

Propuesta de trabajo para el Segundo Congreso Interdisciplinario de Investigación en  
Educación  
23 y 24 de Agosto 2012

**Título: Estudiando la relación entre variables de antecedente, liderazgo y desempeño de los docentes en el sistema escolar chileno.**

Autora: Andrea Horn

## **1. Antecedentes de la investigación**

El trabajo se basa en los hallazgos de una tesis doctoral sobre Liderazgo educativo en Chile y su influencia en el desempeño de docentes y estudiantes<sup>1</sup>. El apartado seleccionado para esta ponencia es el que estudia en mayor profundidad la influencia del liderazgo en los docentes.

Los objetivos de investigación son los siguientes:

- Identificar las prácticas de liderazgo y variables mediadoras del desempeño docente que pueden ser estudiadas en el contexto escolar chileno.
- Identificar las variables de antecedente (contexto y características personales de los directivos) que se relacionan con las prácticas de liderazgo.
- Identificar las variables de antecedente y prácticas de liderazgo que inciden en el mejoramiento del desempeño docente a través de las variables mediadoras, cuantificando su aportación.

## **2. Marco Teórico**

---

<sup>1</sup> Tesis desarrollada en el marco de la investigación “Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile” conducida por Fundación Chile. El trabajo ha sido guiado por el Profesor Javier Murillo de la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente se encuentra en proceso de revisión final.

Según (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008), de los factores intra-escolares que inciden en el aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo es el segundo más importante, después de las condiciones de aula. Los mismos autores coinciden en señalar que la influencia del liderazgo se realiza de forma *indirecta* y es mediada por su incidencia en el desempeño de los docentes, es decir, su contribución a los resultados de aprendizaje en la escuela se realiza principalmente al facilitar o dificultar las condiciones materiales y psicológicas en que los docentes trabajan.

De acuerdo a Leithwood et al. (2006), la mayoría de los líderes exitosos basa su acción en un repertorio común de prácticas básicas de liderazgo”. Estas prácticas a su vez se pueden clasificar en cuatro dimensiones: establecer dirección; desarrollar personas; rediseñar la organización y gestionar los procesos de enseñanza - aprendizaje. Los investigadores también aclaran que *la forma* en que estas prácticas se realizan (no las prácticas en sí mismas) son sensibles a las características personales de los líderes y a la etapa de mejora en que se encuentra la escuela.

Adicionalmente, un tema que debería ser considerado junto a las prácticas de liderazgo que inciden en el desempeño docente, es el nivel de participación de los docentes y de otros actores escolares en las decisiones que guían el funcionamiento del establecimiento. Tal como se plantea en Leithwood et al 2008, el liderazgo escolar tiene una mayor influencia en las escuelas y en los estudiantes cuando es ampliamente distribuido.

En relación a las variables mediadoras (aquellas asociadas a los procesos de enseñanza – aprendizaje y que están abiertas a la influencia del liderazgo directivo), los mismos autores señalan que los líderes escolares pueden mejorar el desempeño docente por medio de su incidencia en la motivación docente, en el nivel de compromiso docente y en sus condiciones de trabajo.

Por su parte Leithwood y Beatty (2008), identificaron 5 estados internos clave para el desempeño docente: satisfacción con el trabajo y moral; nivel de stress y agotamiento;

sentido de eficacia profesional (a nivel individual y colectivo); compromiso con la organización; y motivación para el cambio.

Finalmente, Hendriks & Steen (2012) realizan un meta-análisis de las variables que intermedian el liderazgo y señalan que aspectos como la distribución del liderazgo en la escuela, la capacidad de la escuela, la existencia de una comunidad de aprendizaje, el foco en la instrucción, el clima para hacer clases, el compromiso de los docentes con la escuela y el sentido colectivo de eficacia docente han sido consideradas como variables mediadoras en investigaciones empíricas recientes.

### **3. Metodología**

Este trabajo se basa en una explotación secundaria de datos a partir de las encuestas realizadas por Fundación Chile en el marco de la investigación “Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile”.

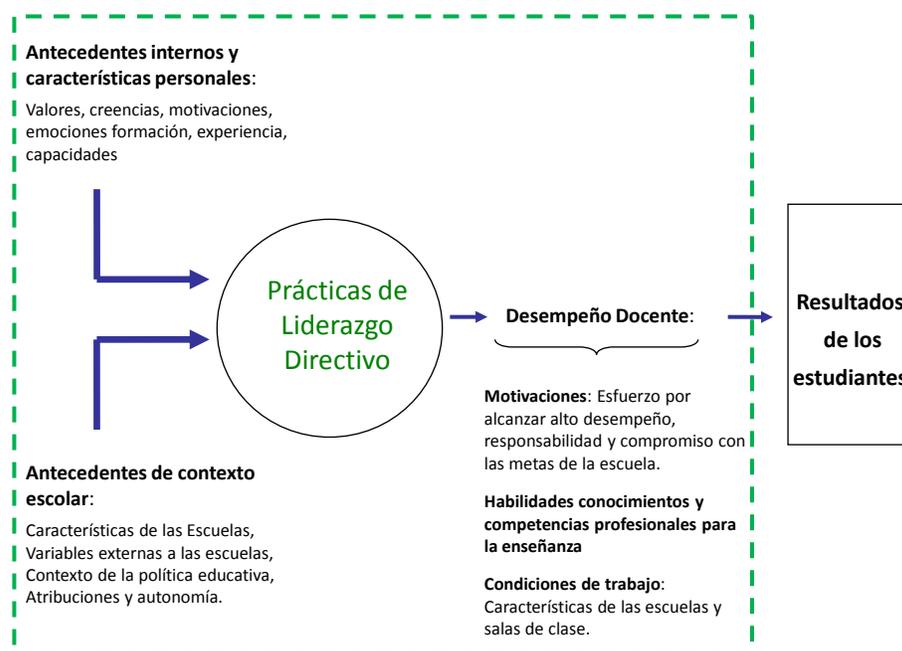
Siguiendo los modelos para el estudio de los efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje de los alumnos, explicados por Hallinger y Heck en (1996)<sup>2</sup>, en esta investigación se utilizó una combinación del modelo de antecedentes con el modelo de efectos mediadores. Con el modelo de antecedentes, el liderazgo es concebido como variable *dependiente*, esto significa que el comportamiento del director es influido por otras variables dentro de la escuela así como fuera de ella. Por su parte, el modelo de efectos mediadores considera el liderazgo como una variable *independiente* que incide en el desempeño docente y por intermedio de éste en los resultados de aprendizaje.

En este marco, un análisis sobre la influencia del liderazgo en el desempeño docente estudiará al menos tres tipos de variables: variables de antecedente; variables que miden el comportamiento de los líderes (prácticas) y variables mediadoras del desempeño docente.

---

<sup>2</sup> Hallinger y Heck analizaron cuantitativamente los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos en estudios de tipo no experimental y desarrollaron una tipología que da cuenta de las diversas estrategias existentes para abordar este tema. Ellos rescatan cinco tipos o modelos de estudios: Modelo de efectos directos, modelo de efectos moderadores, modelo de efectos antecedentes, modelo de efectos mediadores y modelo de efectos recíprocos.

El modelo teórico sobre interacción de estas variables sería el siguiente:



Un primer paso en el estudio consistió en identificar las variables relevantes a partir de los datos de la encuesta aplicada por Fundación Chile en estos tres tipos de variables, para ello se realizaron análisis factoriales que permitieron reducir datos en las variables asociadas a características personales de los directivos, en los ítems de prácticas de liderazgo y en los ítems de variables mediadoras. También se seleccionaron las variables de antecedente tanto internas como externas, que resultaron relevantes para las prácticas de liderazgo (representadas por los factores de prácticas) mediante pruebas de correlación y pruebas t (en el caso de variables dicotómicas).

El segundo paso consistió en revisar la influencia de las variables de antecedente seleccionadas y de las prácticas de liderazgo en las variables mediadoras del desempeño docente, cuantificando su aportación.

A diferencia del primer paso, en esta etapa se trabajó con variables para diferentes unidades de análisis o niveles: escuela y docentes. Debido a la estructura anidada de los datos

(docentes que perciben el liderazgo en cada escuela), la técnica estadística utilizada son los modelos multinivel o modelos jerárquicos lineales. Este tipo de modelos permite distinguir el peso de factores explicativos en cada nivel, así como dimensionar el efecto de cada nivel en la explicación de la varianza de la variable dependiente.

En esta etapa se incluyen como variables explicativas: 1) las variables de antecedente a nivel de establecimiento que resultaron tener una relación significativa con las prácticas de liderazgo en la primera fase de análisis; 2) las prácticas de liderazgo a nivel de establecimiento y el grado de influencia de los actores escolares en la toma de decisiones, 3) otras variables de antecedente a nivel de docentes que pueden influir en su propio desempeño. Por otra parte, las variables dependientes o que se intenta explicar, son las variables mediadoras del desempeño, que se encuentran a nivel docente. Dado que el análisis factorial identificó cuatro variables mediadoras, los modelos jerárquicos lineales se realizan en forma independiente para cada una de ellas. En el caso de la variable “habilidades docentes” (quinta variable mediadora), los datos fueron capturados a nivel de escuela, por lo que las variables que inciden en ella se identificaron mediante regresiones lineales considerando variables explicativas a nivel escolar.

#### 4. Muestra

El universo estuvo compuesto por establecimientos ubicados en zona urbana (más de 40.000 habitantes) a lo largo del país, que imparten (al menos) enseñanza básica completa. La muestra considera una selección probabilística y estratificada de escuelas en función de su ubicación geográfica y dependencia.

Dependencia	Muestra	Universo	Error 95%
Municipal	247	1118	5,5 %
Part. Subvencionado	271	1570	5,4 %
Part. Pagado	82	327	9,4 %
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>3015</b>	

El estudio se basó en datos recolectados a partir de encuestas estructuradas aplicadas a actores relevantes del sistema escolar. En cada escuela de la muestra, se encuestó al

director, al jefe técnico y a un grupo de cinco docentes, capturando información en forma diferenciada por actor sobre los aspectos relevantes del liderazgo escolar.

De esta manera, las *prácticas* directivas fueron fundamentalmente reportadas por los docentes. Las características de *contexto* fueron reportadas por el director de cada establecimiento. Las variables *internas*, en lo que refiere a características sociodemográficas y estados emocionales del director, fueron capturadas directamente con los directores, mientras que las que refieren a habilidades sociales y valores del director, fueron obtenidas desde los docentes. Finalmente, las variables *mediadoras* fueron reportadas por los docentes, a excepción de las habilidades docentes para la enseñanza, que fueron preguntadas al jefe técnico.

Cabe notar que la información reportada por directores y jefes técnicos está en la misma proporción que la cantidad de establecimientos, mientras que en el caso de los docentes existen cinco respuestas por cada establecimiento (aunque en el caso de las prácticas del director y del jefe técnico, así como para las características personales del director, se trabaja con datos agregados por establecimiento). Esto dio lugar a dos bases de datos diferentes: una con las respuestas de directores y jefes técnicos, y otra con las respuestas de docentes.

## **5. Resultados y conclusiones**

Un primer resultado del análisis de datos es la identificación de variables relevantes para el liderazgo directivo.

El análisis factorial de prácticas de liderazgo (que considera los ítems de la encuesta a docentes relacionados con prácticas de liderazgo por parte del director y del jefe técnico), arroja 5 factores en los que estas prácticas se podrían resumir.

- Prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo (Prácticas 1)
- Prácticas de apoyo pedagógico (Prácticas 2)
- Prácticas de monitoreo del trabajo docente (Prácticas 3)
- Prácticas de reconocimiento y acogida a docentes (Prácticas 4)

- Uso de evaluaciones externas (Prácticas 5)

Las variables de antecedente relevantes para el análisis de prácticas de liderazgo identificadas en el análisis fueron las siguientes:

Antecedentes externos (contexto)	Antecedentes internos (características de los directivos)
Tamaño de la escuela (matrícula)	Sentido de eficacia del director (a nivel colectivo e individual)
Nivel de rotación de los jefes técnicos	Sentido de eficacia del Jefe Técnico (a nivel colectivo e individual)
Dependencia (Municipal vs PS- PP)	Género del director
Nivel socioeconómico del establecimiento	Género del Jefe técnico
Tramo de sueldo del director	Cargo anterior del director
Vía de ingreso al cargo de director	Apertura y sentido democrático del director*
	Compromiso y responsabilidad del director*

\* Información reportada por los docentes

Por su parte, el análisis factorial de variables mediadoras, que considera aquellos ítems de la encuesta a docentes referentes a motivación de los docentes y sus condiciones de trabajo, entrega cuatro factores en los que este tipo de variables se puede resumir:

- Docentes comprometidos y unidos para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje (Med 1)
- Docentes cuentan con apoyo para la enseñanza (Med 2)
- Docentes están a gusto en la escuela (Med 3)
- Carga de trabajo y nivel de Stress docente (Med 4)

Un segundo resultado de la investigación dice relación con las variables de antecedente y de prácticas que inciden en las variables mediadoras del desempeño docente.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los resultados para cada variable mediadora

Variable mediadora del desempeño docente	Índice de correlación intraclase*	Varianza explicada total	Variables explicativa a nivel docente	Varianza explicada a nivel docente	Variables explicativas a nivel escuela	Var. explicada a nivel escuela
1. Docentes comprometidos y unidos para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje	0,32	0.22	Años de servicio docente  Horas de contrato  Nivel de enseñanza	0.01	Prácticas 1 Prácticas 2 Influencia profesores en decisiones  Influencia als y ap en decisiones Nivel socioeconómico estudiantes Tamaño del curso Sentido de eficacia colectiva del director Nivel de compromiso y responsabilidad de los directores	0.66
2. Docentes cuentan con apoyo para la enseñanza	0,38	0.28	Años de servicio docente  Nivel de enseñanza	0.02	Prácticas 1 Prácticas 2 Prácticas 3 Influencia profesores en decisiones  Influencia als y ap en decisiones Tamaño del establecimiento Tamaño del curso Sentido de eficacia colectiva del director Género del jefe técnico	0.70
3. Docentes se encuentran a gusto en la escuela	0,20	0.15	Años de servicio docente  Nivel de enseñanza	0.01	Prácticas 1  Tamaño del establecimiento Nivel socioeconómico estudiantes Grado de apertura y democracia del director	0.74
4. Carga de trabajo y nivel de stress docente	0,20	0.11	Horas de contrato docente  Género docente Nivel en que enseña el docente	0.03	Prácticas 1 Tamaño del curso Dependencia	0.43

\* Indica la proporción de varianza de la variable mediadora atribuible a la diferencia entre escuelas que es posible explicar

En el caso de las habilidades docentes (quinta variable mediadora), modeladas mediante una regresión lineal, encontramos que son explicadas en un 26% (valor de R<sup>2</sup>) por: prácticas 1, dependencia, el sentido de eficacia colectiva del director y el sentido de eficacia colectiva del jefe técnico.

En términos generales, se puede decir que las variables a nivel de docentes no explican mucho la varianza en las variables mediadoras. Entre las variables a nivel de establecimientos, las prácticas del director para establecer dirección – reestructurar la organización y para monitorear el trabajo docente, así como las prácticas del jefe técnico de apoyo pedagógico a los docentes, resultan ser explicativas. También es importante el grado de influencia de los actores escolares en la toma de decisiones. Finalmente, entre las variables de antecedente del liderazgo, las que resultan ser más explicativas a nivel de contexto son el tamaño del establecimiento, la dependencia, el nivel socioeconómico de sus estudiantes y el tamaño de los cursos. En lo que refiere a variables de antecedente interno, el sentido de eficacia colectiva del director, su nivel de compromiso y responsabilidad, su grado de apertura y democracia, y el género del jefe técnico, resaltan como las más importantes.

## **Bibliografía**

- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). The Principal's Role in School Effectiveness: An Assessment of Methodological Progress, 1980-1995. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *The International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 723-783). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hendriks, M., & Steen, R. (2012). Results from School Leadership Effectiveness Studies (2005-2010). In J. Scheerens (Ed.), *School Leadership Effects Revisited. Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*. Dordrecht: Springer.
- Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.