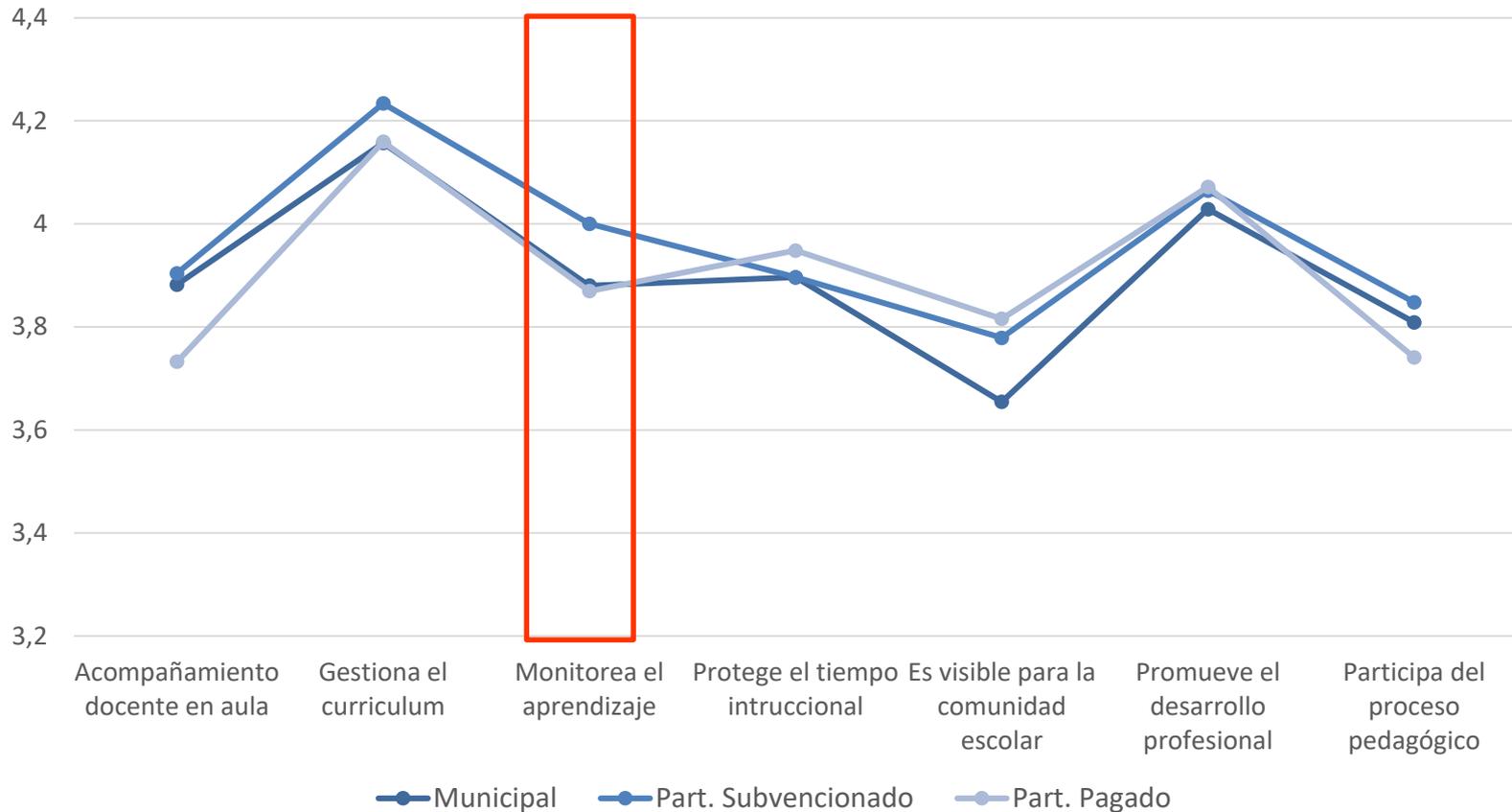
# Prácticas Director por IDE



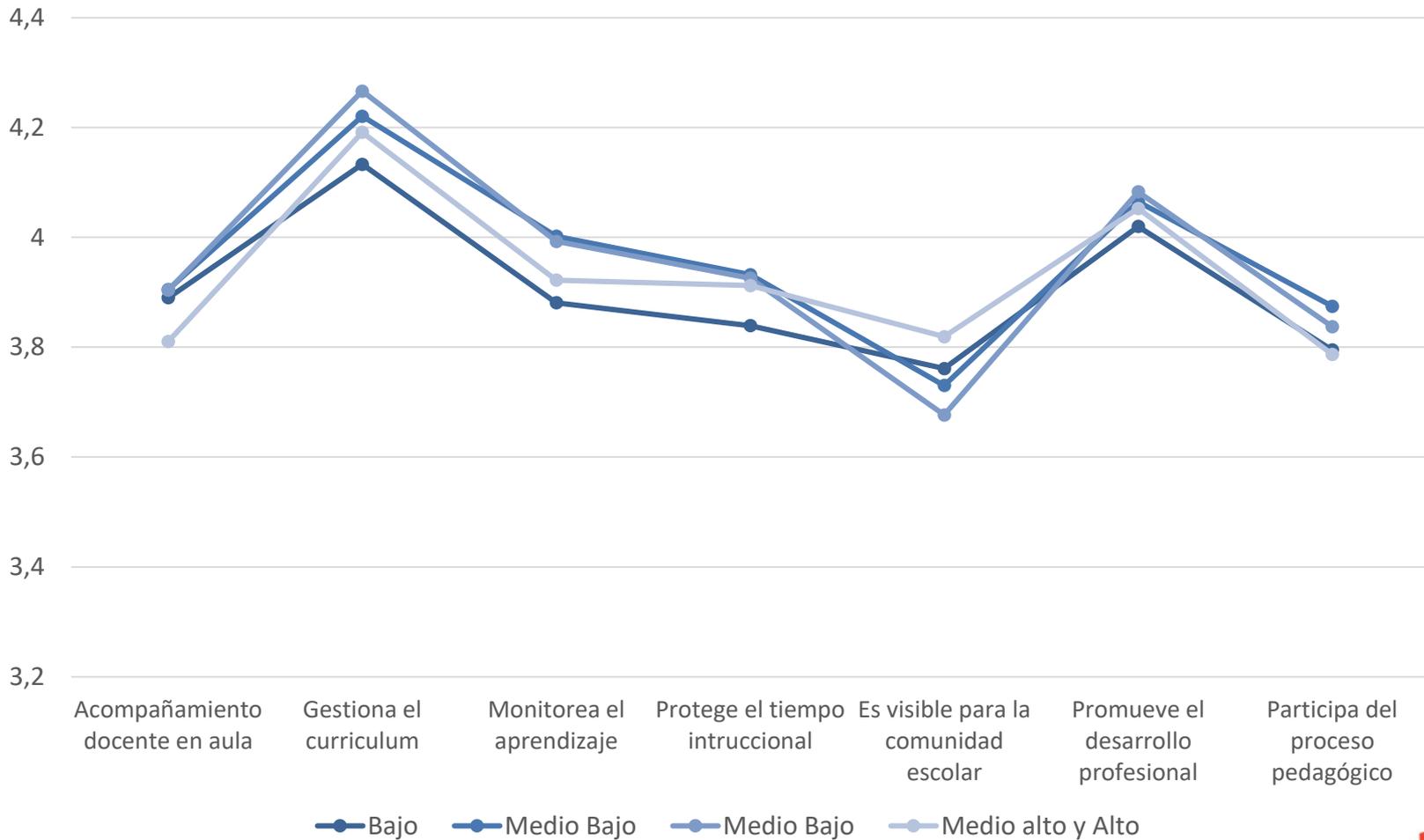
# Prácticas de liderazgo de Jefatura técnica



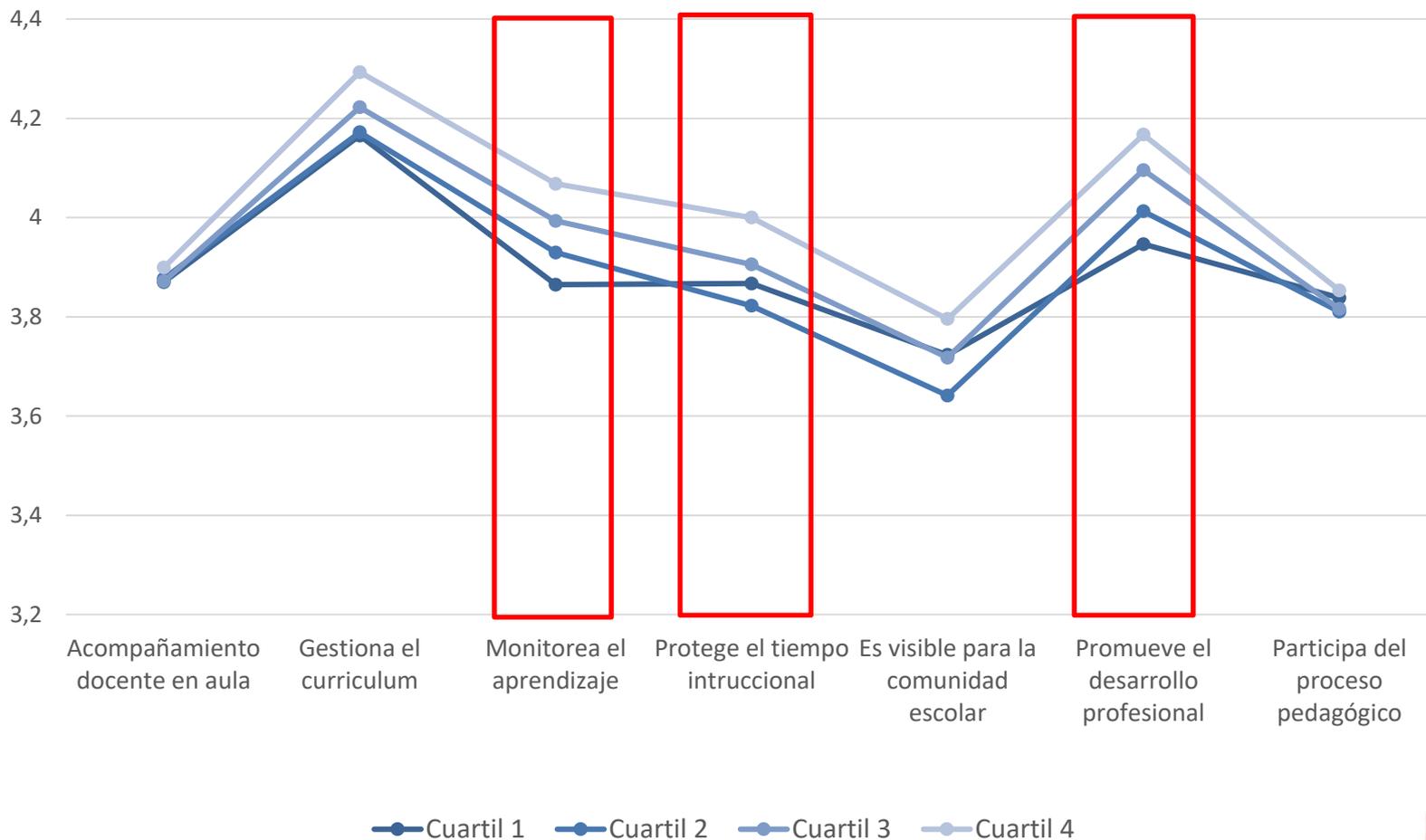
# Prácticas UTP por dependencia administrativa



# Prácticas UTP por NSE



# Prácticas UTP por IDE



# Conclusiones

**Una muestra representativa de atributos relevantes de EM que nos ha permitido identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos en la educación secundaria de Chile.**

**Más allá de cierta especialización entre Directores y UTP, en aquellas practicas que son compartidas, los docentes señalan que los UTP las realizan con mayor frecuencia.**

**Se observan altas correlaciones especialmente en las prácticas comunes de Directores y UTP en aspectos de gestión escolar (protección del tiempo) y gestión del clima (desarrollo profesional).**

**Prácticas de directores y UTP no difieren sustantivamente por Dependencia Institucional ni NSE de los establecimientos, pero sí por desempeño promedio (agregado) en educación media.**

# Proyecciones

**Este análisis inicial es prometedor por variabilidad (muestra), precisión (variables) y alcance (fundamento).**

**Incluir datos secundarios disponibles son una fortaleza para el estudio, así como permitirá fundamentar diseños de políticas.**

**En el corto y mediano plazo avanzaremos hacia análisis integrados (HLM, SEM) en modelos para la mediación (y moderación) de efectos, aportando evidencia académica para la discusión de políticas públicas.**





# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

---



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | FCH  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

