



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DEL CAMPO
METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN NACIONAL EN LIDERAZGO
ESCOLAR CON EVIDENCIA EMPÍRICA**

Por

CHRISTIAN ALEJANDRO RAMIREZ OCHOA

Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con
mención en Dirección y Liderazgo

Profesor guía:

Paulo Volante Beach

Diciembre, 2019

Santiago, Chile

©2019, Christian Alejandro Ramírez Ochoa

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

INDICE

1. – Resumen	- 1 -
2.- Introducción	- 2 -
3.- Marco Teórico	- 5 -
3.1 Liderazgo Educativo	- 5 -
3.1.2 Prácticas de liderazgo	- 10 -
3.1.3 Tipos de liderazgo.....	- 11 -
3.2 Antecedentes metodológicos sobre revisión de literatura.....	- 13 -
3.2.1 Metodología de la investigación	- 14 -
3.2.2 Enfoque metodológico.....	- 16 -
3.2.3 Evidencia Empírica.....	- 17 -
4.- Problema de Investigación	- 18 -
4.1 Justificación	- 18 -
4.2 Problema de Investigación.....	- 19 -
4.3. Pregunta de Investigación.....	- 20 -
4.3.1 Preguntas orientadoras de esta investigación.....	- 20 -
5.- Objetivos	- 21 -
5.1 Objetivo General.....	- 21 -
5.2 Objetivos Específicos.....	- 21 -
6.- Marco Metodológico	- 22 -
6.1 Procedimiento de búsqueda	- 22 -
6.2 Muestra	- 29 -
6.3 Análisis de la información	- 31 -
7.- Resultados	- 33 -
7.1 Síntesis de Artículos	- 33 -
7.2 Resultados de la revisión bibliográfica.....	- 38 -
7.2.1 <i>¿Cómo se obtiene la evidencia empírica que poseen los investigadores chilenos respecto al tema de liderazgo escolar?</i>	- 38 -
7.2.2 <i>¿Cuáles son las muestras con las que trabajan los investigadores sobre liderazgo escolar con afiliación nacional y que observan de ellas?</i>	- 47 -

7.2.3 ¿Qué hallazgos sustentados en evidencias empíricas han reportado los investigadores nacionales en liderazgo escolar entre los años 2012 y 2017?	- 53 -
8.- Discusión y conclusiones	- 60 -
9.- Limitaciones y proyecciones de este estudio	- 64 -
10.- Bibliografía utilizada como apoyo para la configuración del problema y la discusión.....	- 66 -
11.- Bibliografía utilizada en el estudio para el análisis de información.	- 74 -
12.- Anexos	- 78 -
Anexo N°1: Fichas de Clasificación de Investigaciones (Matriz de resultados).	- 78 -
Anexo N°2 Análisis de ambas metodologías.....	- 110 -
Anexo N°3: Frecuencia de Unidades de análisis reportadas en ambas metodologías..	- 110 -
Anexo N°4: Tamaño total de las muestras en ambas metodologías	- 111 -
Anexo N°5: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en ambas metodologías.....	- 111 -
Anexo N°6: Frecuencia del tipo de liderazgo declarado en las publicaciones en todas las metodologías.....	- 112 -
Anexo N°7: Frecuencias de las revistas en que se realizaron las publicaciones.	- 113 -

Esquemas:

Esquema 1: Estructura de Búsqueda	- 24 -
-----------------------------------------	--------

Figuras:

Figura 1: Variables claves de liderazgo y la relación entre ellas	- 8 -
Figura 2: Prácticas claves para un liderazgo efectivo	- 11 -
Figura 3: Etapas de en la selección de la información	- 30 -

Gráficos:

Gráfico 1: Motivo de la exclusión	- 29 -
Gráfico 2: Distribución de los distintos enfoques metodológicos	- 39 -
Gráfico 3: Frecuencia de los diseños metodológicos en enfoques cualitativos	- 40 -
Gráfico 4: Frecuencia del motivo de la elección del diseño metodológico	- 42 -
Gráfico 5: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cualitativa	- 43 -
Gráfico 6: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cuantitativa	- 45 -
Gráfico 7: Tamaño total de las muestras en análisis cualitativo	- 48 -
Gráfico 8: Tamaño total de las muestras en análisis cuantitativo	- 51 -
Gráfico 9: Tamaño total de las muestras en metodología mixta	- 52 -
Gráfico 10: Cantidad de estudios en las distintas categorías	- 54 -

Tablas:

Tabla 1: Búsqueda en BDD WOS	- 25 -
Tabla 2: Búsqueda en BDD SCOPUS	- 26 -
Tabla 3: Búsqueda en BDD SCIELO	- 26 -
Tabla 4: Búsqueda en BDD ERIC (USDE)	- 26 -
Tabla 5: Búsqueda de Tesoros	- 27 -
Tabla 6: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque cualitativo	- 33 -
Tabla 7: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque cuantitativo	- 36 -
Tabla 8: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque mixto	- 37 -
Tabla 9: Cuadro comparativo de los distintos enfoques metodológicos	- 38 -
Tabla 10: Frecuencia de los diseños metodológicos en enfoques cualitativos	- 40 -
Tabla 11: Frecuencia del motivo de la elección del diseño metodológico	- 41 -
Tabla 12: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cualitativa	- 43 -
Tabla 13: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cuantitativa	- 45 -
Tabla 14: Frecuencia de las muestras en investigación cualitativa	- 48 -
Tabla 15: Frecuencia de las muestras en investigación cuantitativa	- 50 -
Tabla 16: Cantidad de estudios en las distintas categorías	- 53 -
Tabla 17: Clasificación de hallazgos de acuerdo a las teorías de Leitwood y Robinson	- 56 -

1. – Resumen

Este proyecto de magister tuvo por objetivo responder a la pregunta: ¿Cómo se caracterizan las metodologías de investigación en liderazgo con experiencia empírica en Chile desde el año 2012 al año 2017 en base a los investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes?

El marco metodológico de esta investigación consistió primeramente en la búsqueda de publicaciones que cumpliesen con seis criterios de inclusión detallados y explicados en el capítulo de metodología. La búsqueda se realizó usando la técnica de “búsqueda documental” (Escamilla, 1973) y luego se ordenaron las publicaciones de acuerdo a la metodología de Caro et al. (2005). La muestra de este proyecto quedo dada por treinta y dos artículos.

Entre los hallazgos se puede mencionar que la investigación chilena sobre liderazgo educacional presenta una alta frecuencia de investigaciones con enfoque cualitativo y con diseño de estudio de casos principalmente, las conclusiones de las investigaciones nacionales que tienen relación con la importancia del liderazgo dentro de la gestión escolar es congruente con la literatura internacional poniendo al liderazgo directivo como el segundo factor más importante dentro de la mejora luego de la variable del profesor en el aula, se reconoce también la escasa información que existe sobre algunos actores relevantes del liderazgo, específicamente líderes medios.

Este proyecto reconoce algunas limitantes dada la magnitud y diversidad de la información, sin embargo, examina también algunos desafíos importantes que quedan pendientes para futuras investigaciones pudiendo servir como base para otros investigadores.

Palabras Claves: *Metodología, liderazgo escolar, revisión de literatura, estado del arte, evidencia empírica, Chile.*

2.- Introducción

La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico (Bunge, 2000). La Metodología es por tanto un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuya finalidad principal está destinada a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos, así como también experiencias provenientes de la realidad, desde los cuales pueda construirse el conocimiento científico (R. Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

La literatura científica latinoamericana sobre gestión y liderazgo educacional publicada en revistas EDLM (Educational leadership and management) corresponde a menos del 1% de toda la investigación internacional (Aravena y Hallinger, 2017). La gran mayoría de las publicaciones se realizó después del año 2005, teniendo un crecimiento exponencial a partir de ese año. Por tanto, cada año se genera más investigación que el año anterior.

En el año 2012, Weinstein y Muñoz publican una revisión de literatura llamada “¿*Qué sabemos de los directores en Chile?*” recogiendo antecedentes y evidencia empírica del ejercicio del liderazgo a nivel nacional en diversas escuelas. Dada la cantidad de investigaciones que surgen sobre liderazgo escolar y el último recuento en Chile desde el aporte de Weinstein y Muñoz (2012), se requiere dar cuenta de las nuevas contribuciones con evidencia empírica sobre el tema y particularmente desde lo metodológico.

Es por ello que este proyecto tuvo por objetivo caracterizar las metodologías de investigación en liderazgo educacional con experiencia empírica en Chile a partir del año 2012 y hasta el año 2017 en base a los investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes. De esta forma, pretende servir como base para el conocimiento y construcción de marcos metodológicos en la investigación sobre liderazgo educacional en Chile, es

decir, busca extender sucintamente los beneficios y problemas que presenta la investigación con proyecciones para su solución en trabajos posteriores, necesidades pendientes o emergentes de investigación y nuevos problemas surgidos desde los hallazgos convirtiéndose así en una herramienta importante para la academia.

Para esto se realizó un estado del arte, enmarcado dentro de una revisión bibliográfica que sustentó sus bases en un marco teórico orientador que dio los fundamentos teóricos dados por la literatura internacional definiendo y caracterizando los elementos que guiaron este estudio.

El marco metodológico que sostiene este proyecto de magister consistió primeramente en la búsqueda de publicaciones que cumpliesen con los criterios de inclusión y exclusión detallados en el capítulo de metodología.

Estas publicaciones se buscaron utilizando la técnica de “búsqueda documental” (Escamilla, 1973). Para realizar la clasificación se utilizó la metodología de Caro et al. (2005) con el fin de poder ordenar las distintas publicaciones que sirven de fundamento para este proyecto. De esta forma, este estudio quedó compuesto por treinta y dos artículos.

Cada artículo fue valorado considerando el diseño metodológico, abordaje teórico y resultados (Díaz, 2009). La síntesis de esta información permitió sistematizar toda la información recogida de los artículos e identificar los diferentes enfoques presentes en la investigación empírica desarrollada en torno al liderazgo educacional en Chile. Esto se llevó a cabo vaciando esta información en una tabla de MS-EXCEL y extrayendo los datos principales como frecuencias, enfoques metodológicos, técnicas de recolección, muestras, tipos de estudio, hallazgos importantes y conclusiones (Enrique et al., 2007).

Este proyecto reconoció algunas limitantes que, dada la magnitud de la información, no pueden ser abordadas por un estudio de estas características, sin embargo, examina también algunos desafíos importantes que quedan pendientes para futuras investigaciones pudiendo servir como base para otros investigadores.

Finalmente, este proyecto de magister pretende motivar a los futuros investigadores a aportar más datos para la construcción del conocimiento con base empírica sobre el liderazgo escolar en Chile.

3.- Marco Teórico

En este capítulo se enunciarán los conceptos claves que determinarán el enfoque de este proyecto: Liderazgo educacional, revisión de literatura, metodología de la investigación, enfoque metodológico y evidencia empírica. Estos conceptos se definieron y justificaron a partir de la literatura nacional e internacional.

3.1 Liderazgo Educacional

Investigaciones actuales han desarrollado y explicado diversos enfoques en cuanto al liderazgo educacional. El liderazgo educacional se entiende como una asociación de prácticas específicas y dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad, la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de logros de aprendizaje de los estudiantes (Hallinger y Murphy, 1985; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Es coincidente en la literatura la necesidad de comprender cuales son las acciones y prácticas pedagógicas que se llevan a cabo para garantizar un liderazgo escolar positivo, efectivo, eficiente y centrado en el aprendizaje de los estudiantes. De esta forma, las investigaciones relacionadas al tema identifican como relevante dentro de este liderazgo el ser capaz de identificar las necesidades de la institución, cultura, tipo de establecimiento y la vulnerabilidad. Es decir, se espera conocer el contexto (Day et al., 2009; Marfán et al., 2012, Ahumada et al., 2015).

En consecuencia, será entendido como liderazgo: *“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”* (Leithwood et al., 2006). De esta forma, se posicionará al liderazgo educacional como una función al interior de un establecimiento educacional que debe ser planificada y practicada por todos los miembros de la comunidad educativa como parte de una meta compartida. Por lo anteriormente expuesto es que el liderazgo pedagógico se convierte en un factor crítico dentro del mejoramiento general de la escuela tal y como lo menciona el “Informe McKinsey” (Barber y Mourshed, 2007) en incluso la OCDE

(Pont, Nusche y Moorman, 2008) situando al liderazgo educativo como el segundo factor interno dentro de la escuela que posee la mayor relevancia en cuanto a la adquisición de los logros de aprendizaje (Bolívar, A., 2010).

Por otra parte, en algunas ocasiones, el liderazgo educativo se asocia al concepto de gestión, respecto a esto Maureira (2014) menciona que la gestión debiese entenderse como una etapa o un proceso que está relacionado directamente con el funcionamiento de la institución, en contraste con el liderazgo, que se entiende como “el alma” de la misma, es decir, tiene que ver con el contexto y las necesidades propias de la institución relacionado directamente con las personas y la comunidad.

Asimismo, (Bolívar, 1997; Kotter, 2002), señalan que la gestión está enfocada en los procesos organizacionales con foco en los objetivos propuestos, mientras que el liderazgo se ocupa de los cambios que son necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico hacia el cumplimiento de estas metas. Sin embargo, se reconoce a la gestión y al liderazgo pedagógico como elementos complementarios.

Considerando esto, el liderazgo educacional debe ser tomado en cuenta como un proceso dentro de la organización que contribuye a dinamizar, influenciar y apoyar a toda la comunidad involucrada para mejorar las capacidades internas de mejora implicando que es el líder quien afecta a los demás, pero que también es afectado por sus seguidores. Es decir, el liderazgo pedagógico no es lineal, sino que se desarrolla con interacciones de todos los actores involucrados convirtiéndolo en una cadena de influencias que afecta de una u otra forma a todos los participantes del establecimiento (Northouse, P., 2004, p. 3) ya que no son atributos personales del líder, sino que un conjunto de prácticas con un foco definido que son aprendidas y ejercidas por toda la comunidad (Elmore, 2010).

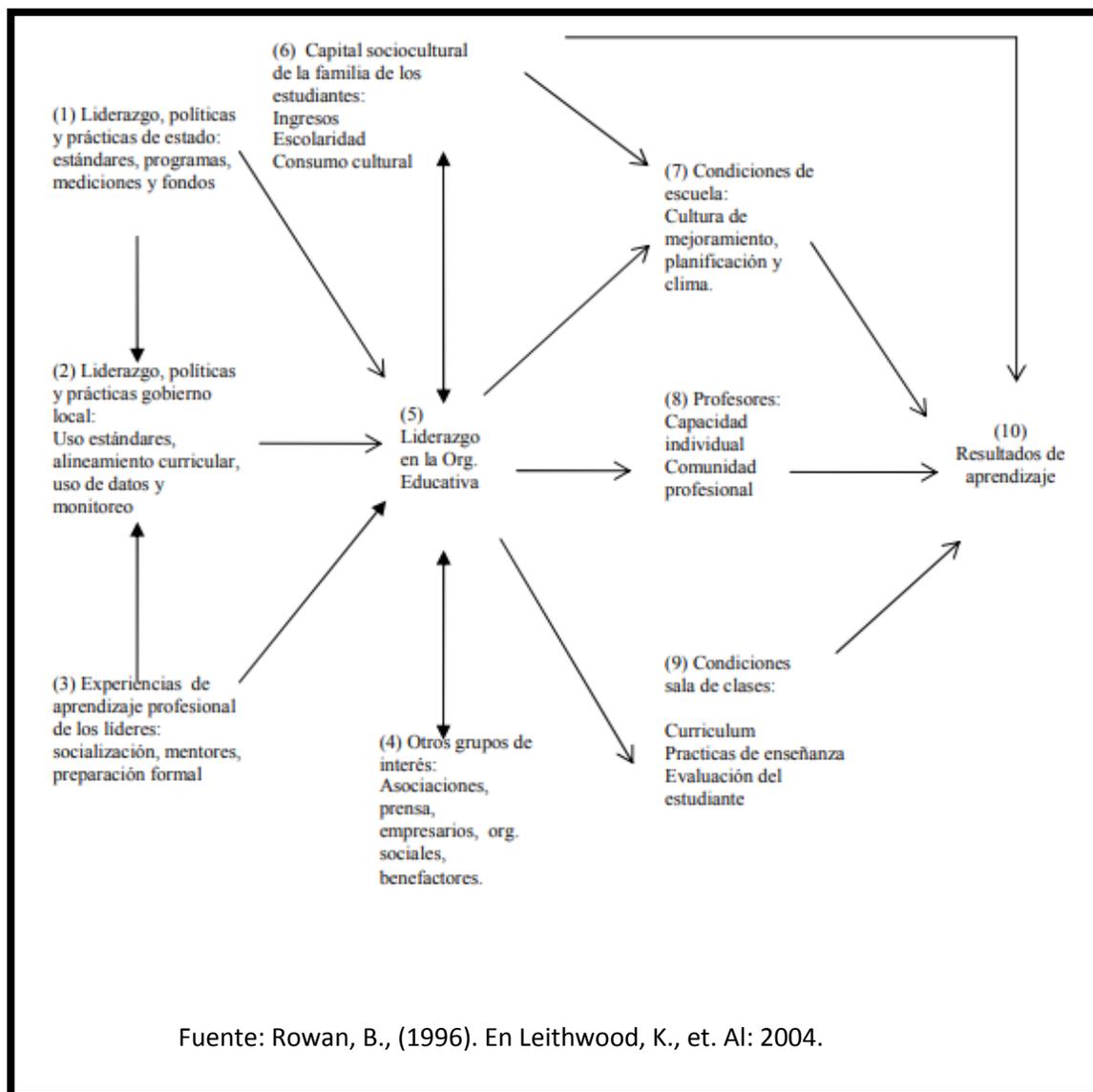
Tomando en cuenta estos antecedentes, es necesario que los líderes educativos se sientan responsables por los logros académicos de sus estudiantes y que confíen y comparten el trabajo administrativo con otros agentes educativos. Como señalan Stoll y Temperley (2009): *“Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los*

estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos” (TiStoll, L. y Temperley, 2009).

De esta forma, la literatura sobre eficacia, liderazgo y mejora escolar ha reconocido el papel fundamental que ejerce la dirección escolar en organizar las buenas prácticas pedagógicas en los centros educacionales aumentando con ello los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010).

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, se reconoce que la variable “liderazgo” específicamente ejercido por el director, sería determinante para facilitar una cadena de influencias que potencian la efectividad al interior de las organizaciones educativas, y por otra parte, sería un factor clave para asegurar la ejecución de los cambios desde una mirada macro. (Rowan, 1996). Por lo tanto, el alcance del efecto del liderazgo sobre los resultados de aprendizaje y del funcionamiento efectivo de la escuela, puede ser representado como una red de relaciones que orienta objetivos, considera el contexto, optimiza los recursos de la comunidad y facilita los procesos de gestión. Rowan identifico variables claves y modeló el conjunto de relaciones entre ellas, con el fin de predecir el impacto de las reformas de gran escala en los cambios de las organizaciones educativas. Para lo cual el liderazgo de la dirección escolar es un factor central, tal como se representa en la figura 1:

Figura 1: Variables claves de liderazgo y la relación entre ellas



Este modelo muestra las relaciones entre las variables del liderazgo de la organización educativa, algunas de las cuales han sido empíricamente evaluadas en los estudios de K. Leithwood (2004, 2006). Dónde la función del director es influir en:

- a) Las condiciones de la organización (7).
- b) Las condiciones del aula (9).
- c) Las capacidades de los profesores (8).

- d) Las políticas estatales y locales (1).
- e) El capital sociocultural de las familias (6).
- f) El efecto de la presión de otros grupos y sus demandas (4).

Por otro lado, las características y la formación de los directores (3) se relacionan también con su desempeño y con las negociaciones con otras autoridades.

Todo este círculo de influencias viene a determinar la mejora en los resultados de aprendizaje (10).

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

- a) El liderazgo es el segundo factor dentro de la escuela, después del trabajo docente en aula, que más aporta al logro de aprendizajes de los estudiantes.
- b) Los efectos del liderazgo comunmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

En el contexto local, las investigaciones relacionadas al liderazgo educacional confirman los hallazgos internacionales. En Chile, el desarrollo de la investigación y las políticas sobre gestión escolar han sido influenciados por las teorías de la efectividad escolar. Ya en los años noventa se contó con estudios comparados de la evidencia internacional (Arancibia: 1992; Alvariño, et. al: 2000) y se realizaron estudios para identificar experiencias nacionales asociadas a las denominadas escuelas efectivas (Sancho, et. al: 1995; Mena, et. al: 1999).

Actualmente, la investigación nacional relacionada al liderazgo escolar pone como un eje central el aporte que esta variable realiza en la mejora escolar, aludiendo a que por ejemplo, establecimientos de similar condición económica serán más o menos eficaces en la medida que los líderes puedan ejercer un correcto liderazgo (Paulo Volante, 2008).

La investigación nacional sobre liderazgo educacional ha avanzado en los últimos años aportando con literatura aprobada y validada que se han convertido en los marcos que rigen la conducción escolar. Es así como surge “El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar”, que recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo escolar desarrollados en Chile durante la última década (MINEDUC, 2015) y que tiene por objetivo dar lineamientos respecto de este tema a los directores de escuelas chilenas poniendo un especial énfasis en el desarrollo del liderazgo pedagógico.

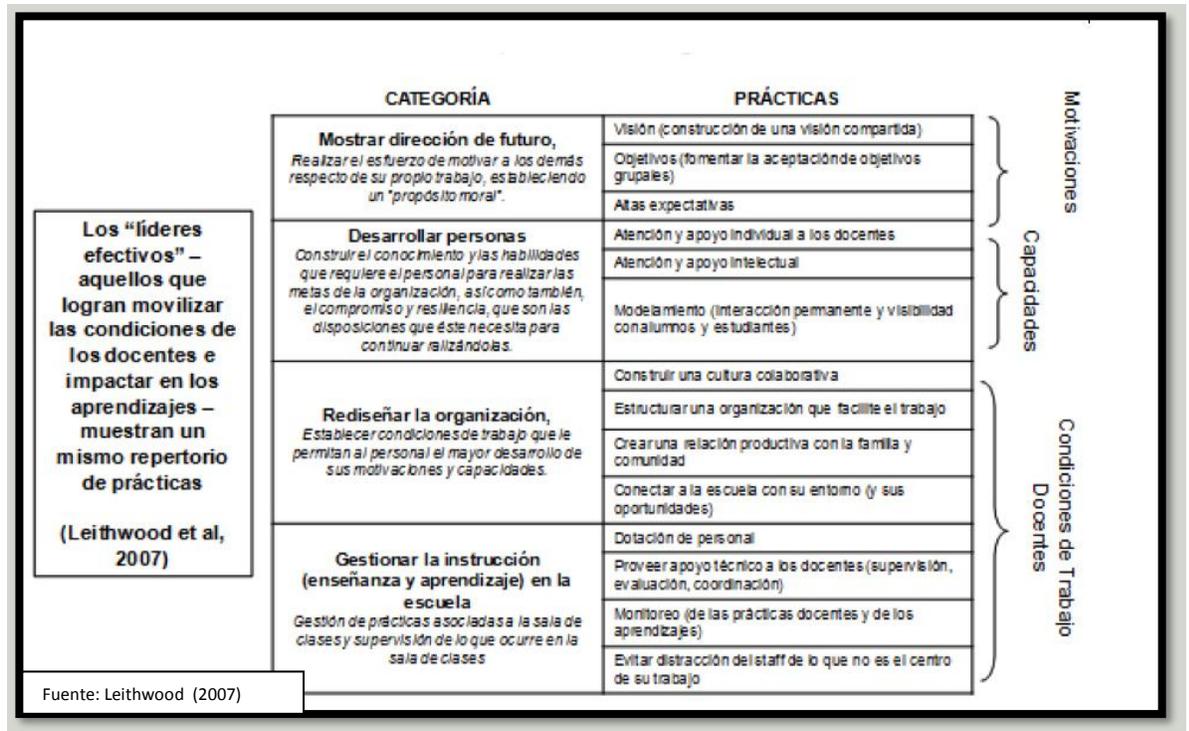
3.1.2 Prácticas de liderazgo

La literatura especializada reconoce como práctica de liderazgo a toda aquella acción que aporte a la mejora escolar (J Weinstein y Vejar, 2014).

Estas acciones o prácticas de liderazgo, pueden agruparse en cuatro grandes categorías según Leithwood y Levin, (2010):

- a) **Mostrar dirección de futuro:** consiste en todas aquellas prácticas que aportan a la visión general del centro educativo, así como los objetivos y las expectativas.
- b) **Desarrollar personas:** Consiste en todas aquellas acciones que potencien el conocimiento y las habilidades de las personas dentro de la organización educativa como por ejemplo, el apoyo individual y colectivo a los docentes, modelamiento de prácticas pedagógicas, entre otros.
- c) **Rediseñar la organización:** Son todas aquellas prácticas que aportan directamente a la mejora del establecimiento en cuanto a las condiciones laborales de los docentes y a la comunidad misma, involucrando tanto a la escuela como a su entorno directo facilitando la comunicación y el apoyo entre todas las partes.
- d) **Gestionar la instrucción:** Se entiende como todas aquellas prácticas pedagógicas que aportan a la mejora escolar, tales como, el monitoreo de los docentes, el apoyo técnico a los profesores, acompañamiento docente, etc.

Figura 2: Prácticas claves para un liderazgo efectivo



3.1.3 Tipos de liderazgo

La literatura especializada ha identificado diversos tipos de liderazgo desde la observación de directivos escolares, esto para analizar el ejercicio de este liderazgo y reconocer atributos y características que sean apropiadas para los diversos contextos educativos (Leithwood y Levin, 2010)

Las situaciones que surgen en un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, debiesen determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor alternativa de respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, sujetas a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados

por la investigación teórica y empírica (Carbone, Olgún, Ostoic, y Sepúlveda, 2008)

- a) Liderazgo transformacional: Liderazgo que produce una transformación fundamental en la organización, aportando con comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, creando altas expectativas en el desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).
- b) Liderazgo distribuido: El líder pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común fortaleciendo a los individuos ya destacados, potenciando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo reconoce, propone acuerdos y metas esperables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2010).
- c) Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional: Este liderazgo se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje (P. Volante, 2008).
- d) Liderazgo para la justicia social: Este liderazgo está orientado a todas aquellas prácticas de los equipos directivos que buscan fomentar una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y

el fomento de la igualdad de oportunidades incluyendo practicas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización tanto en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra. (Murillo y Fernández, en Carrasco y Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018).

- e) Liderazgo emocional: Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común.

3.2 Antecedentes metodológicos sobre revisión de literatura

Una revisión de la literatura es una cuenta de lo que se ha publicado sobre un tema por académicos e investigadores acreditados (Taylor, 2006). Jimenez (2006) define detalladamente el concepto de revisión literaria argumentando que: *“Cuando hablamos de estado del arte para el abordaje de un problema o de un tema en cualquiera de las ciencias sociales, estamos hablando de la necesidad hermenéutica de remitirnos a textos que a su vez son expresiones de desarrollos investigativos, dados desde diversas percepciones de las ciencias sociales y escuelas de pensamiento, tarea emprendida y cuyo objetivo final es el conocimiento y la apropiación de la realidad social para luego disertarla y problematizarla”* (Jiménez, 2006).

De esta forma, una revisión de literatura tiene como propósito transmitir al lector que conocimientos e ideas se han establecido respecto a un tema destacando las fortalezas y debilidades (Taylor, 2006). Es por ello que el objetivo principal de una revisión es ampliar el conocimiento en algún tema específico agrupando y detallando la investigación actual.

Por otra parte una revisión de literatura pretende ser un informe evaluativo de la información que se encuentra en el área de estudio seleccionada. *“Esta debe escribir, resumir, evaluar y aclarar la literatura para los diversos lectores que pretenden realizar una investigación desde el conocimiento científico para aportar al desarrollo académico”* (McKillup, 2000).

3.2.1 Metodología de la investigación

El método es un procedimiento cuyo origen se remonta a la antigüedad. Los grandes filósofos griegos ya utilizaban diversos métodos. A Sócrates se le atribuye el método deductivo y el método socrático. Se utiliza un método porque permite hacer las cosas de manera racional y eficiente, ayudando a lograr las metas y objetivos, optimizando la cantidad de tiempo y recursos (Carrillo, 2010).

La literatura define a la metodología de investigación como aquellas acciones destinadas a describir y analizar el fondo de los problemas planteados por medio de procedimientos específicos que incluyan técnicas de observación y recolección de datos.

Tamayo (2003) define al marco metodológico como *“Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”*, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), así como Arias (2011), proponen un enfoque más operativo de la Metodología. Es decir, se expresa que: *“la Metodología de la Investigación se ocupa del estudio de los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en el proceso de investigación.”* Por tanto, la importancia de la Metodología de Investigación radica en que:

- Facilita un análisis crítico y reflexivo de la teoría que desarrolla una investigación.
 - Aporta desde la capacidad de crítica y argumentación al momento de elaborar hipótesis y conclusiones.
 - La metodología es reconocida como la herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades científicas y académicas.
 - Establece el rumbo que debe tomar una investigación para llegar a los resultados.
- Además, la Metodología de la Investigación:

De esta manera la metodología de investigación debe operacionalizar dos elementos claves: el universo y las variables (Sabino, 2006).

Se entenderá como el universo de la investigación a la totalidad de los individuos o elementos de los cuales debe presentarse alguna característica determinada que sea susceptible de estudio, mientras que las variables, se referirán a los factores que pueden ser manipulados y/o medidos por el investigador (Sabino, 2006).

De esta forma, toda investigación científica debe poseer un marco metodológico, que enunciará los conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplearán para formular y resolver el problema de investigación (Arias, 2006).

En consecuencia, el marco metodológico de una investigación es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación (R. Hernández et al., 2014).

3.2.2 Enfoque metodológico

Todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto (R. Hernández et al., 2014).

La perspectiva cuantitativa está referida a la recolección de datos desde la medición. Es decir, los resultados y los datos pueden ser cuantificables en números. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa: *“asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él”* (Creswell, 1994).

Los estudios con enfoque cuantitativo buscan responder a la pregunta de investigación, hipótesis u objetivos desde una mirada externa y objetiva. Busca la exactitud en las mediciones y busca respuesta en los grandes números. Su fin último es poder generalizar los resultados a poblaciones similares e incluso más amplias. (Arias, 2006; Creswell, 1994; M. E. M. Hernández, Catrino, y Bravo, 2017b).

La perspectiva cualitativa en tanto, busca es un método de investigación que alude a las cualidades. Busca describir en forma minuciosa hechos, eventos, percepciones, personas, creencias, situaciones, comportamientos, interacciones que se evidencian por medio de un estudio (R. Hernández et al., 2014).

El objetivo principal de la investigación cualitativa es entender e interpretar los problemas sociales debido a que los investigadores tienen la oportunidad de estudiar el vínculo entre las personas y su organización (Creswell, 1994).

Una de las ventajas más importantes que posee el enfoque cualitativo es que permite conocer en profundidad un problema entendido desde los mismos actores, sin embargo, sus resultados son escasamente replicables dado el alcance local que poseen los hallazgos y resultados (R. Hernández et al., 2014).

Finalmente, el enfoque mixto recoge técnicas de recolección y análisis de datos de los dos enfoques mencionados anteriormente (R. Hernández et al., 2014).

3.2.3 Evidencia Empírica

El concepto nace al alero del método científico y está referido a que toda la evidencia debe poder ser observada por los sentidos (Popper, 1989).

Esto significa que la información obtenida debe ser por medio de la observación, la experiencia o los experimentos (Popper, 1989). En caso de no ser obtenida de esta forma, esos datos no pueden considerarse como evidencia empírica.

Por tanto, la evidencia empírica no puede depender de la deducción ya que debiese permitir a otros investigadores examinar las suposiciones o hipótesis utilizadas para apoyar o refutar los hallazgos.

4.- Problema de Investigación

4.1 Justificación

La literatura latinoamericana relacionada al liderazgo educacional y la gestión educativa publicada en revistas EDLM (Educational leadership and management) corresponde a menos del 1% del total de la investigación internacional (Castillo y Hallinger, 2017), estas publicaciones se realizan mayormente después del año 2005 teniendo un crecimiento exponencial desde esa fecha. Esto quiere decir que cada año se generan más investigaciones que el año anterior.

Del total de investigaciones de América Latina, Chile representa el mayor exponente en cuanto a investigación con un 36% del total de investigaciones de liderazgo y mejora escolar publicadas en EDLM (Aravena y Hallinger, 2017) lo que significa que Chile se posiciona como un referente latinoamericano respecto al liderazgo escolar convirtiéndose en una fuente de investigación importante.

En consecuencia, dada la importancia que presenta la investigación nacional sobre liderazgo educacional dentro de Latinoamérica, es relevante conocer cómo se investiga en Chile, es decir, cuáles son sus enfoques metodológicos y las evidencias empíricas que utilizan la momento de construir sus hallazgos y conclusiones, permitiendo de esta manera, aportar a la academia con justificaciones metodológicas validadas para el constructo de futuras investigaciones.

4.2 Problema de Investigación

A partir de los antecedentes mencionados anteriormente se puede destacar el liderazgo educativo como un factor decisor en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, K. et al., 2008). Walters, J.; Marzano, J.; y McNulty, B.).

Los autores chilenos no están ajenos a esta afirmación. Sus estudios también realzan la importancia del liderazgo dentro de las investigaciones nacionales. Sin embargo, para poder sustentar y validar hallazgos relevantes se vuelve necesario conocer los diferentes enfoques metodológicos, muestras, unidades de análisis y técnicas de recolección de datos por parte de los investigadores nacionales. Esta información solo esta sistematizada hasta el año 2012 en la publicación de Weinstein y Muñoz: *¿Qué sabemos de los directores en Chile?*, De esta forma, se vuelve necesario saber qué es lo que se está investigando sobre liderazgo posterior a esa fecha, como se construyen los resultados y cuáles son las tareas pendientes que tiene la investigación nacional respecto al tema para poder abrir así nuevas líneas investigativas.

En consecuencia, es necesario conocer como es la producción metodológica de este conocimiento científico en el contexto nacional dada la frecuencia importante que representa la investigación nacional dentro de la literatura latinoamericana, para poder así aportar con miradas y justificaciones metodológicas en próximas investigaciones sobre liderazgo escolar. De ahí lo conveniente de este proyecto, puesto que aporta a la construcción del conocimiento académico entregando un estado del arte de la producción nacional científica de liderazgo educacional desde una mirada metodológica

4.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo se caracterizan las metodologías de investigación en liderazgo con experiencia empírica en Chile desde el año 2012 al año 2017 en base a los investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes?

4.3.1 Preguntas orientadoras de esta investigación

a) ¿Cómo se obtiene la evidencia empírica que poseen los investigadores chilenos respecto al tema del liderazgo escolar?

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), reconocen la importancia de la metodología al momento de la recolección de datos, y la necesidad de la validez de los mismos. Desde esa mirada, una buena muestra debiese estar sustentada por una buena técnica de recolección. Es por ello, que resulta relevante conocer como obtienen los datos los investigadores chilenos en el tema del liderazgo escolar

b) ¿Cuáles son las muestras con las que trabajan los investigadores sobre liderazgo escolar con afiliación nacional y que observan de ellas?

Esta pregunta orientadora es clave al momento de entender que es lo que observan los investigadores chilenos de sus unidades de análisis dado que permite conocer desde que enfoque están elaborando sus hallazgos y conclusiones.

c) ¿Qué hallazgos sustentados en evidencias empíricas han reportado los investigadores nacionales en liderazgo escolar entre los años 2012 y 2017?

Determinar los hallazgos que han surgido desde los datos recogidos de la evidencia empírica en escuelas nacionales es clave para determinar cuáles son los aspectos que están comprobados y demostrados en relación al liderazgo escolar. Por otra parte, conocer aquellos aspectos poco estudiados, abren posibilidades a futuras investigaciones.

5.- Objetivos

5.1 Objetivo General

Caracterizar las metodologías de investigación en liderazgo con experiencia empírica en Chile desde el año 2012 al año 2017 en base a los investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes para contribuir con evidencia a los sustentos teóricos de las futuras investigaciones en el tema.

5.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer cuáles son los artículos científicos de producción nacional indexados en algunas de las cuatro bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS, SCIELO y Education Resources Information Center (ERIC), que tengan como objeto de estudio el liderazgo escolar y que construyan sus datos a partir de evidencia empírica en escuelas chilenas.
- b) Conocer los enfoques metodológicos utilizados en la investigación nacional sobre el liderazgo escolar y establecer su frecuencia.
- c) Determinar que conocimientos son poco estudiados por las investigaciones en liderazgo educacional con evidencia empírica abriendo así posibilidades a investigaciones futuras.

6.- Marco Metodológico

Una revisión de literatura es entendida desde la mirada metodológica como el proceso mediante el cual se extrae y recopila información relevante en literatura validada sobre el problema a investigar (Cortés y León, 2004). Para Miguel et al. (2003), una revisión de literatura es clave para “detectar, obtener, consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos de estudio, de donde se debe extraer y recopilar información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación” (Miguel, R.; Ramos, F. y Romero, E. 2003).

Para generar esta extracción de datos desde la literatura especializada, se realizó una revisión sistemática de artículos científicos publicados en cuatro bases de datos principales: Web of Science (WOS), SCOPUS, SCIELO y Education Resources Information Center (ERIC). Enmarcado dentro de una técnica exploratoria y analítica para la recolección de información clave y relevante sobre las metodologías de investigación utilizadas para realizar una revisión de literatura (Escamilla, 1973).

El foco del análisis de este proyecto de magister estuvo puesto en la metodología que utilizan las distintas publicaciones de autores nacionales y/o con afiliación nacional respecto del tema de liderazgo escolar.

6.1 Procedimiento de búsqueda

Se utilizó la metodología de Caro et al. (2005) para clasificar las distintas publicaciones que sirven de fundamento para este proyecto. Este resume en dos grandes grupos los textos pertenecientes a una revisión de literatura.

1. Estudios preliminares o primarios: se refiere a estudios individuales previos a la revisión sistemática con el fin de generar un contexto o un marco teórico para entender la mirada que se le dará a esta misma.

2. Estudios secundarios: es la revisión sistemática en sí, incluye la planificación de la revisión, desarrollo de la revisión, publicación de los resultados de la revisión.

Esto quiere decir que se utilizaron como estudios preliminares artículos que no necesariamente serán incluidos dentro de la revisión puesto que pueden no cumplir con los requisitos de inclusión, pero que sirven como marco orientador y teórico que facilita el análisis posterior de los estudios secundarios.

Los estudios secundarios corresponden a los 32 textos incluidos en esta revisión bibliográfica que fueron sometidos a una lectura crítica. Una lectura crítica es “una evaluación objetiva y crítica de las fortalezas y las debilidades de una investigación completamente publicada” (Bobenrieth, 2001).

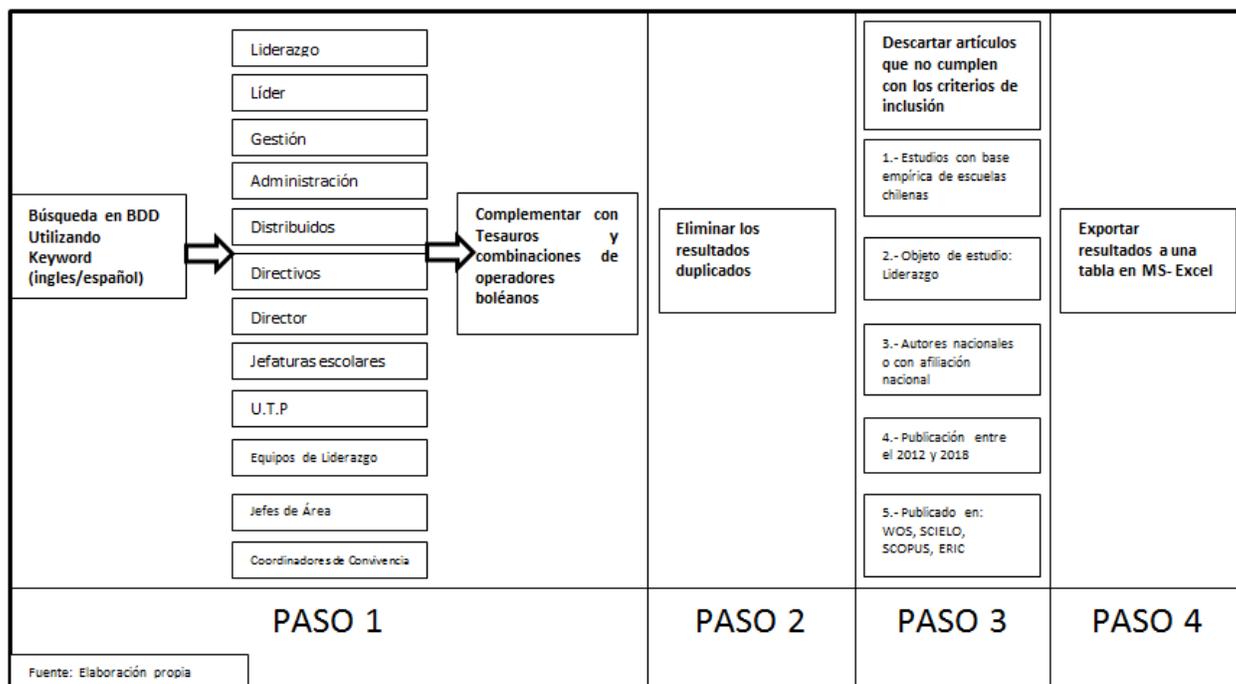
Para establecer una lectura crítica se utilizan los criterios de Garces y Duque (2007). Esto, dado que los criterios están aprobados por expertos y el trabajo se encuentra indexado en WOS:

- a) Identificación de las características del artículo
- b) Literatura contemplada
- c) Metodología de la investigación
- d) Análisis de resultados
- e) Discusión e implicaciones
- f) Conclusiones y comentarios finales

El foco de este proyecto estuvo en el punto c, dado que el objetivo es conocer el proceso metodológico de la investigación en Chile.

Para realizar la búsqueda y posterior selección de los artículos se utilizaron los pasos que se detallan a continuación:

Esquema 1: Estructura de Búsqueda



El primer paso fue la búsqueda de artículos publicados en las bases de datos seleccionadas utilizando los keywords en inglés y español: Liderazgo, líder, gestión, administración, distribuidos, directivos, director, jefaturas, escolares, Unidad Técnico Pedagógica, Equipos de liderazgo, jefes de área y coordinadores de convivencia. (Leadership, leader, management, administration, distributed, directors, director, heads, school, Pedagogical Technical Unit, Leadership teams, heads of area and coordinators of coexistence) y los “tesoros” respectivos sugeridos por las diferentes bases de datos.

Estos keyword fueron escogidos ya que engloban a todos los depositarios del liderazgo escolar reconocidos por el Ministerio de Educación dentro del “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” (MINEDUC, 2015)

Así mismo, se utilizaron también diversas combinaciones de operadores booleanos (OR, NOT, AND) con el fin de no dejar ningún texto que cumpla con los criterios fuera de la búsqueda.

El resultado de esta búsqueda fue validada por Amelia Muñoz Bravo, Jefe Docencia y Aprendizaje; Investigación y Publicación Académica de la Biblioteca de Humanidades de la Pontificia Universidad Católica de Chile quien cotejó cada una de las búsquedas en la diversas bases de datos y acompañó en todo el proceso de la búsqueda dando lineamientos y sugiriendo mejoras durante cada etapa.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la primera etapa de búsqueda, incluyendo la búsqueda con los tesauros y operadores booleanos respectivos. Las búsquedas se encuentran escritas tal y como fueron escritas en los buscadores de las bases de datos. Se utilizan palabras entre paréntesis para que los buscadores arrojen búsquedas desde el tesoro y no solamente limiten la búsqueda a la palabra ingresada. Así mismo, se le entregan códigos al buscador para que encuentre estas palabras o los tesauros respectivos en determinados lugares de la publicación, como título (TITLE), Resumen (ABS), Keyword (KEY) o la suma de ellos (TITLE-ABS-KEY).

Tabla 1: Búsqueda en BDD WOS

Base de Datos: WOS	
Criterios de búsqueda:	Resultados
(leadership chile) AND TEMA: (schools)	9
(educational leadership) AND TEMA: (chile)	3
(school improvement) AND TEMA: (chile)	3
Total Base de Datos WOS	15

Tabla 2: Búsqueda en BDD SCOPUS

Base de Datos: SCOPUS	
Criterios de búsqueda:	Resultados
(TITLE (leadership AND chile) AND TITLE-ABS-KEY (school))	13
(TITLE (educational AND leadership) AND TITLE-ABS-KEY (chile))	5
(TITLE (school AND improvement) AND TITLE-ABS-KEY (chile))	5
Total Base de Datos SCOPUS	23

Tabla 3: Búsqueda en BDD SCIELO

Base de Datos: SCIELO	
Criterios de búsqueda:	Resultados
(leadership chile) AND (school)	3
(liderazgo chile) AND (escuelas)	7
(Mejora escolar) AND (chile)	15
(School improvment) AND (chile)	48
(leadership chile) AND (school)	3
(liderazgo educativo) AND (chile)	10
(Educational leadership) AND (chile)	33
(Educational leadership) AND (chile)	33
Total Base de Datos SCIELO	152

Tabla 4: Búsqueda en BDD ERIC (USDE)

Base de Datos: ERIC (USDE)	
Criterios de búsqueda:	Resultados
TÍTULO: (leadership chile) AND TEMA: (schools)	9
TÍTULO: (school improvement) AND TEMA: (chile)	17
Total Base de Datos ERIC	26

Tabla 5: Búsqueda de Tesoros

Búsqueda de Tesoros	
Crterios de búsqueda:	Resultados
EDUCATION LEADERSHIP AND Management /pedagogical quality	0
EDUCATION LEADERSHIP AND management	0
EDUCATION LEADERSHIP AND Distributed	0
EDUCATION LEADERSHIP AND managers	0
EDUCATION LEADERSHIP AND Headquartes	0
EDUCATION LEADERSHIP AND School children	0
EDUCATION LEADERSHIP AND pedagogic technical units	0
EDUCATION LEADERSHIP AND leadership teams	0
EDUCATION LEADERSHIP AND boss of the area	0
EDUCATION LEADERSHIP AND coexistence coordinators	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND Management /pedagogical quality	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND management	1
SCHOOL IMPROVEMENT AND Distributed	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND managers	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND Headquartes	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND School children	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND pedagogic technical units	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND leadership teams	1
SCHOOL IMPROVEMENT AND boss of the area	0
SCHOOL IMPROVEMENT AND coexistence coordinators	0
Total Base de Datos (Tesauros)	2

En total la búsqueda arrojó 218 artículos científicos.

El segundo paso consistió en descartar aquellos artículos que no cumplieran con alguno de los siguientes criterios de inclusión:

a) El estudio debe ser sobre liderazgo escolar. Es decir, la investigación debe declarar de forma explícita que aborda el liderazgo escolar como un tema central y no como algo tangencial.

b) Dado que el foco de esta investigación está puesta en los hallazgos nacionales, solo se trabajará con autores que tengan relación con el contexto local ya sea por medio de su nacionalidad y/o presenten una afiliación institucional nacional.

c) La publicación debe estar entre los años 2012 al 2017. Se tomará como base el año 2012 dado que en ese año en Chile, se publica una revisión de literatura relacionada con el liderazgo escolar local, específicamente centrado en la figura de los directores. “¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?” (José Weinstein y Muñoz, 2012). Esta es una publicación validada por el “Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), La “Fundación Chile” en su área de educación y centro de innovación y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es por ello que este proyecto de investigación tomará como línea de base el trabajo publicado por Weinstein y Muñoz y se centrará en las publicaciones posteriores.

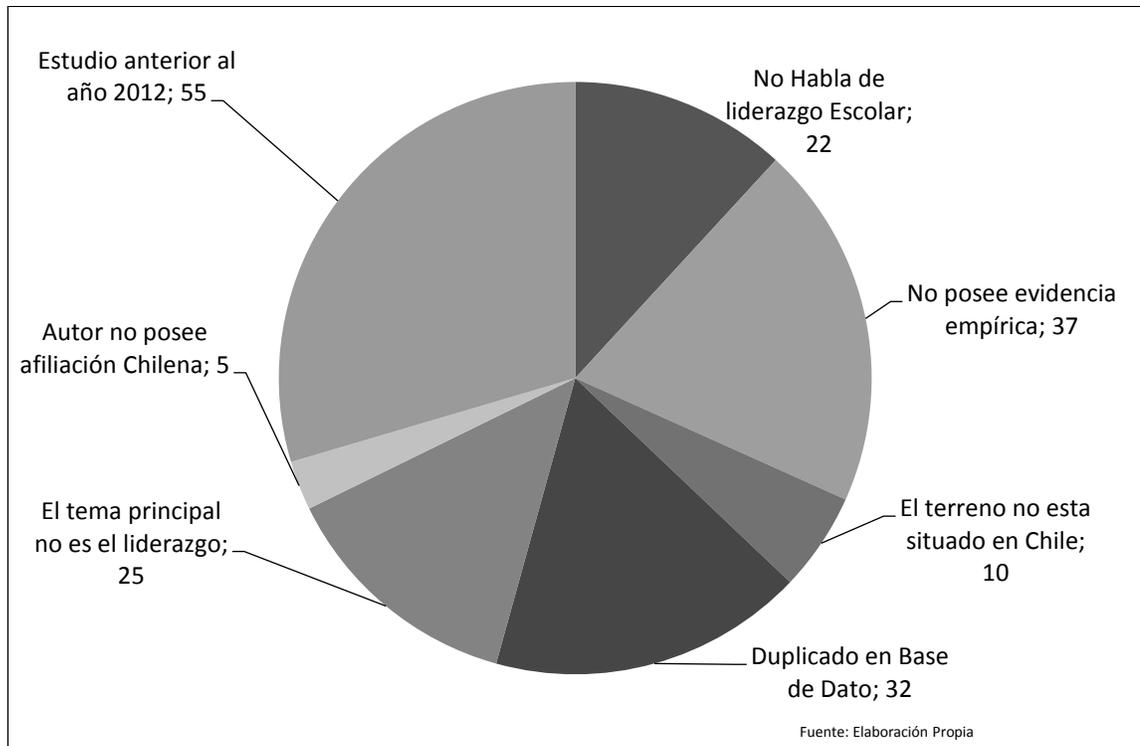
d) El artículo debe estar publicado en alguna de las siguientes bases de datos: WOS, SCOPUS, SCIELO y ERIC. Esto responde que estas son bases de datos ampliamente reconocidas y validadas como fuentes de información científica nacional e internacional.

e) El idioma del artículo publicado debe ser en inglés o español. Inglés, dado que es el lenguaje universal para las publicaciones científicas y español porque es el idioma nativo del lugar (Chile) donde se realizan los estudios.

f) Estudios con base empírica en las escuelas chilenas, es decir, que levanten información sobre liderazgo educacional ya sea con técnicas cualitativas, cuantitativas o mixtas.

Dada la adopción de estos criterios, se logró incluir solo el 29% del total de los textos (64 publicaciones) que poseían todos los criterios de inclusión necesarios. Por tanto, se excluyó al 71% restante del total de publicaciones dado que les faltaban a lo menos un criterio.

Gráfico 1: Motivo de la exclusión



El tercer paso de la búsqueda consistió en eliminar los resultados duplicados, es decir, descartar los artículos que están indexados en más de una base de datos. Esto correspondió a 33 artículos.

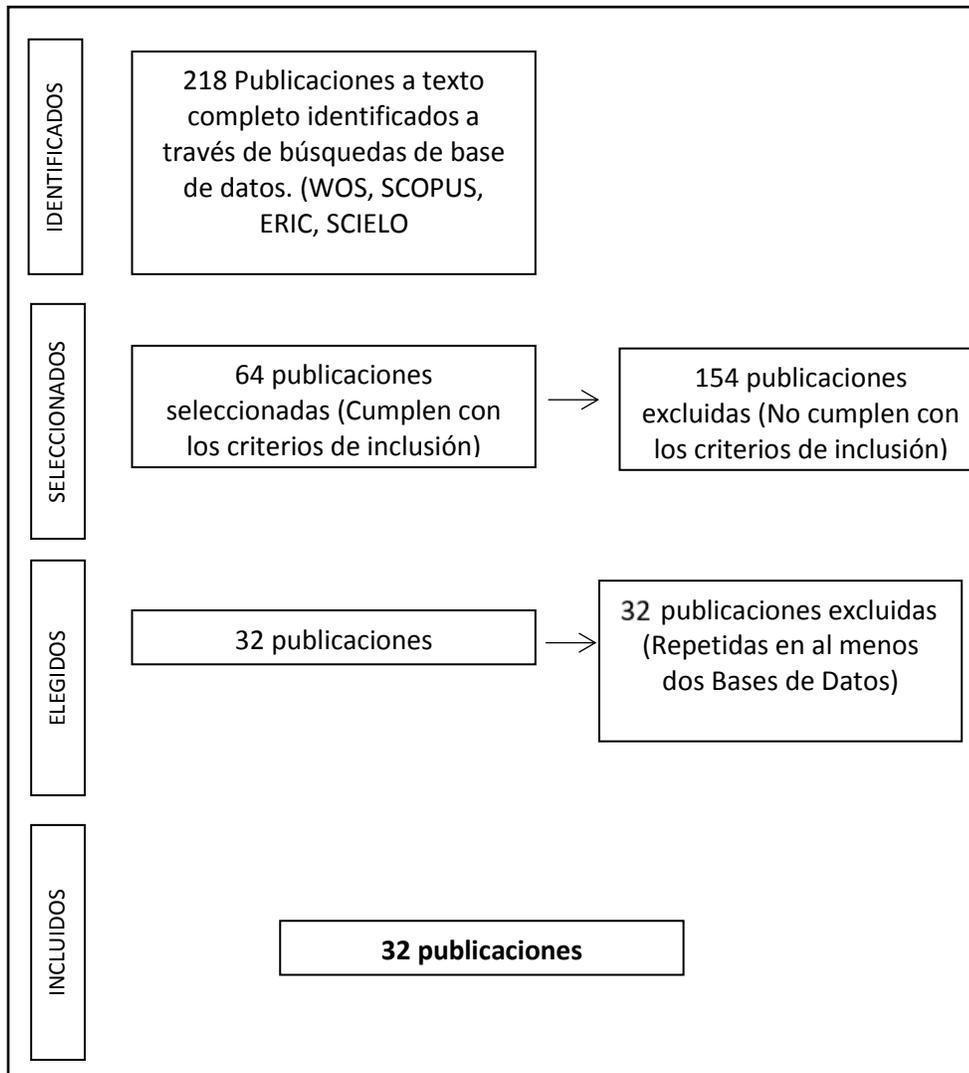
El cuarto paso fue exportar esta información a una tabla en MS-Excel con los metadatos de los artículos resultantes.

6.2 Muestra

La muestra estuvo dada por un total de 32 artículos seleccionados que cumplieron con todos los criterios de inclusión: estudio sobre liderazgo, nacionalidad y/o afiliación del autor chilena, publicación entre el 2012 y el 2017, publicado en WOS, SCOPUS, SCIELO o ERIC, idioma español o inglés y que posean evidencia empírica recogida

desde escuelas chilenas. Esta construcción se basó en las directrices de Moher, Liberati, Tetzlaff y Altman (2009).

Figura 3: Etapas de en la selección de la información a través de las diferentes fases de la revisión sistemática y construcción de la muestra específica. Directrices: Moher, Liberati, Tetzlaff y Altman (2009).



6.3 Análisis de la información

Una vez que las publicaciones fueron seleccionadas, ordenadas y organizadas, se procedió a la elaboración de fichas para cada publicación seleccionada. Las fichas se elaboraron consignando la información de la matriz que incluyeron:

- a) Título: Se entenderá como el nombre al que está asociada la publicación. Es relevante para conocer la temática principal del estudio.
- b) Datos bibliográficos: Corresponden a los metadatos extraídos de la publicación (autor, año de publicación, afiliación del autor, nacionalidad del autor y revista en la que se publica). Servirán para clasificar la investigación.
- c) Resumen: Entendido en investigación como ABSTRACT. Entrega los datos relevantes tanto de la metodología como de los hallazgos principales y los objetivos de investigación.
- d) Objetivos: Es el fin último que persigue una investigación. Es relevante dado que enmarca la ruta que tomará la investigación y permite cotejar los resultados y conclusiones.
- e) Metodología: Es entendida como los métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación. Determinará el tipo de metodología del estudio: Cuantitativo, Cualitativo o Mixto.
- f) Unidad de análisis: Esta referida a quien es el objeto de la investigación. Resulta determinante para conocer la metodología de las investigaciones observadas.
- g) Técnica de recolección de datos: La recolección de datos estará referida al uso de una diversidad de herramientas y/o técnicas que pueden ser utilizadas por el investigador para crear los sistemas de información. Se entenderá por técnica de recolección de datos a las entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, pautas, rúbricas, focus groups y relato escrito.
- h) Tamaño de la muestra: Será entendido como aquel número de sujetos o cosas que componen la muestra extraída. Es reportado por las investigaciones de manera literal. Es fundamental para identificar el alcance y la validez de la muestra.

- i) Palabras claves: Son aquellos términos que recopilan los conceptos de la investigación.
- j) Resultados/Conclusiones: Es la parte final de una investigación. Resulta importante puesto que sintetiza los hallazgos producto del alcance de los objetivos generales y específicos trazados inicialmente. Determinan si se cumplen o no los objetivos de investigación.

Aunque para este proyecto no son relevante las revistas en que los diversos trabajos fueron publicados, en el anexo 7 se entregó un detalle de las revistas y sus frecuencias.

Cada artículo fue valorado considerando el diseño metodológico, abordaje teórico y resultados (Díaz, 2009). La síntesis de esta información permitió sistematizar toda la información recogida de los artículos e identificar los diferentes enfoques presentes en la investigación empírica desarrollada en torno al liderazgo educacional en Chile. Esto se llevó a cabo vaciando esta información en una tabla de MS-EXCEL y extrayendo los datos principales como frecuencias, enfoques metodológicos, técnicas de recolección, muestras, tipos de estudio, hallazgos importantes y conclusiones (Enrique et al., 2007).

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y discusiones de este proyecto, así como las limitantes.

7.- Resultados

En esta sección se presentarán los resultados de los diversos pasos descritos en el capítulo de metodología que se encuentran vinculados a los objetivos inicialmente formulados, así como las respuestas a las preguntas de investigación enunciadas en el capítulo 4.3 “Pregunta de investigación”.

7.1 Síntesis de Artículos

La matriz de resultados fue el instrumento con el cual se compararon y extrajeron los datos relevantes de las distintas publicaciones para dar respuesta a los objetivos planteados (Booth, Andrew; Sutton, Anthea; Papaioannou, Diana, 2019). Esta matriz recoge los datos necesarios explicitados en el capítulo de metodología: título, autores, resumen, objetivos, metodología, unidad de análisis, técnica de recolección de datos, tamaño de la muestra, palabras claves, resultados y conclusiones (Anexo N°1).

A continuación se presenta una síntesis con los datos de año, autor, título de la publicación y resumen de acuerdo a cada uno de los tres enfoques metodológicos reportados. Esto con el fin de tener una visión general de cada uno de los trabajos.

Tabla 6: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque cualitativo.

AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	RESUMEN
2017	1.- Aravena Felipe	Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile.	El lado más oscuro del liderazgo está inexplorado. Para ayudar a llenar este vacío, este estudio se enfoca en la perspectiva del subordinado de los comportamientos de liderazgo destructivos. El propósito de este artículo es identificar los comportamientos de liderazgo destructivos más frecuentes en las escuelas primarias pequeñas en Chile a través de un enfoque cualitativo.
2017	2.- Ahumada L; Galdames S; Gonzalez A; Herrera P	Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study.	Durante los últimos 10 años, la investigación en escuelas que enfrentan circunstancias desafiantes ha atraído la atención de investigadores de todo el mundo. El objetivo de este estudio fue comprender los desafíos que enfrentan los líderes escolares a medida que realizan su trabajo, la naturaleza del contexto en el que surgen estos desafíos, las estrategias que los líderes escolares adoptan para enfrentar las complejidades de su trabajo y las razones detrás de ellos.
2017	3.- Aravena, Felipe; Hall, Gene; Quiroga, Marta	School principals and the dilemma of teacher economic incentives : evidence from Chile.	Una cantidad considerable de evidencia nacional e internacional indica que los equipos de liderazgo y administración, y especialmente los directores de las escuelas, pueden generar mejores condiciones de enseñanza. Por lo tanto, los administradores han creado políticas de incentivos económicos para mejorar, estimular y motivar al personal docente. Por lo tanto, el propósito de este estudio es analizar tres políticas de incentivos económicos diseñadas por el liderazgo escolar y los equipos de gestión dentro de tres escuelas privadas subvencionadas en Chile.
2016	4.- Barrientos Pineiro, Claudio; Silva Garcia, Patricia; Antunez Marcos, Serafin	Leadership Role and Promoting the Participation of Families and the Community in Basic Schools. The Case of Panguipulli-Chile.	Este texto proporciona información valiosa sobre el desempeño de la gestión en relación con las características y la orientación que se da a la participación de las familias y la comunidad en la vida de las escuelas básicas de Panguipulli. Presentamos un estudio de caso a través de un abordaje cualitativo que hace visibles los elementos del contexto cultural y geográfico que enfrenta la dirección ejecutiva y que afectan directamente u obstaculizan dicha promoción dentro del territorio estudiado. Describe y analiza visiones y formas de identificar las principales actividades, métodos y formas de participación.

2015	5.- Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla- Sepúlveda, Juan	Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas TT.	Este artículo analiza los factores que dificultan el manejo pedagógico del currículo por parte de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas (JUTP) en escuelas secundarias ubicadas en contextos de vulnerabilidad social en Araucanía, Chile. Para llevar a cabo la investigación, se propuso un diseño cualitativo descriptivo, basado en la teoría fundamentada, el método comparativo constante y el uso de un estudio de caso. Otra observación es que el papel de estos individuos se centra en los aspectos administrativos relacionados con el control.
2011	6.- Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla- Sepúlveda, Juan	Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena TT	Este artículo tuvo como objetivo identificar los elementos que obstruyen la práctica de la coordinación educativa en las escuelas secundarias ubicadas en contextos socialmente vulnerables en la Araucanía. Se utilizó un diseño descriptivo cualitativo basado en la teoría fundamentada y el método comparativo constante.
2016	7.- Carrasco, Alejandro; Fromm, German	How local market pressures shape leadership practices: evidence from Chile.	Chile es bien conocido en todo el mundo por su amplio uso de mecanismos de educación impulsados por el mercado. Utilizando una estrategia de estudio de caso en tres escuelas, este documento muestra que las políticas del sistema de cupones "universales" y de provisión mixta (coexistencia de escuelas subvencionadas privadas y financiadas por el estado) están remodelando las prácticas de gestión escolar. El documento extrae evidencia de datos etnográficos en escuelas públicas chilenas desfavorecidas y utiliza la noción de campo de Bourdieu como una herramienta analítica para conceptualizar las prácticas de las escuelas dentro de sus mercados locales como un "juego" de competencia simbólico y estratégico.
2016	8.- Chiguay Lopez, María Soledad; Villagra Bravo, Carolina Pilar	Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience.	El autor comparte los resultados de un proceso de evaluación interna llevado a cabo por una escuela de Educación Especial en Chile para mejorar el desempeño de la administración del personal de supervisión. La evaluación se basa en el documento, Un marco para la buena gestión en una dimensión del liderazgo publicado por el Ministerio de Educación de Chile en 2005. Las personas que fueron evaluadas mostraron resultados similares en términos de desempeño de la administración. Todos demostraron promover cambios positivos en la escuela en términos de optimizar los canales de comunicación, proporcionando una resolución oportuna de los conflictos y el uso de la información para fortalecer a la comunidad escolar.
2015	9.- Fromm-Rihm, Germán Rodolfo; Olbrich-Guzmán, Ingrid Marie; Volante-Beach, Paulo Luis	Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional.	Este artículo de investigación describe un estudio de fidelidad de la implementación (FI) de un conjunto de prácticas de liderazgo instruccional propuestas a equipos de directivos y docentes de seis escuelas secundarias de la Región Metropolitana en Chile. La introducción precisa este objetivo y la investigación en la que se enmarca este reporte. La metodología explica el marco conceptual que fundamenta la construcción de los conceptos evaluados y el levantamiento y análisis de la información. Los resultados diferencian la fidelidad alcanzada en cada colegio, de mayor fidelidad estructural que procedimental, con fortalezas en prácticas de monitoreo.
2015	10.- Garay Oñate, Sergio; Maureira, Oscar	Una Nueva Perspectiva en el Estudio del Liderazgo Escolar en Chile : La Distribución de Liderazgo en las Escuelas a Través del Análisis Estructural y de Redes.	El estudio del liderazgo se ha desarrollado a partir de su consideración como una variable relevante en la eficacia escolar. Diversas han sido las aproximaciones trabajadas, especialmente la distribución del liderazgo, definido como una capacidad posible y necesaria en una gama más amplia de actores de la escuela lo que aumentaría significativamente su eficacia. En Iberoamérica son escasos los estudios de esta naturaleza, más aún en Chile. Este trabajo aborda la distribución del liderazgo en escuelas vulnerables y efectivas.
2017	11.- Hernández, María Elena Mellado; Catrino, Juan Carlos Chaucono; Bravo, Carolina Pilar Villagra	Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico.	El objetivo del artículo consiste en develar las creencias que poseen líderes escolares sobre diseño de enseñanza, proceso de aprendizaje y evaluación, según enfoque pedagógico por transmisión o construcción. El trabajo se suscribe a la investigación educativa. Participan 10 directivos que lideran centros educativos de educación primaria y secundaria, región de La Araucanía, Chile. Para recoger información se aplica un cuestionario de escala tipo Likert y se realiza un grupo de discusión entre los participantes. Los resultados cuantitativos reflejan que coexisten creencias híbridas en el pensamiento directivo desde enfoques pedagógicos por transmisión y construcción. Sin embargo, al analizar el contenido discursivo, emergen las creencias por transmisión.
2016	12.- Leiva, María Verónica; Montecinos, Carmen; Arvena Felipe	Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile : Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores.	El rol de los directores escolares es clave para movilizar la mejora de los centros escolares. A través de un enfoque cualitativo-longitudinal utilizando la técnica thin-slice, este artículo examinó la calidad de las prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por 10 directores noveles al final de su primer y su segundo año en el cargo. Los resultados de este estudio señalan que el patrón de observación de los directores noveles experimenta cambios desde el primer al segundo año en el cargo, desde un foco en los docentes y el contenido hacia un foco en la interacción contenidos- estudiantes. Respecto del tipo de retroalimentación en el año 2 se observa mayor uso de una retroalimentación más descriptiva que evaluativa.
2016	13.- Mellado- Hernández, María Elena; Chaucono- Catrino, Juan Carlos	Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche.	Este artículo tiene como objetivo describir las creencias pedagógicas sobre la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación subyacentes a las prácticas de enseñanza en una escuela Mapuche rural, ubicada en La Araucanía, Chile. El estudio se ejecuta en un enfoque de investigación educativa, utiliza una metodología de carácter descriptivo mixto. Los participantes son profesionales en puestos gerenciales y docentes en una escuela que incluye un nivel de transición hasta el 6 ° grado en las asignaturas de lenguaje / comunicación e historia, geografía y ciencias sociales. Para recopilar información sobre las creencias, se utilizó un cuestionario de escala tipo Likert; también, las observaciones de clase se llevaron a cabo a través de registros etnográficos a todos los maestros del centro.

2014	14.- Müller, Magdalena; Volante, Paulo; Grau, Valeska; Preiss, David D	Desarrollo de Habilidades de Observación en la Formación de Liderazgo Escolar a Través de Videos de Clases.	El estudio evalúa la efectividad de una intervención realizada en Chile con el objetivo de desarrollar habilidades de observación en docentes que participaron en un programa de capacitación en liderazgo educativo con énfasis en prácticas de influencia educativa. Era un programa combinado que utilizaba una estrategia de capacitación en video que consistía en una exposición simultánea y extensa a videos y prácticas de observación en el aula. 171 participantes completaron una tarea de observación previa al video durante un período de capacitación de cinco meses. El enfoque de las observaciones del participante fue analizado y operacionalizado en la noción de triángulo de instrucción. Esta medida permite explorar qué tan enfocada o distribuida está la atención del espectador con respecto a las 3 dimensiones del triángulo: el rendimiento del docente, la actividad del alumno o el contenido del plan de estudios. Se realizaron pruebas estadísticas paramétricas usando la prueba t de Student para muestras relacionadas para la comparación de medias. También se analizaron los modos de observación, que revelaron un énfasis descriptivo, interpretativo o evaluativo. Se observaron cambios significativos en el patrón y modo de sus observaciones, lo que indica que las estrategias de video capacitación son efectivas para desarrollar habilidades de liderazgo instructivo.
2016	15.- Pedraja Rejas, LiLiana; Rodríguez Ponce, Emilio; Aranda Guirriman, Carmen; Rodríguez Mardones, Patricio	La Relación Entre El Estilo De Liderazgo Del Director Y La Satisfacción De Los Estudiantes: Evidencia Desde Chile.	La presente investigación busca explorar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por directores de colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes. Para el objetivo planteado anteriormente, se desarrolló un estudio teórico y empírico a través de la aplicación de cuestionarios. Los resultados indican que, para el caso de la muestra analizada, el liderazgo transformacional impacta, positivamente, sobre la satisfacción de los estudiantes.
2017	16.- Quiroga, Marta; Aravena, Felipe	Jefes de UTP nóveles en Chile: desafíos del Liderazgo Pedagógico.	El presente estudio indaga en los desafíos que enfrentan los jefes nóveles de Unidades Técnico Pedagógicas, estructura bicéfala del liderazgo escolar. Se desarrolló un estudio de caso cualitativo, de carácter descriptivo; que contó con la participación de cinco jefas de UTP nóveles. Se concluye que los principales desafíos a los que se enfrentan son: a) desarrollo personal y disposición permanente al aprendizaje, b) trabajo pedagógico colaborativo con el director, c) análisis sistemático de los requerimientos y demandas del cargo d) transición de docente a jefe.
2012	17.- Ulloa Garrido, Jorge; Nail Kröyer, Oscar; Castro, Abelardo; Muñoz, Maximo	Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva.	Su trabajo presenta los resultados de un estudio que pretende identificar los problemas de gestión reconocidos por los Directores de las escuelas municipales urbanas de la provincia de Concepción y el orden de importancia que asignan a cada uno de ellos. La mayoría de los problemas expresados pueden atribuirse a factores externos y agentes que no están directamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula. Es posible indicar que las escuelas municipales que atienden a sectores vulnerables no muestran resultados educativos satisfactorios a nivel nacional, lo que se refleja en las medidas estandarizadas aplicadas por el Ministerio de Educación de Chile.
2017	18.- Villalobos, Cristóbal; Peña, Javiera; Aguirre, Elisa; Guerrero, Magdalena	Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos.	La investigación busca estudiar los procesos de conflictividad educativa, dando cuenta de las estrategias y marcos de acción implementados por los directivos escolares en establecimientos públicos de educación media en Chile. Para ello, se realiza un estudio de caso en ocho liceos municipales, utilizando diversas herramientas cualitativas. Se obtienen tres principales resultados. En primer término, se observa que los conflictos que involucran como actor central a los estudiantes tienen mayoritariamente un origen relacionado con el contexto social, económico y cultural de estos, mientras que los conflictos que involucran a adultos tienen relación con problemáticas de la micropolítica y macropolítica escolar.
2017	19.- Carrasco, Andrea; González, Pablo	Liderazgo para la inclusión y para la justicia social : El desafío del liderazgo directivo ante la implementación.	El artículo analiza las percepciones sobre la implementación de la Ley de Inclusión Escolar en un grupo de directores/as que participó en un curso de liderazgo y desempeñan sus funciones en dos regiones de la zona central de Chile. El análisis se empleó enfoques que abordan el liderazgo en las escuelas como factor transformador de interacciones sociales y pedagógicas, que aprecian la diversidad y promueven la participación mediante el despliegue de múltiples liderazgos, para lograr que la escuela sea un espacio inclusivo

Tabla 7: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque cuantitativo

AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	RESUMEN
2014	1.- Chiang Vega, María M; Gómez Fuentealba, Nelly M; Salazar Botello, Carlos M.	Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile.	El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang et al. (2008) y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (Chiang y Salazar 2011). La fiabilidad de las escalas es variable y en todos los casos adecuada, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de "laboralmente satisfechos". No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina.
2015	2.- Flores Ramos, Claudia Pilar; El Homrani, Mohammed	Transformational leadership. Management teams in education center high school performance.	El propósito de este estudio es examinar el comportamiento organizacional en la gestión de las escuelas primarias y secundarias que han obtenido buenos resultados en el aprendizaje de sus estudiantes. La medición psicométrica con el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ-5x) se determinó a través de una revisión de la literatura. La investigación incluyó una metodología cuantitativa descriptiva, las relaciones fueron probadas en una muestra de 562 maestros de treinta escuelas en el VI, y VII Condados en Chile, con la propiedad compartida y de acuerdo. Los resultados indican que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, como un predictor de la mejora de la escuela.
2017	3.- Fromm, German; Hallinger, Philip; Volante, Paulo; Wang, Wen Chung	Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership.	Los propósitos de este estudio fueron informar sobre un enfoque sistemático para validar una versión en español de la Escala de Calificación de Administración de Instrucción Principal y luego aplicar la escala en una comparación internacional del liderazgo instruccional principal. El estudio arrojó una versión validada en español del Formulario de Profesor de PIMRS y ofrece un modelo de validación de escala para otros académicos que estén interesados en preparar un instrumento para usarlo fuera de su cultura de origen. Los investigadores utilizaron una traducción inversa y un procedimiento de panel de expertos combinados con análisis psicométricos para lograr la equivalencia cultural para la traducción. Las propiedades psicométricas de la confiabilidad (prueba de confiabilidad de la Teoría G) y la validez (CFA, análisis de Rasch) de la nueva versión se evaluaron y compararon con la versión original para respaldar su validez. El estudio de validación empleó una muestra de 595 docentes y 26 directores en Santiago de Chile. El estudio arrojó un enfoque analítico integral para la adaptación cultural de los instrumentos de encuesta, así como una escala que puede usarse en contextos de habla hispana. El estudio demostró además la variabilidad en los patrones de la práctica de liderazgo instruccional en varios contextos nacionales.
2016	4.- Leal-Soto, Francisco; Albornoz Hernández, Mario; Rojas Parada, María Isabel	Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme.	Hoy la innovación es un imperativo en los sistemas educativos, y la gestión es crucial en la forma en que se desarrollan los procesos en las organizaciones. La relación entre liderazgo e innovación ha sido poco estudiada, particularmente en el contexto chileno. Entre los elementos de la gestión, el liderazgo ha sido identificado como relevante y se han descrito tres tipos con diferentes efectos: transaccional, transformacional y pasivo-avoidante.
2016	5.- Ganga-Contreras, Francisco; Villegas-Villegas, Francisco; Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio	Liderazgo transformacional y su efecto en la gestión docente: el caso de una escuela en el norte de Chile.	Para lograr el éxito, las organizaciones requieren la combinación de una serie de condiciones y elementos de carácter estratégico; uno de estos componentes sin duda es el liderazgo. El propósito de este estudio es determinar el perfil de un docente y el impacto positivo del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile. El diseño de la investigación se define como un estudio cuantitativo correlacional.
2015	6.- Garay Oñate, Sergio	Liderazgo y Logros en las Organizaciones Escolares de Chile.	Este trabajo aborda la relación entre el Liderazgo de los directores de Centros Escolares de la Región Metropolitana de Chile y los logros escolares de estudiantes, en una doble aproximación. Por una parte se cuenta con los resultados de aprendizajes, medidos por la prueba estandarizada SIMCE y la percepción de Autoeficacia de los docentes y directores. Con un Marco conceptual sobre el Liderazgo, en diversas aproximaciones, finalizando en una síntesis para identificar los elementos comunes del liderazgo en el contexto educativo.
2015	7.- López Alfaro, Pablo; Gallegos Araya, Verónica	Estructura Factorial y Consistencia Interna del Inventario de Liderazgo Distribuido (DLI) en Docentes Chilenos.	Resumen: Este artículo presenta el análisis de la estructura factorial y la consistencia interna del instrumento Distributed Leadership Inventory (DLI) en profesores de primaria chilenos. Los docentes participaron voluntariamente en 511 (379 mujeres, 132 hombres) en ejercicio, de las siguientes regiones: Metropolitana, Segunda, Quinta, Octava y Novena, en el período de marzo a septiembre de 2014. Se realizó el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio, con ecuaciones estructurales para obtener evidencia de validez de constructo y consistencia interna. Estos estudios confirmaron la distribución de los reactivos en cinco factores del instrumento, lo que indica un buen ajuste a los datos, como el valor Root Mean Square Error of Approximation. (RMSEA), sin embargo, un conjunto de elementos presentó un comportamiento inapropiado en la matriz factorial resultante, que fueron eliminados.

2016	8.- Galdames- poblete, Sergio	The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile.	Existe una gran cantidad de conocimiento que respalda el papel crítico del director para la mejora de la escuela y la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Si bien hay cada vez más pruebas que abordan la falta de interés en la dirección, se ha identificado la capacitación y la preparación como un potenciador potencial del interés de la dirección. El propósito de este trabajo es identificar y analizar la relación entre el interés del maestro en asumir una dirección y la preparación del liderazgo utilizando un enfoque cuantitativo.
2014	9.- Weinstein, José; Muñoz, Gonzalo	When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile	El sistema educativo chileno es un caso emblemático de privatización de la administración escolar, con la mayoría de las escuelas operando bajo el financiamiento del gobierno, pero la administración privada. Este artículo aborda la incidencia de esta dimensión en el liderazgo escolar, mostrando las diferencias y continuidades establecidas entre los directores de las escuelas primarias en los sectores privados y municipales subsidiados.
2015	10.- López, Pablo; Gallegos, Veronica	Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias : el caso de Chile.	Este artículo tiene como objetivo determinar la incidencia que tiene el liderazgo distribuido en los aprendizajes de matemáticas de estudiantes de octavo año básico en escuelas primarias pertenecientes a grupos socioeconómicos (GSE) bajo y medio bajo de Chile. En el estudio participaron 782 docentes de 69 escuelas que obtuvieron un puntaje superior al promedio nacional durante dos periodos consecutivos en la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE).

Tabla 8: Síntesis de matriz de resultados. Estudios con enfoque mixto

AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	RESUMEN
2017	1.- Rodríguez Molina, Guillermo Andrés; Gairín Sallan, Joaquín	Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units.	El artículo es el resultado de una investigación doctoral que aborda el tema del liderazgo pedagógico, específicamente, analizó la influencia de las prácticas de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP) en las prácticas educativas de los establecimientos municipales de Chile. Este estudio se realizó mediante una metodología mixta, con un diseño cualitativo con enfoque de estudio de casos y uno cuantitativo del tipo descriptivo. El trabajo de campo se realizó en dos regiones de Chile teniendo encuestando a 567 Comandantes de Unidades Técnicas Pedagógicas (JUTP) y 5 casos. Entre los resultados encontramos que los JUTP tienen una mayor preparación en los ámbitos de gestión pedagógica que los directores; utilizan entre el 40 y el 100% de su tiempo en tareas de educación y currículo también son quienes implementan en un 90% todas las prácticas de liderazgo pedagógico y que las prácticas de reflexión y retroalimentación pedagógica tienen una influencia positiva en las docentes.
2017	2.- Espínola Hoffmann, Viola; Treviño, Juan Ernesto; Guerrero Mena, Magdalena; Martínez Argel, José	Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje.	La política de asignar a las escuelas una Subvención Escolar Preferencial (SEP) en función de los estudiantes de mayor vulnerabilidad introdujo metas de aprendizaje exigentes y cambios en las prácticas de liderazgo. El presente estudio tiene por objetivo identificar las prácticas de liderazgo de directivos y sostenedores que se asocian a las probabilidades de cumplir las metas, analizando la distribución de estas dentro y fuera de la escuela. La investigación utiliza una metodología mixta con una primera fase cuantitativa (encuestas a directivos, profesores y sostenedores) y luego cualitativa (entrevistas en 8 escuelas), en una muestra de 204 escuelas de la Región Metropolitana de la primera cohorte de SEP (2008-2012). Los resultados evidencian que la práctica directiva de observar aula y retroalimentar a docentes aumenta la probabilidad de cumplir la meta, mientras que las escuelas cuyos sostenedores centralizan la toma de decisiones limitando los espacios de autonomía de las escuelas, las disminuyen.
2017	3.- Volante, Paulo Valenzuela, Sergio Díaz, Alejandro Fernández, Magdalena Mladinic, Antonio	Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile	Este estudio busca validar un proceso de Assessment Center para la selección de directivos escolares. El proceso de evaluación e instrumentos que forman parte del Assessment Center fueron diseñados el 2011 y piloteados durante el 2012 en una muestra de 12 directivos. Basándose en una selección teórica y empírica de las prácticas y competencias asociadas a buenos resultados en las escuelas (estándares e liderazgo escolar, ILSCC-2008), y en virtud de los requerimientos de la Ley 20.501, se propone un proceso de evaluación de postulantes a cargos directivos que enfatiza la influencia en la enseñanza y el aprendizaje. Adicionalmente la investigación internacional avala la creación de Assessment Centers para la selección de candidatos a un cargo debido a su capacidad predictiva por sobre los métodos tradicionales de selección (basados únicamente en entrevistas, pruebas proyectivas, y/o inventarios de personalidad). Este estudio iniciará la validación de constructo y de criterio concurrente, además de la confiabilidad entre evaluadores de los instrumentos generados para el Assessment Center. Con este fin se analizan los resultados del desempeño en Assessment Center realizados entre mayo y julio de 2013 a una muestra de 164 participantes. Del análisis se concluye alto grado de confiabilidad del Assessment Center y validez en términos de constructo y criterio. El desempeño en el Assessment Center de los directores con 3 o más años de experiencia en su cargo se asocia con los resultados SIMCE de su establecimiento.

7.2 Resultados de la revisión bibliográfica

En primer lugar, este estudio logró caracterizar las metodologías de investigación en liderazgo con experiencia empírica en Chile desde el año 2012 al año 2017, en base a sus investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes cumpliendo con el objetivo general de este proyecto de magister. Además, llevar a cabo esta caracterización permitió responder a la primera pregunta de investigación:

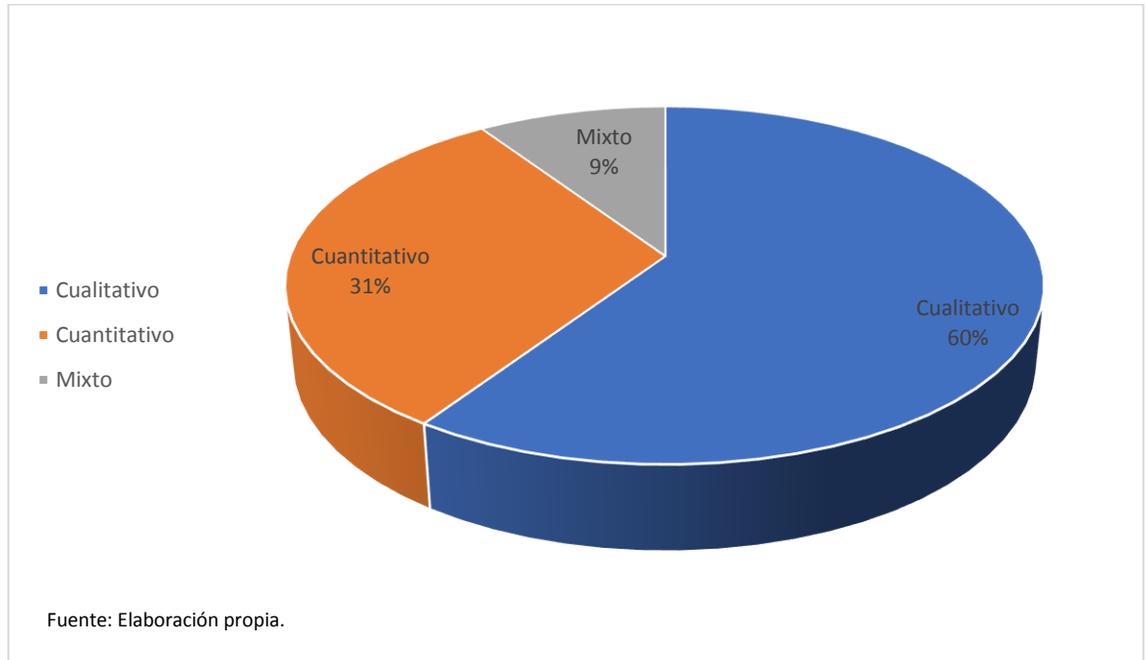
7.2.1 ¿Cómo se obtiene la evidencia empírica que poseen los investigadores chilenos respecto al tema de liderazgo escolar?

Se obtuvo que el 61% de las publicaciones analizadas reportaran que su investigación se enmarcó dentro del enfoque cualitativo, siendo el estudio de caso el diseño metodológico más frecuente.

Tabla 9: Cuadro comparativo de los distintos enfoques metodológicos

Tipo de enfoque metodológico	Cantidad de publicaciones	% de las publicaciones
Cualitativo	19	59%
Cuantitativo	10	32%
Mixto	3	9%
TOTAL	32	100%

Gráfico 2: Distribución de los distintos enfoques metodológicos en las publicaciones seleccionadas



Estudios con enfoque metodológico cualitativo:

Los autores que investigaron con un enfoque metodológico cualitativo, fundamentan su decisión argumentando que es importante conocer los fenómenos a partir de las palabras de los individuos y las distintas conductas observables (Cristóbal Villalobos, Peña, Aguirre, y Guerrero, 2017).

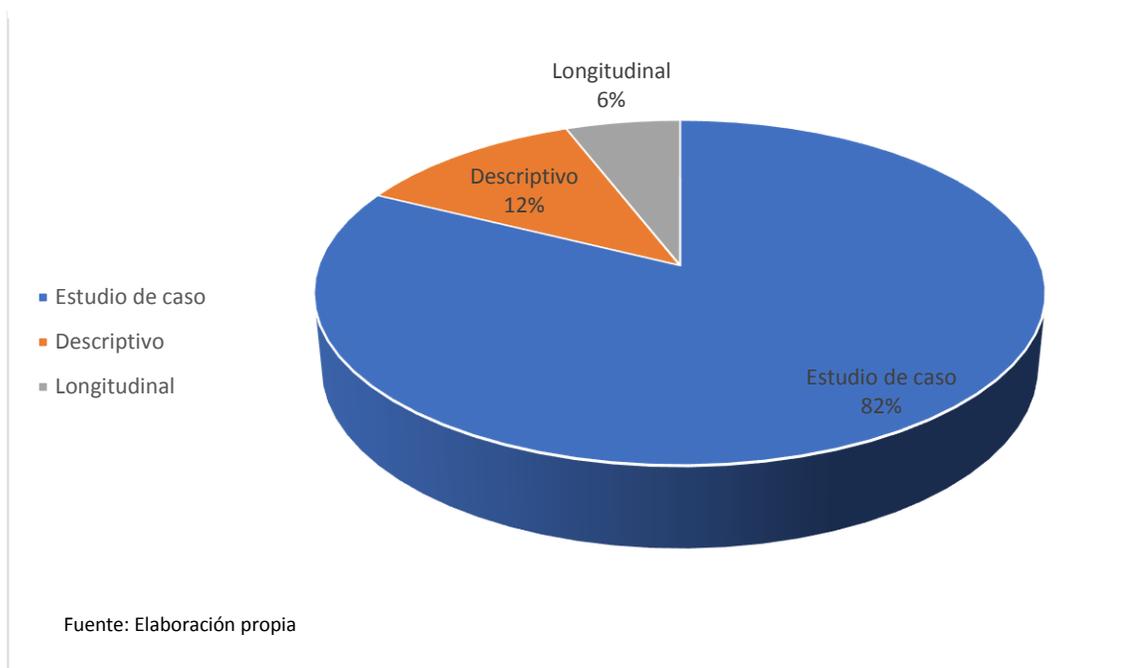
Asimismo, señalan que es necesario hacer visibles ciertos elementos del contexto sociocultural y geográfico que enfrentan los líderes educativos los que solo pueden emerger desde sus propios relatos (Barrientos Pineiro, Silva Garcia, y Antunez Marcos, 2016a).

Por otra parte, los autores que adscribieron sus estudios al enfoque metodológico cualitativo, utilizaron principalmente cuatro tipos de diseños metodológicos: descriptivo, longitudinal y estudio de caso. Este último fue el más reportado por los autores nacionales de liderazgo escolar.

Tabla 10: Frecuencia de los diseños metodológicos en enfoques cualitativos

Diseños metodológicos	Frecuencia
Estudio de caso	14
Descriptivo	2
Longitudinal	1

Gráfico 3: Frecuencia de los diseños metodológicos en enfoques cualitativos



Los autores señalan que el uso del *estudio de caso* en sus investigaciones, no permite que los hallazgos y las evidencias puedan convertirse en una representatividad de la realidad social (Aravena, 2017; López y Gallegos, 2017; Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, Aranda Guirriman, y Rodríguez Mardones, 2016; Cristóbal; Villalobos, Peña, Aguirre, y Guerrero, 2017), sin embargo, estos datos resultan claves para contrastar las diversas fuentes de evidencia haciendo converger los datos en un estilo de triangulación entre el desarrollo previo de las proposiciones teóricas inherentes de la literatura

educacional guiando el proceso de recolección y análisis de datos (Cristóbal; Villalobos et al., 2017).

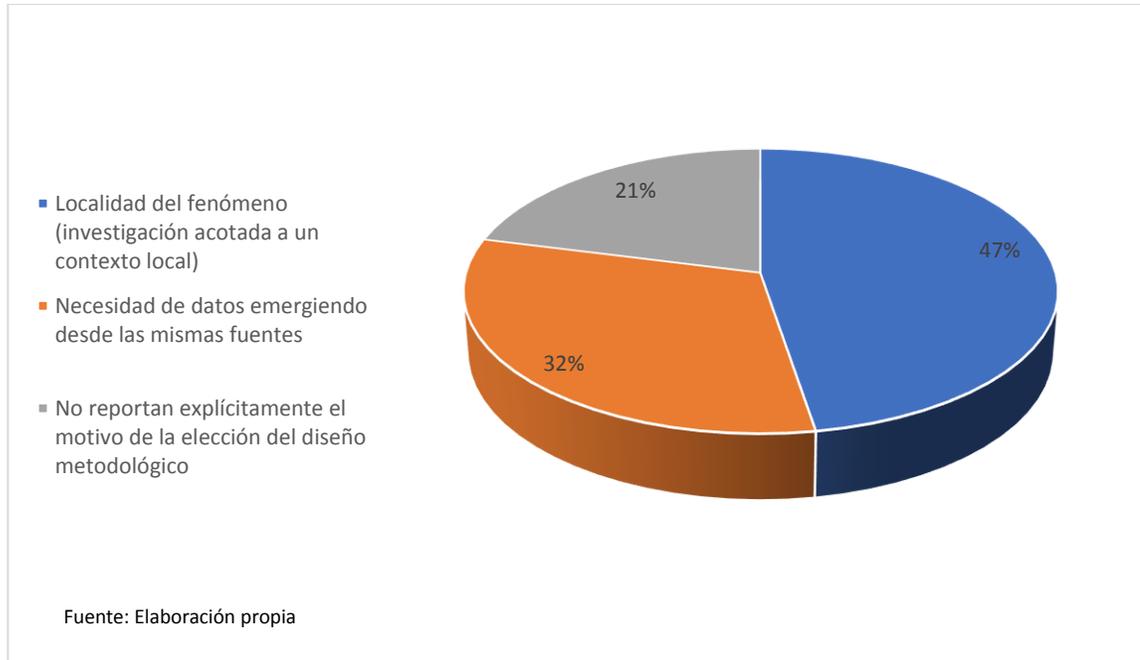
Por otro parte, Beltrán et al. (2015), en su publicación: “*Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena*” justifica su elección metodológica argumentando que lo relevante de su investigación son las relaciones sociales en un contexto local, por lo tanto, es clave observar el contexto, el caso único y no la generalidad o lo replicable.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la frecuencia de cada una de las decisiones metodológicas de los autores.

Tabla 11: Frecuencia del motivo de la elección del diseño metodológico

Motivo de la elección del diseño metodológico	Frecuencia
Localidad del fenómeno (investigación acotada a un contexto local)	9
Necesidad de datos emergiendo desde las mismas fuentes	6
No reportan explícitamente el motivo de la elección del diseño metodológico	4
TOTAL	19

Gráfico 4: Frecuencia del motivo de la elección del diseño metodológico



De esta forma, de las diecinueve publicaciones que reportaron un diseño metodológico de estudio de caso, nueve, justifican hacerlo dado la localidad del fenómeno que se quería investigar, seis publicaciones declaran explícitamente que la elección responde a la validez que tienen los datos que emergen desde las mismas fuentes y cuatro publicaciones no declaran explícitamente el motivo de su elección metodológica.

Si bien, la forma de obtener los datos en la *investigación cualitativa* que presenta un diseño de estudio de caso, es variada, no siempre es declarada de forma explícita. Del total de publicaciones que trabajaron con un enfoque cualitativo y estudio de caso, solo cuatro de estas publicaciones reportaron de forma precisa como emergían los datos, estos reportes fueron: teoría fundada, descriptiva, hermenéutica, longitudinal, exploratoria y validación de instrumento.

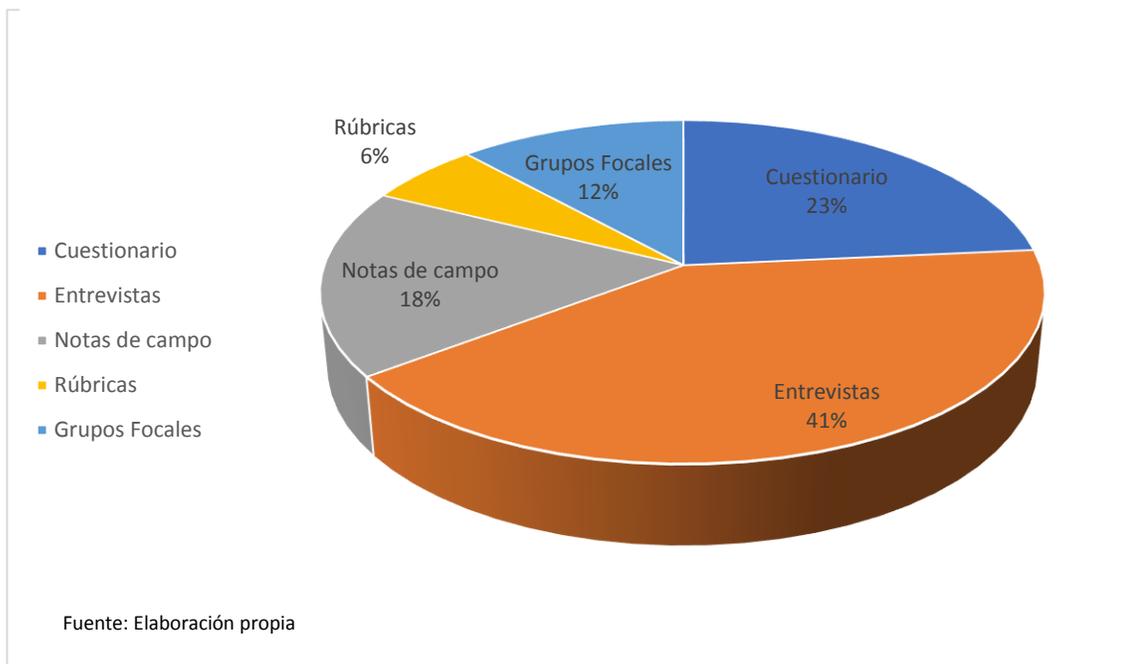
Las técnicas de recolección de datos por parte de los investigadores de enfoque cualitativo son variadas y no necesariamente únicas por publicación. A continuación se

presentan en la tabla 12 las frecuencias de las técnicas de recolección de datos en metodología cualitativa:

Tabla 12: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cualitativa

Técnicas de recolección de datos	Frecuencias
Cuestionario	4
Entrevistas	7
Notas de campo	3
Rúbricas	1
Grupos Focales	2
TOTAL	17

Gráfico 5: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cualitativa



El uso de las *entrevistas* es la técnica más utilizada en los estudios cualitativos. Su utilización se explica, puesto que permite responder a las preguntas de investigación que se enuncian “¿Cómo?” o “¿Por qué?”, recogiendo los datos de los fenómenos en su propio contexto con un nivel de profundidad que no es posible lograr mediante otras estrategias de investigación (Barrientos Pineiro, Silva Garcia, y Antunez Marcos, 2016b; Leiva, Montecinos, y Aravena, 2016; Rodriguez Molina y Gairin Sallan, 2017).

La técnica de la *encuesta*, fue usada en segundo lugar, lo que responde a la necesidad de conocer a una muestra mayor que la de las entrevistas, pero siempre con el foco en los datos emergiendo desde los mismos fenómenos (Espínola Hoffmann, Treviño, Guerrero Mena, y Martínez Argel, 2017; Leal-Soto, Albornoz Hernández, y Rojas Parada, 2016; Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016a).

Finalmente, *las notas de campo* fueron utilizadas en tres estudios. Los investigadores que utilizaron esta técnica argumentan que su relevancia radica en la posibilidad de observar el fenómeno y de producir una teoría fundada que permita el levantamiento de códigos a partir de la transcripción (Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, 2015)

Es importante destacar que no todos los autores se limitaron a un tipo de técnica de recolección de datos: ocho de las publicaciones reportaron tener más de una técnica con el fin de abordar de mejor forma la observación de los fenómenos estudiados (Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, 2015; Carrasco y González, 2017; Leal-Soto et al., 2016; Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016a; Quiroga y Aravena, 2017).

Estudios con enfoque metodológico cuantitativo:

La investigación cuantitativa es trabajada por los autores nacionales por cuatro motivos principales: el primero es la importancia de la creación de modelos causales que permitan explicar la relación entre las variables (Garay Oñate, 2015); el segundo motivo es poder contrastar los datos y las relaciones de las variables con la literatura internacional (M. E. M. Hernández, Catrinao, y Bravo, 2017a); el tercer motivo

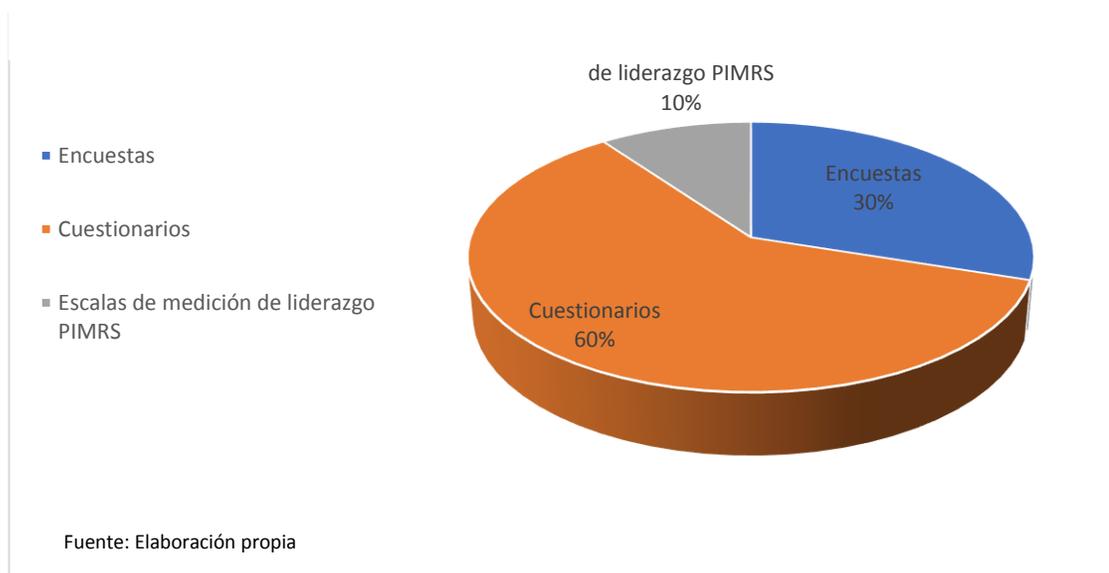
responde a probar y/o validar algún tipo de instrumento medición o predicción de comportamiento de variables (Garay Oñate y Maureira, 2015; Pedraja Rejas et al., 2016); finalmente, el cuarto motivo es generar información que sirva para extrapolar teorías entendiendo y/o prediciendo el comportamiento de una población determinada (Garay Oñate y Maureira, 2015)

Dentro del enfoque cuantitativo, el método que presentó la mayor frecuencia en cuanto a la recolección de los datos fue el cuestionario, seguido de la encuesta. Solo una investigación reportó además el uso de medición de liderazgo instruccional por medio de la escala de medición PIMRS.

Tabla 13: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cuantitativa

Técnica de Recolección de datos	Frecuencia
Encuestas	3
Cuestionarios	6
Escalas de medición de liderazgo PIMRS	1
TOTAL	10

Gráfico 6: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en metodología cuantitativa



Se utiliza principalmente como técnica de recolección de datos *los cuestionarios*, dado el tamaño de las muestras (Pedraja Rejas et al., 2016) y porque es una herramienta ampliamente usada en las investigaciones sobre liderazgo a nivel mundial (Leal-Soto et al., 2016). Asimismo, las encuestas fueron utilizadas ya que el diseño metodológico respondía a un análisis descriptivo (Espínola Hoffmann et al., 2017).

En suma a lo anterior, las tres investigaciones que reportaron el uso de *encuestas* como técnica de recolección de datos, se señala que su uso se debió a que eran herramientas validadas a nivel nacional e internacional, ya sea, como adaptaciones o en su estado original (Leal-Soto et al., 2016; López Alfaro y Gallegos Araya, 2015a; Jose Weinstein y Munoz, 2014).

Finalmente, solo una investigación reportó como técnica de recolección de datos, *el uso de la adaptación de una escala de liderazgo (PIRMS)*, dado que su objetivo central fue medir la fidelidad de la implementación de un conjunto de prácticas de liderazgo instruccional en seis escuelas secundaria de la región metropolitana (Fromm, Hallinger, Volante, y Wang, 2017).

Estudios con enfoque metodológico mixto:

Los estudios con un enfoque mixto, es decir, con un análisis cualitativo y cuantitativo a la vez, basaron su elección en la necesidad de complementar la extracción y el análisis de ambas metodologías confrontándolas para indagar y profundizar en los diversos fenómenos de estudio pudiendo así comprender aspectos relevantes de la realidad social (Rodriguez Molina y Gairin Sallan, 2017).

Por otro lado, se sostiene que trabajar en un enfoque mixto, permite integrar diversos diseños de investigación ampliando las dimensiones investigativas y permitiendo un mejor y más profundo entendimiento del fenómeno a estudiar (Espínola Hoffmann et al., 2017; Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016a; Rodriguez Molina y Gairin Sallan, 2017).

Los autores reportaron en sus investigaciones mixtas el uso de técnicas de recolección de datos cualitativa y cuantitativa. En el caso de la parte de la investigación cualitativa se reportó en el total de publicaciones el uso del *estudio de caso* como enfoque metodológico y *la encuesta* como la técnica de recolección de datos. La parte cuantitativa, reportó en el total de publicaciones un enfoque estadísticamente descriptivo y también encuestas como método de recolección de datos.

El conocer cómo se obtiene la evidencia empírica que poseen los investigadores chilenos sobre liderazgo, permite responder a la segunda pregunta de investigación de este proyecto:

7.2.2 *¿Cuáles son las muestras con las que trabajan los investigadores sobre liderazgo escolar con afiliación nacional y que observan de ellas?*

Para responder a esta pregunta, primero fue necesario caracterizar las muestras de cada uno de los enfoques metodológicos.

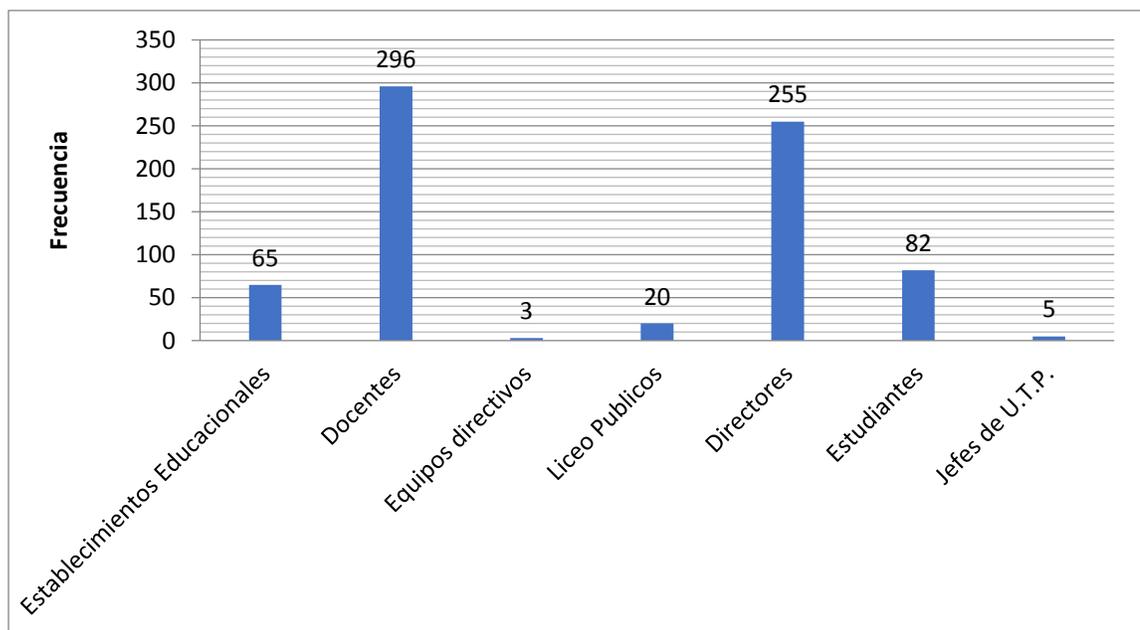
En cuanto al enfoque cualitativo, los investigadores reportaron 7 muestras diferentes, en ellas, directores tuvieron el mayor número de frecuencia en las distintas publicaciones analizadas. Es importante destacar que los artículos no necesariamente se enfocaron solo en una muestra, por ejemplo, la publicación : “*Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study*”(Ahumada, Galdames, y Clarke, 2016) reportó tener muestras de: director; equipo de gestión, profesores y estudiantes simultáneamente.

Tabla 14: Frecuencia de las muestras en investigación cualitativa

Muestra	Cantidad de Publicaciones	Tamaño Total de las muestras
Directores	8	255
Jefes de U.T.P.	3	5
Equipos de Liderazgo	2	3
Escuelas	3	65
Estudiantes	2	82
Profesores	2	296
Equipos de Gestión	1	3
TOTAL	20	709

En relación a la cantidad, las muestras más grandes estuvieron dadas por los docentes y directores respectivamente.

Gráfico 7: Tamaño total de las muestras en análisis cualitativo



Los autores sostienen que la importancia de investigar a directivos y docentes responde a que estos se asocian directamente al mejoramiento educativo y además son los depositarios fundamentales de liderazgo dentro de la escuela (Ulloa Garrido, Nail Kröyer, Castro Hidalgo, y Muñoz Reyes, 2012).

Por otra parte, los docentes (que fueron la muestra más observada por la investigación cualitativa), ejercen una fuerte influencia en el desarrollo del liderazgo dentro de las instituciones educativas chilenas (Ganga-Contreras, Villegas-Villegas, Pedraja-Rejas, y Rodríguez-Ponce, 2016; López y Gallegos, 2017). De esta forma, dentro de los procesos de cambio de las escuelas, resulta fundamental el aporte al liderazgo escolar dado por los docentes puesto que son parte efectiva del desarrollo de nuevas concepciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Carrasco y González, 2017).

Si bien, los argumentos para estudiar a los docentes resultan alineados, no es la tendencia general de la investigación chilena con enfoque cualitativo sobre liderazgo aprender cómo los docentes ejercen o aportan al liderazgo, sino que, lo que realmente se busca observar, son las actitudes de liderazgo directivo y las prácticas asociadas a él desde la perspectiva del docente. Esto explica porque pese a que los docentes fueron las unidades de análisis más frecuentes en la investigación cualitativa, los investigadores centraban sus estudios, hallazgos y conclusiones principalmente en directivos.

A su vez, la investigación cuantitativa, es coincidente con frecuencia de las muestras de la investigación cualitativa. Además, se destaca a los “docentes” como la muestra más frecuente seguida de los “directores”, “administradores” y “jefes de U.T.P” respectivamente. Cabe mencionar que algunas investigaciones reportaron tener más de un tipo de muestra, por ejemplo, la investigación: “*When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile*” (José Weinstein y Muñoz, 2014) reportó observar a directivos, docentes, administradores y jefes de U.T.P simultáneamente.

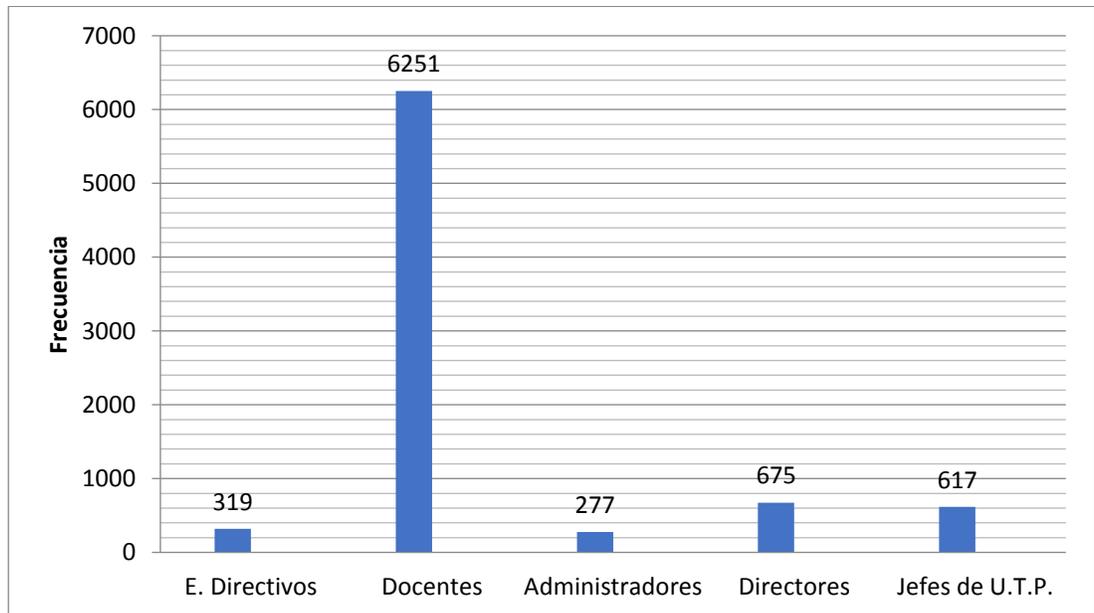
Tabla 15: Frecuencia de las muestras en investigación cuantitativa

Muestra	Cantidad de publicaciones	Tamaño Total de las muestras
Docentes	8	6251
Directores	3	675
Jefes de U.T.P	1	617
Administradores	1	277
Equipos Directivos	1	319
TOTAL	14	8139

De las diez investigaciones que reportaron un enfoque cuantitativo, nueve declararon poner el foco de la investigación en las acciones directivas en contraste con diversas variables del liderazgo y que los datos eran preguntados directamente a los docentes dado que no se buscaba conocer la autopercepción de los directivos, sino que la percepción que estos últimos tenían respecto a sus líderes (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, y Salazar Botello, 2014b). Solo la investigación “*Transformational leadership. Management teams in education center high school performance*” reportó buscar conocer las autopercepciones de los directivos respecto al ejercicio de su propio liderazgo, por ende, observó directamente a los directores (Flores Ramos y El Homrani, 2015)

Con respecto al tamaño de las muestras, es posible evidenciar que estas son mucho mayores que en el enfoque cualitativo, dado la naturaleza propia del enfoque cuantitativo que busca trabajar con los grandes números. De esta forma, las diez publicaciones analizadas que respondieron al enfoque cuantitativo reportaron observar un total de 6251 docentes, correspondientes al 76,8% del total de las muestras, seguido de los directores con un total del 8,2% del total de la muestra.

Gráfico 8: Tamaño total de las muestras en análisis cuantitativo

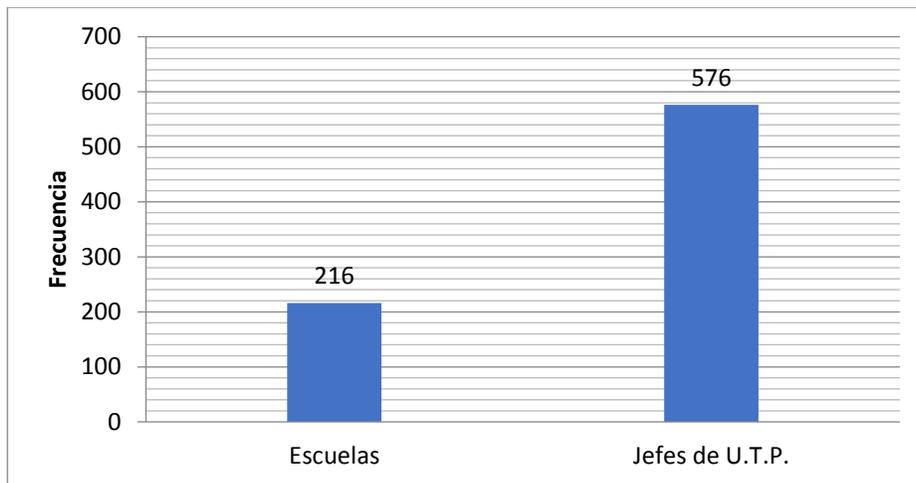


Pese a que las muestras de docentes resultaron abarcar el mayor porcentaje dentro del total de muestras en investigación cuantitativa, el objetivo de las investigaciones no fue analizar comportamientos de docentes que aportaran al liderazgo, sino más bien, extraer datos respecto al liderazgo ejercido por sus directivos (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, y Salazar Botello, 2014a; Ganga-Contreras et al., 2016; Garay Oñate, 2015; Jose Weinstein y Munoz, 2014).

Las investigaciones con enfoque mixto reportaron en total de 956 muestras, donde 216 correspondieron a “escuelas o establecimientos educacionales”, los instrumentos de recolección de datos fueron respondidos por algún miembro del equipo directivo (Espínola Hoffmann et al., 2017) o bien, se utilizaron registros de asistencia y participación de equipos en talleres y/o actividades propuestas por los investigadores así como los efectos positivos reportados por los mismos participantes de las escuelas (G. R. Fromm-Rihm, Olbrich-Guzmán, y Volante-Beach, 2015). En este último caso, se esperaba validar un instrumento de medición de liderazgo instruccional. Por otra parte, se observó un total de 576 jefes de U.T.P. con el fin de establecer el grado de liderazgo

que esta figura representaba dentro de los establecimientos escolares (Rodríguez Molina y Gairin Sallan, 2017).

Gráfico 9: Tamaño total de las muestras en metodología mixta



Así mismo, la publicación: “*Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile*” permitió por medio de un análisis mixto validar un proceso de Assessment Center para la selección de directivos escolares. Esto por medio de un análisis factorial confirmatorio con una muestra de 164 directores y la aplicación de dos test: ILI (Inventario de Liderazgo Instruccional) y un test FIX que busca evaluar la inteligencia fluida. Con esto se logró demostrar la viabilidad de un sistema de selección directiva que fuese más eficaz y económico que el actual sistema de ADP (Alta dirección pública) (Paulo Volante, Fernández, y Lincovil, 2012)

Al conocer cuáles son las muestras de ambos enfoques metodológicos y teniendo caracterizados sus técnicas de recolección de datos, corresponde responder a la tercera pregunta de este proyecto de investigación;

7.2.3 *¿Qué hallazgos sustentados en evidencias empíricas han reportado los investigadores nacionales en liderazgo escolar entre los años 2012 y 2017?*

Para poder clasificar y sistematizar los hallazgos emanados desde las investigaciones seleccionadas, se clasificaron los estudios de acuerdo a su objetivo organizándolos en tres categorías:

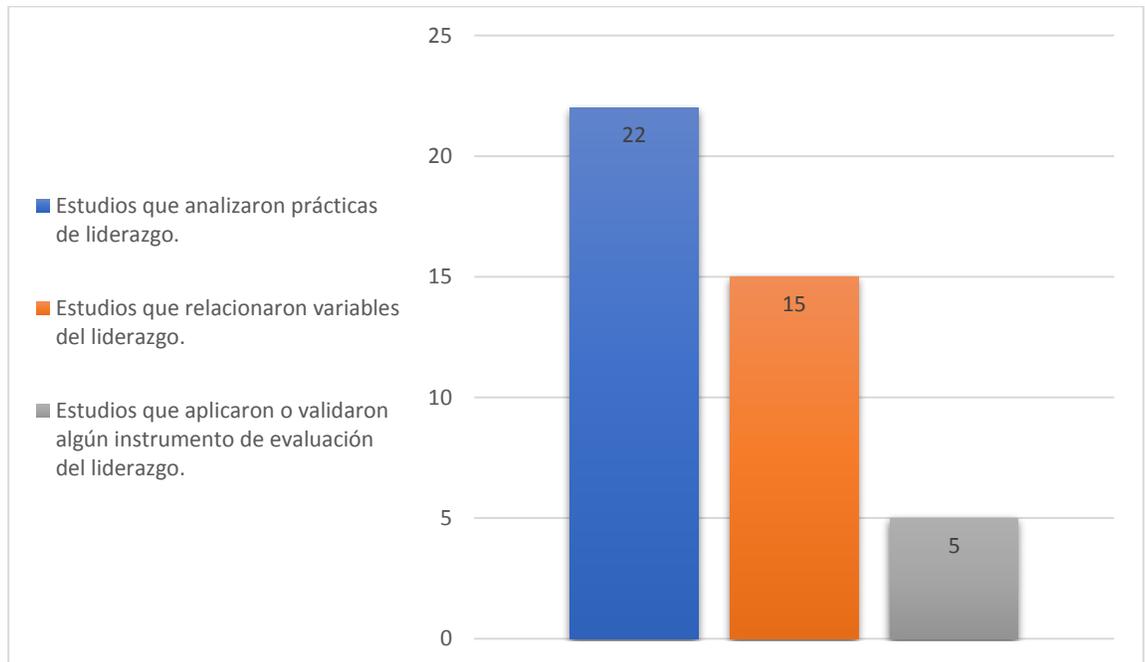
- b) Estudios que analizaron acciones de liderazgo.
- c) Estudios que relacionaron variables de liderazgo.
- d) Estudios que aplicaron o validaron algún instrumento de evaluación del liderazgo.

Aquellos estudios que abarcaron en sus investigaciones más de una categoría de las antes mencionadas, fueron incluidos en ambas y no se limitó a crear conclusiones basadas solo en una de las categorizaciones que reportaron.

Tabla 16: Cantidad de estudios en las distintas categorías

Categoría	Cantidad de estudios
Estudios que analizaron prácticas de liderazgo.	22
Estudios que relacionaron variables del liderazgo.	15
Estudios que aplicaron o validaron algún instrumento de evaluación del liderazgo.	5

Gráfico 10: Cantidad de estudios en las distintas categorías



Estudios que analizaron acciones de liderazgo:

Un resultado importante respecto a los hallazgos de la investigación nacional, tiene que ver con el análisis de prácticas o acciones de liderazgo que aportan a la mejora escolar. Veintidós publicaciones seleccionadas abordaron el tema de las prácticas de los líderes en contraste con diversas variables seleccionadas.

Por tanto, se vuelve relevante conocer cuáles son las acciones concretas de liderazgo que aportan a la mejora escolar. Desde esa mirada, las investigaciones reconocen dos acciones principales: evaluación de desempeño docente desde los directivos a los docentes y el acompañamiento en el aula.

Los hallazgos arrojaron que el proceso de evaluación de desempeño visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora constante, favorece el desarrollo docente (Chiguay Lopez y Villagra Bravo, 2016; López Alfaro y Gallegos Araya, 2015b; Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016b).

Por su parte, la observación de aula y la capacidad de retroalimentar oportunamente a los docentes tienen un alto impacto en la probabilidad de cumplir las metas institucionales (Espínola Hoffmann et al., 2017; Leiva et al., 2016; Müller, Volante, Grau, y Preiss, 2014).

Ambos hallazgos son totalmente coincidentes con la literatura internacional respecto al tema del liderazgo escolar.

Estudios que relacionaron variables de liderazgo:

Otro punto importante de las investigaciones nacionales tiene que ver con relacionar ciertos tipos de liderazgo ejercidos por los directivos y relacionarlos con diversas variables, por ejemplo el estudio *“La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: evidencia desde Chile”* (Pedraja Rejas et al., 2016) demostró que existe una alta correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional con la satisfacción de los estudiantes. El estudio *“Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas”* correlaciona el liderazgo directivo desde la mirada del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo con las condiciones para la innovación en escuelas chilenas, demostrando que entre los dos primeros existe una alta correlación con las condiciones de innovación, mientras que se produce una relación negativa entre el liderazgo pasivo – evitativo y la variable de innovación (Leal-Soto et al., 2016).

Estudios que aplicaron o validaron algún instrumento de evaluación del liderazgo:

El estudio: *“Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership”* fue un claro ejemplo de estudios que validaron un instrumento de evaluación de liderazgo. En esta investigación se describe una escala que mide el liderazgo instruccional en los directores, creada por Phillips Hallinger en el año 1984. Esta investigación aportó con una versión en español de esta escala y la validó para ser utilizada por otros académicos (Fromm et al., 2017).

Un estudio realizado por Garay Oñate y Maureira (2015), aplicó una escala para recoger la distribución del liderazgo de manera directa mediante el análisis de redes sociales. En este estudio se demostró que el Inspector General de los establecimientos es una figura importante del liderazgo: *“bajo la medida de centralidad, el inspector general es un personaje central de la red (valor normalizado de un 65%); pero tanto director como jefe de UTP comparten el mismo porcentaje de liderazgo”* (p.)

Para entender aún mejor los hallazgos reportados por las investigaciones y así, poder profundizar el análisis, se elaboró una tabla que permitió comparar cada uno de los hallazgos reportados de manera explícita por parte de los investigadores de acuerdo a las teorías de (Leithwood, Day et al., 2006) y (Robinson et al., 2009) que categorizan las principales prácticas y dimensiones del liderazgo escolar.

Tabla 17: Clasificación de hallazgos de acuerdo a las teorías de Leitwood y Robinson

Practica de liderazgo para el aprendizaje (Leitwood, Day et al., 2006)	Dimensiones de un liderazgo eficaz (Robinson et al., 2009)	Hallazgos - Autor
Establecer una dirección (Visión expectativas y metas del grupo)	Establecimientos de metas y expectativas	<p>a) El rol fundamental del director de escuela es la generación de altas expectativas en docentes y alumnos (Ahumada et al., 2016).</p> <p>b) Los resultados indican que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, como un predictor de la mejora de la escuela (Flores Ramos y El Homrani, 2015).</p> <p>c) El estudio demostró además la variabilidad en los patrones de la práctica de liderazgo instructivo en varios contextos nacionales (Fromm et al., 2017).</p> <p>d) Los resultados sugieren que es importante tener un instrumento funcional sobre las estrategias, para alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible uso en otras organizaciones educativas (Ganga-Contreras et al., 2016)</p> <p>e) Se observó un alto liderazgo transformacional y transaccional, que también muestra una alta correlación entre sí y con las condiciones para la innovación. El liderazgo pasivo-evitativo se correlacionó negativamente con las condiciones para la innovación (Leal-Soto et al., 2016)</p> <p>f) Uno de los principales roles de los líderes escolares es cultivar las buenas prácticas pedagógicas (Müller et al., 2014).</p>
Desarrollar al personal	Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional	<p>g) El proceso de evaluación del desempeño, visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora escolar ayuda sustancialmente a la obtención de mejores resultados académicos (Chiguay Lopez y Villagra Bravo, 2016).</p> <p>h) Existe la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico que tense y reconstruya las creencias de directores escolares (Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016a).</p> <p>i) Los hallazgos indicaron que la edad, la capacitación profesional y las oportunidades para ejercer el liderazgo fueron variables relevantes para comprender el nivel de interés de los docentes (Galdames y Gonzalez, 2016).</p>

		<p>j) Surge la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico que tense y reconstruya las creencias de directores escolares (M. E. M. Hernández et al., 2017a).</p> <p>k) Concluimos que la validación DLI permite la medición de la percepción del liderazgo distribuido, consistente desde un punto de vista estadístico y permite la comparación de resultados entre poblaciones y variables de interés para el desarrollo de procesos organizacionales como soporte, supervisión, participación y cooperación inherentes a maestros (López Alfaro y Gallegos Araya, 2015a).</p> <p>l) Se recomienda desarrollar un liderazgo educativo eficaz que promueva sistemáticamente el pensamiento colaborativo entre pares como una estrategia para permitir la reconstrucción de las creencias educativas de los directores y docentes (Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016a).</p> <p>m) Los desafíos que enfrenta un jefe de U.T.P. novel pueden ser expresados en: a) desafiarse a sí mismo y estar abierto al aprendizaje; b) desarrollar sinergia pedagógica con el director; c) analizar sistémicamente los problemas; y d) enfrentar el salto cualitativo del aula a la organización (Quiroga y Aravena, 2017).</p> <p>n) La conclusión es que los administradores de escuelas privadas no reclutan directores sobre una base competitiva, como resultado de lo cual estos directores no presentan un perfil profesional más desarrollado y simplemente tienen más deberes para ejecutar el puesto principal, como ocurre en las escuelas privadas subsidiadas. - no es suficiente para un desarrollo efectivo de las prácticas que evidencian un mejor liderazgo escolar (Jose Weinstein y Munoz, 2014)</p>
Rediseñar la organización	la Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	<p>o) Los líderes escolares construyeron una agenda competitiva en el mercado, preparando estrategias detalladas y llevando a cabo prácticas de toma de decisiones en consecuencia. Estas prácticas fueron distintivas en relación con las diferentes posiciones del mercado escolar, lo que impactó en las prioridades de las escuelas, disputas de valor y objetivos de gestión (Carrasco, Alejandro; Fromm, 2016).</p> <p>p) La mayoría de los problemas de gestión y liderazgo pueden atribuirse a factores externos y agentes que no están directamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula (Ulloa Garrido et al., 2012).</p> <p>q) Directores y directivos de establecimientos municipales, Municipios y Corporaciones Municipales pueden utilizar los instrumentos de Assessment Center para conocer las necesidades individuales de formación directiva, de manera de diseñar e implementar planes de coaching personalizados (Paulo Volante et al., 2012)</p>
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	los de un entorno ordenado y de apoyo. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum	<p>r) Los líderes que con frecuencia son etiquetados como destructivos exhiben liderazgo autocrático, comunicación deficiente, comportamiento inconsistente / errático y habilidades estratégicas deficientes (Aravena, 2017).</p> <p>s) Los equipos de gestión que no diseñan planes, sino políticas de incentivos económicos de forma colaborativa, que dependen de los objetivos y las deficiencias de la organización no generan buenos resultados en el clima organizacional (Aravena, Hall, y Quiroga, 2017).</p> <p>t) En establecimientos escolares donde la estructura prácticamente no existe, genera un malestar profundo en el cuerpo de profesores y profesoras afectando el clima organizacional (Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, 2015) (Beltrán Véliz, 2014).</p> <p>u) El inspector general es un elemento clave de la organización en cuanto a la gestión del liderazgo pedagógico (Garay Oñate, 2015).</p> <p>v) Los resultados evidencian que la práctica directiva de observar aula y retroalimentar a docentes aumenta la probabilidad de cumplir la meta, mientras que las escuelas cuyos sostenedores centralizan la toma de decisiones limitando los espacios de autonomía de las escuelas, las disminuyen. (Espínola Hoffmann et al., 2017).</p> <p>w) Los resultados diferencian la fidelidad alcanzada en cada colegio, de mayor fidelidad estructural que procedimental, con fortalezas en prácticas de monitoreo (G. R. Fromm-Rihm et al., 2015).</p> <p>x) Explica la relación entre Liderazgo Escolar y Logros escolares (Garay Oñate, 2015).</p>

	<p>y) Bajo la medida de centralidad, el inspector general es un personaje central de la red (valor normalizado de un 65%); pero tanto director como jefe de UTP comparten el mismo porcentaje de liderazgo (Garay Oñate y Maureira, 2015).</p> <p>z) Los resultados muestran que las dimensiones participación y cooperación del liderazgo distribuido incurren en un aumento de 12.7 y 13.8 puntos respectivamente en el puntaje promedio en la prueba SIMCE de matemática (López Alfaro y Gallegos Araya, 2015a).</p> <p>aa) Los JUTP tienen una mayor preparación en los ámbitos de gestión pedagógica que los directores; utilizan entre el 40 y el 100% de su tiempo en tareas de educación y currículo también son quienes implementan en un 90% todas las prácticas de liderazgo pedagógico y que las prácticas de reflexión y retroalimentación pedagógica tienen una influencia positiva en las docentes (Rodríguez Molina y Gairín Sallan, 2017).</p>
Fuente: Elaboración Propia	

La evidencia empírica recogida en las publicaciones presentes en esta investigación confirma la relación entre el liderazgo y la mejora escolar (Garay Oñate, 2015) y concluyente además con la confirmación sobre la importancia del rol del director dentro del ejercicio del liderazgo y de la mejora escolar (Leiva et al., 2016).

De esta forma, las acciones de liderazgo emanadas desde los directores o los equipos de gestión, aportan de manera directa a los resultados escolares (Garay Oñate, 2015). Del mismo modo, el liderazgo pedagógico del director y las acciones propias asociadas, son un factor clave y relevante en el buen desempeño de los establecimientos (López y Gallegos, 2017).

Los liderazgos medios no fueron frecuentes en los hallazgos de las investigaciones, solo se abordan de manera tangencial en la investigación chilena (José Weinstein y Muñoz, 2012). Estos liderazgos medios recaen principalmente en los jefes de U.T.P, inspectores generales y coordinadores de ciclo o de área. De las treinta y un publicaciones seleccionadas, solo dos se refieren específicamente al liderazgo de los JUTP y construyen sus hallazgos desde la mirada de estas muestras como sujetos de análisis, reconociendo su importancia y posición clave para el ejercicio del liderazgo pedagógico y directivo (Beltrán Véliz, 2014; Quiroga y Aravena, 2017). Respecto a los inspectores generales, solo fueron mencionados en una publicación, pero solo como hallazgo circunstancial, puesto que el objetivo de la investigación era “conocer la relación entre el liderazgo de los directores de Centros Escolares de la Región

Metropolitana de Chile y los logros escolares de estudiantes” (Garay Oñate, 2015) y descubrieron gracias a un hallazgo emergente de los datos, que se otorgaba a la figura del inspector general, más liderazgo incluso que el mismo director del colegio.

Una publicación también reconoció otro actor poco investigado “los sostenedores”, también abordado de forma tangencial, pero donde destaca su relevancia en la toma de decisiones de liderazgo para la mejora escolar (Espínola Hoffmann et al., 2017).

8.- Discusión y conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que:

1.- La investigación nacional sobre liderazgo educacional utiliza mayoritariamente un enfoque cualitativo centrado en el estudio de caso para estudiar los distintos fenómenos.

Los métodos cualitativos en la investigación sobre liderazgo a nivel nacional reportan una frecuencia mayor respecto del enfoque cuantitativo.

La investigación nacional con enfoque cualitativo tiene por objetivo poder ampliar la riqueza de la investigación en los diversos contextos particulares dada la importancia de conocer los fenómenos a partir de los mismos individuos y sus conductas haciendo visibles elementos contextuales, socioculturales y geográficos a los cuales se ven expuestos los líderes directivos.

Los investigadores chilenos con enfoque cualitativo, construyen sus hallazgos desde lo que puede emerger de los mismos relatos de sus muestras, argumentando que es una de las pocas formas de conocer la realidad en profundidad.

Dada la localidad de la investigación, las investigaciones chilenas sobre liderazgo educacional, los hallazgos emergidos a partir de este enfoque metodológico no pueden ser generalizables dada la realidad dinámica que presentan los fenómenos estudiados resultando en un desafío importante para los futuros investigadores sobre educación.

El estudio de caso, que representa la frecuencia más importante en cuanto a los diseños metodológicos por parte de los investigadores chilenos, permite recopilar e interpretar información detallada sobre un individuo o establecimiento educacional utilizando preguntas que permiten conocer la entidad que se está estudiando. Sin embargo, el objetivo de la investigación nacional que reportó utilizar estudio de caso

como diseño, no solo pretendía conocer la entidad estudiada, sino que buscaba además conocer la categoría que esta representa en contraste con los hallazgos de la literatura.

Respecto a la muestra más consultada para la construcción de los hallazgos, destacan los docentes con una mayoría absoluta, pese a que los sujetos de estudio fueron principalmente directivos. Es decir, la investigación nacional construye sus resultados en base a los datos emergidos desde los docentes pero para evaluar el desempeño y las prácticas de liderazgo directivo.

2.- Es necesario potenciar la investigación nacional sobre liderazgo educacional con un enfoque metodológico cuantitativo y mixto.

Este estudio demostró que solo el 39% del total de la investigación nacional sobre liderazgo educacional reportó tener un enfoque metodológico cuantitativo o mixto (12 publicaciones).

El aporte fundamental que realiza la investigación cualitativa sobre liderazgo educacional en Chile es entregar datos objetivos respecto a los fenómenos que se investigan permitiendo la inferencia de los mismos.

La investigación nacional con enfoque cuantitativo permitió además contrastar sus hallazgos con la literatura internacional y confirmarlos (el 100% de la investigación cuantitativa reportó ser coincidente con la literatura internacional).

De esta forma, este enfoque entrega a los investigadores chilenos información confirmatoria, inferencial y deductiva respecto a los fenómenos de liderazgo escolar.

Así mismo, dada la coherencia que existe entre la literatura internacional y la investigación nacional con enfoque cuantitativo, todas las publicaciones reportaron ser generalizables.

El enfoque metodológico mixto resulta ser el más completo dada su naturaleza de trabajar tanto con la metodología cuantitativa como cualitativa. Por tanto, este tipo de

investigación se convierte en la más completa, puesto que analiza contextos locales y además se contrasta con la generalidad.

Tener más investigaciones nacionales con enfoque cuantitativo y mixto, podría aportar a mejorar los datos y los hallazgos de la investigación nacional pudiendo contribuir a la creación de teorías generalizables respecto al fenómeno del liderazgo escolar desde la experiencia local.

Respecto a las unidades de análisis y muestras, la investigación nacional es coincidente en los tres enfoques metodológicos; cualitativos, cuantitativos y mixtos, poniendo al docente como la principal muestra para el análisis de las prácticas directivas. La segunda muestra para la construcción de este análisis fueron los mismos directivos desde la autopercepción. Se sugiere por tanto, a los investigadores, conocer el liderazgo directivo desde la mirada de quienes proveen los cargos de director de escuela, vale decir, los sostenedores.

3.- Existe una alta relación entre los hallazgos reportados por los autores nacionales y la literatura internacional.

La investigación nacional con respecto al liderazgo escolar con base empírica entre los años 2012 y 2017 resulta ser coincidente con las investigaciones internacionales tanto en los enfoques metodológicos, como en los hallazgos y los resultados.

La investigación internacional pone al liderazgo educacional como una de las variables más influyentes en la mejora escolar y esta afirmación es confirmada por los autores nacionales en el 100% de las investigaciones analizadas tanto en aquellas con enfoque cualitativo, como cuantitativo y mixto.

Así mismo, la literatura internacional pone al director como un factor clave en cuanto al éxito del proceso de mejora escolar estableciendo que es él quien puede marcar una diferencia fundamental en la calidad de la educación (Hallinger y Heck, n.d.). Este atributo es reconocido también en la investigación nacional dando a esta figura un rol fundamental como potenciador de la mejora escolar (G. Fromm-Rihm, Marie Olbrich-

Guzman, y Luis Volante-Beach, 2015; Horn y Marfán, 2010; Leiva et al., 2016; Tapia-Gutiérrez, Becerra-Peña, Mansilla-Sepúlveda, y Saavedra-Muñoz, 2011; Paulo Volante, 2008; Paulo Volante et al., 2012).

4.- La investigación nacional sobre liderazgo escolar con evidencia empírica en Chile es un aporte real a la dirección y liderazgo escolar.

Toda la investigación nacional analizada en este proyecto, cumple con criterios de rigor académico nacional e internacional convirtiéndose en un aporte validado a la construcción de teoría y acciones prácticas hacia los líderes nacionales en educación. De esta forma, las investigaciones presentan un aporte real a los directivos entregando pautas de acción y comprobando aquellas prácticas que inciden directamente en la mejora escolar.

Dado que la investigación nacional obtiene los datos del liderazgo del director principalmente desde la mirada de los docentes, resulta pertinente para los directivos conocer estos trabajos puesto que es la visión generalizada tanto de expectativas como de prácticas que aportan o destruyen el liderazgo de los propios directores. Es relevante además para todos aquellos docentes o líderes medios que pretenden en el corto y mediano plazo optar a cargos de dirección escolar conocer la realidad nacional en el tema.

9.- Limitaciones y proyecciones de este estudio

La principal proyección que posee este proyecto de magister es servir como base para el conocimiento y construcción de marcos metodológicos para la investigación sobre liderazgo en Chile, es decir, busca extender sucintamente que beneficios y problemas presenta la investigación con proyecciones para su solución en trabajos posteriores, necesidades pendientes o emergentes de investigación y nuevos problemas surgidos desde los hallazgos convirtiéndose así en una herramienta importante para la academia.

A continuación se detallan las principales limitantes de este estudio:

1.- Solo se incluyeron publicaciones en idioma español e inglés. Si bien, esto está justificado en el capítulo de metodología, se deja fuera el enfoque latinoamericano aportado principalmente por publicaciones en portugués que podrían servir como referentes internacionales importantes en la construcción del conocimiento.

2.- Solo se consideraron publicaciones entre los años 2012 y 2017. Si bien, la mayoría de las publicaciones encontradas sobre liderazgo escolar en Chile se reportaron en su mayoría posteriores al año 2012. Existieron 55 publicaciones que quedaron fuera dado que eran anteriores a ese año y que pudiesen haber aportado alguna mirada diferente a lo expuesto en esta investigación. Por otra parte, se deja fuera de esta investigación los trabajos más recientes (2018 y 2019) que pudiesen haber aportado más datos relevantes.

3.- Solo se incluyeron para el análisis de esta investigación publicaciones en las bases de datos de SCOPUS, SCIELO, WOS y ERIC, esto con el fin de resguardar la calidad de la información reportada, se deja fuera un gran número de publicaciones que podrían haber dado un estado del arte más actualizado o haber entregado datos que aportaran a la investigación nacional.

4.- Este proyecto de magister no incluyó tesis. Este es un sesgo importante dado que las tesis representan la información más actualizada pero que aún no es publicada. Sin embargo, dada toda la información existente que se encuentra en dicho material podría incluso ser una nueva investigación.

10.- Bibliografía utilizada como apoyo para la configuración del problema y la discusión.

Ahumada, L., Galdames, S., y Clarke, S. (2016). Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION*, 19(3), 264–279. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1048744>

Aravena, F. (2017). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>

Aravena, F., Hall, G., y Quiroga, M. (2017). *SCHOOL PRINCIPALS AND THE DILEMMA OF TEACHER ECONOMIC INCENTIVES: EVIDENCE FROM CHILE*. 7(4), 52–61.

Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5ta Edición). Caracas.

Barrientos Pineiro, C., Silva Garcia, P., y Antunez Marcos, S. (2016a). Leadership Role and Promoting the Participation of Families and the Community in Basic Schools. The Case of Panguipulli-Chile. *REICE-REVISTA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACION*, 14(3), 145–165. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>

Barrientos Pineiro, C., Silva Garcia, P., y Antunez Marcos, S. (2016b). Leadership Role and Promoting the Participation of Families and the Community in Basic Schools. The Case of Panguipulli-Chile. *REICE-REVISTA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACION*, 14(3), 145–165. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>

Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, J. (2015). Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena TT - Elements that create obstacles for pedagogical coordinators in vulnerable schools in the Araucanía region of Chile TT - Elementos articulador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1009–1019. <https://doi.org/10.11600/1692715x.13232250314>

Beltrán Véliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas TT - Obstacles to the Pedagogical Management of the Curriculum by the Heads of Technical Pedagogical Units. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939–961.

Bolívar, A. (2010). Educational Leadership and Its Role in Improvement: a. *Psicoperspectivas*, 9, 9–33.

Bunge, M. (2000). La investigación científica. *Siglo XXI*, 5(2), 45–50.

Carbone, R., Olguín, J. C., Ostoic, D., y Sepúlveda, L. (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. *Santiago: Ministerio de Educación*, ..., 1–30.

Carrasco, Alejandro; Fromm, G. (2016). How local market pressures shape leadership practices: evidence from Chile. *JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND HISTORY*, 48(4), 290–308. <https://doi.org/10.1080/00220620.2016.1210584>

Carrasco, A., y González, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: El desafío del liderazgo directivo ante la implementación. *Educación y Calidad*, 33(Junio), 63–74.

Carrillo Bolaños, C. (2010). *EL MÉTODO SOCRÁTICO: DE LA MAYÉUTICA AL QUESTIONING*.

Castillo, F. A., y Hallinger, P. (2017). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration y Leadership*, 174114321774588. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>

Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., y Salazar Botello, C. M. (2014a). Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74.

Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., y Salazar Botello, C. M. (2014b). Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile TT - Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile TT - Satisfaction au travail et styles de leadershi. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74.

Chiguay Lopez, M. S., y Villagra Bravo, C. P. (2016). Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience. *REVISTA GESTION DE LA EDUCACION*, 6(2), 103–117. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25491>

Creswell, J. W. (1994). *Research Design. Qualitative y Quantitative Approaches*.

Enrique, J., Cano, G., Jair, E., y Oliva, D. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Innovar*, 17(29), 184–194.

Escamilla, G. (1973). *Manual de metodología y técnica bibliográficas*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Espínola Hoffmann, V., Treviño, J. E., Guerrero Mena, M., y Martínez Argel, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables : prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje *Estudios Pedagógicos*, 43(1), 87–106. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000100006>

Flores Ramos, C. P., y El Homrani, M. (2015). Transformational leadership. Management teams in education center high school performance. *JOURNAL FOR EDUCATORS TEACHERS AND TRAINERS*, 6(1), 220–235.

Fromm-Rihm, G., Marie Olbrich-Guzman, I., y Luis Volante-Beach, P. (2015). Implementation Fidelity of Instructional Leadership Practices. *MAGIS-REVISTA INTERNACIONAL DE INVESTIGACION EN EDUCACION*, 7(15), 117–134. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.M7-15.FIPL>

Fromm-Rihm, G. R., Olbrich-Guzmán, I. M., y Volante-Beach, P. L. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis*, 7(15), 117–134. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.M7-15.FIPL>

Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P., y Wang, W. C. (2017). Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership. *EDUCATIONAL MANAGEMENT ADMINISTRATION y LEADERSHIP*, 45(3), 419–444. <https://doi.org/10.1177/1741143215617948>

Galdames, S., y Gonzalez, A. (2016). The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile. *SCHOOL LEADERSHIP y MANAGEMENT*, 36(4), 435–451. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1209178>

Ganga-Contreras, F., Villegas-Villegas, F., Pedraja-Rejas, L., y Rodriguez-Ponce, E. (2016). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON TEACHING MANAGEMENT: THE CASE OF A SCHOOL IN NORTHERN CHILE. *INTERCIENCIA*, 41(9), 596–604.

Garay Oñate, S. (2015). *Liderazgo y Logros en las Organizaciones Escolares de Leadership and Achievements in Chilean School Organizations Introducción Método*. 513–517.

Garay Oñate, S., y Maureira, O. (2015). Una Nueva Perspectiva en el Estudio del Liderazgo Escolar en Chile : La Distribución de Liderazgo en las Escuelas a Través del Análisis Estructural y de Redes A New Perspective in The Study of The Scholar Leadership in Chile : The Distribution of Leadersh. *Avances En Liderazgo y Mejora de La Educación*, (2002), 100–103.

Hallinger, P., y Heck, R. (n.d.). *Liderazgo Colaborativo y Mejora Escolar: Comprendiendo el Impacto sobre la Capacidad de la Escuela y el Aprendizaje de los Estudiantes*.

Hernández, M. E. M., Catrino, J. C. C., y Bravo, C. P. V. (2017a). Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541–548. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2017/0213111102>

Hernández, M. E. M., Catrino, J. C. C., y Bravo, C. P. V. (2017b). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico TT - School leaders' beliefs: implications in the educational leadership TT - Crenças de diretores escolares: implicações na liderança pedagógica. *Psicologia Escolar e Educativa*, 21(3), 541–548. <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile TT - Relation Between Educational Leadership and School Achievement: Review of the Research in Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82–104. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

Jiménez, A. (2006). *El Estado del arte en la investigación en ciencias sociales*.

Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., y Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme TT - Leadership and management conditions for innovation in Chilean schools: nothing to hide, nothing to fear TT - Condições de liderança e gestão de. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193–205. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>

Leithwood, K., y Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning. *International Encyclopedia of Education*, 45–50. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00439-5>

Leiva, M. V., Montecinos, C., y Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile : Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores. *Relieve*, 22(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>

López Alfaro, P., y Gallegos Araya, V. (2015a). Estructura Factorial y Consistencia Interna del Inventario de Liderazgo Distribuido (DLI) en Docentes Chilenos TT - Factorial Structure and Internal Consistency of the Distributed Leadership Inventory (DLI) in Chilean Teachers. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 255–272.

López Alfaro, P., y Gallegos Araya, V. (2015b). Factorial Structure and Internal Consistency of the Distributed Leadership Inventory (DLI) in Chilean Teachers. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 255–272.

López, P., y Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias : el caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 15, 1–18.

McKillup, S. (2000). What is a literature review? *Health Sciences Writing Centre, and Margaret Procter*.

Mellado-Hernández, M. E., y Chaucono-Catrinao, J. C. (2016a). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche TT - Pedagogical Leadership to Restructure Teaching Beliefs and Improve Classroom Practices in Mapuche Context. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371–388. <https://doi.org/10.15359/ree.20-1.18>

Mellado-Hernández, M. E., y Chaucono-Catrinao, J. C. (2016b). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche TT - Pedagogical Leadership to Restructure Teaching Beliefs and Improve Classroom Practices in Mapuche Context. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371–388. <https://doi.org/10.15359/ree.20-1.18>

MINEDUC. (2015). *MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR*. <https://doi.org/10.1109/URSIGASS.2011.6050703>

Müller, M., Volante, P., Grau, V., y Preiss, D. D. (2014). Desarrollo de Habilidades de Observación en la Formación de Liderazgo Escolar a Través de Videos de Clases TT - Development of Observation Skills in School Leadership Training Through Lesson Videos. *Psykhe (Santiago)*, 23(2), 1–12. <https://doi.org/10.7764/psykhe.23.2.713>

Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Aranda Guirriman, C., y Rodríguez Mardones, P. (2016). La Relación Entre El Estilo De Liderazgo Del Director Y La Satisfacción De Los Estudiantes: Evidencia Desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37(100), 269–287.

Popper, K. R. (1989). *La lógica de la investigación científica*.

Quiroga, M., y Aravena, F. (2017). Jefes de UTP nóveles en Chile: desafíos del Liderazgo Pedagógico. *Perspectiva Educativa*, 56(3), 76–97. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.56-Iss.3-Art.506>

Rodriguez Molina, G. A., y Gairin Sallan, J. (2017). Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT*, 5(1), 6–29. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>

SABINO, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. El Cid Editor.

Tapia-Gutiérrez, C. P., Becerra-Peña, S., Mansilla-Sepúlveda, J., y Saavedra-Muñoz, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables TT - Leadership of school principals in vulnerable contexts TT - Liderança dos diretivos docentes em contextos vulneráveis. *Educación y Educadores*, 14(2), 389–409.

Taylor, D. (2006). The Literature Review: A Few Tips On Conducting It. Retrieved from Health Sciences Writing Centre, and Margaret Procter.

TiStoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*:

Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A., y Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(1), 121–129. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052012000100007>

Villalobos, Cristóbal;, Peña, J., Aguirre, E., y Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad En La Educación*, 47, 81–111.

Villalobos, Cristóbal, Peña, J., Aguirre, E., y Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad en la educación*, (47), 81–111.

Volante, P. (2008). Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje. *Ceppe*.

Volante, Paulo. (2008). Influencia de la dirección escolar en los logros académicos. *Innovación y Cambio En Las Organizaciones Educativas*, 1–25.

Volante, Paulo, Fernández, M., y Lincovil, C. (2012). *Validación de proceso de Assessment Center para la selección de Directivos Escolares*. 1–45.

Weinstein, J, y Vejar, M. H. (2014). Políticas to improve the leadership of School Principals in Chile: A comparison against other Latin American school systems . *Psicoperspectivas*, 13(3), 52–68. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE3-FULLTEXT-468>

Weinstein, Jose, y Munoz, G. (2014). When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile. *SCHOOL EFFECTIVENESS AND SCHOOL IMPROVEMENT*, 25(4), 651–670. <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.792850>

Weinstein, José, y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* 456. <https://doi.org/216.953>

Weinstein, José, y Muñoz, G. (2014). When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile ¹. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(4), 651–670. <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.792850>

11.- Bibliografía utilizada en el estudio para el análisis de información.

Ahumada, L., Galdames, S., y Clarke, S. (2016). Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION*, 19(3), 264–279. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1048744>

Aravena, F. (2017). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>

Aravena, F., Hall, G., y Quiroga, M. (2017). SCHOOL PRINCIPALS AND THE DILEMMA OF TEACHER ECONOMIC INCENTIVES : EVIDENCE FROM CHILE, 7(4), 52–61.

Barrientos Pineiro, C., Silva Garcia, P., y Antunez Marcos, S. (2016). Leadership Role and Promoting the Participation of Families and the Community in Basic Schools. The Case of Panguipulli-Chile. *REICE-REVISTA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACION*, 14(3), 145–165. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>

Beltrán Véliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas TT - Obstacles to the Pedagogical Management of the Curriculum by the Heads of Technical Pedagogical Units. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939–961.

Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, J. (2015). Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1009–1019. <https://doi.org/10.11600/1692715x.13232250314>

Carrasco, Alejandro; Fromm, G. (2016). How local market pressures shape leadership practices: evidence from Chile. *JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND HISTORY*, 48(4), 290–308. <https://doi.org/10.1080/00220620.2016.1210584>

Carrasco, A., y González, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social : El desafío del liderazgo directivo ante la implementación. *Educación y Calidad*, 33(Junio), 63–74.

Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., y Salazar Botello, C. M. (2014). Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74.

Chiguay Lopez, M. S., y Villagra Bravo, C. P. (2016). Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience. *REVISTA GESTION DE LA EDUCACION*, 6(2), 103–117. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25491>

Espínola Hoffmann, V., Treviño, J. E., Guerrero Mena, M., y Martínez Argel, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos*, 43(1), 87–106. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000100006>

Flores Ramos, C. P., y El Homrani, M. (2015). Transformational leadership. Management teams in education center high school performance. *JOURNAL FOR EDUCATORS TEACHERS AND TRAINERS*, 6(1), 220–235.

Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P., y Wang, W. C. (2017). Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership. *EDUCATIONAL MANAGEMENT ADMINISTRATION y LEADERSHIP*, 45(3), 419–444. <https://doi.org/10.1177/1741143215617948>

Fromm-Rihm, G. R., Olbrich-Guzmán, I. M., y Volante-Beach, P. L. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis*, 7(15), 117–134. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.M7-15.FIPL>

Galdames, S., y Gonzalez, A. (2016). The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile. *SCHOOL LEADERSHIP y MANAGEMENT*, 36(4), 435–451. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1209178>

Ganga-Contreras, F., Villegas-Villegas, F., Pedraja-Rejas, L., y Rodriguez-Ponce, E. (2016). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON TEACHING MANAGEMENT: THE CASE OF A SCHOOL IN NORTHERN CHILE. *INTERCIENCIA*, 41(9), 596–604.

Garay Oñate, S. (2015). Liderazgo y Logros en las Organizaciones Escolares de Leadership and Achievements in Chilean School Organizations Introducción Método, 513–517.

Garay Oñate, S., y Maureira, O. (2015). Una Nueva Perspectiva en el Estudio del Liderazgo Escolar en Chile : La Distribución de Liderazgo en las Escuelas a Través del Análisis Estructural y de Redes A New Perspective in The Study of The Scholar Leadership in Chile : The Distribution of Leadersh. *Avances En Liderazgo y Mejora de La Educación*, (2002), 100–103.

Hernández, M. E. M., Catrino, J. C. C., y Bravo, C. P. V. (2017). Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541–548. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2017/0213111102>

Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., y Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193–205. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>

Leiva, M. V., Montecinos, C., y Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores. *Relieve*, 22(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>

López Alfaro, P., y Gallegos Araya, V. (2015). Factorial Structure and Internal Consistency of the Distributed Leadership Inventory (DLI) in Chilean Teachers. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 255–272.

López, P., y Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 15, 1–18.

Mellado-Hernández, M. E., y Chaucono-Catrino, J. C. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371–388. <https://doi.org/10.15359/ree.20-1.18>

Müller, M., Volante, P., Grau, V., y Preiss, D. D. (2014). Desarrollo de Habilidades de Observación en la Formación de Liderazgo Escolar a Través de Videos de Clases TT - Development of Observation Skills in School Leadership Training Through Lesson Videos. *Psykhé (Santiago)*, 23(2), 1–12. <https://doi.org/10.7764/psykhe.23.2.713>

Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Aranda Guirriman, C., y Rodríguez Mardones, P. (2016). La Relación Entre El Estilo De Liderazgo Del Director Y La Satisfacción De Los Estudiantes: Evidencia Desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37(100), 269–287.

Quiroga, M., y Aravena, F. (2017). Jefes de UTP noveles en Chile: desafíos del Liderazgo Pedagógico. *Perspectiva Educativa*, 56(3), 76–97. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.56-Iss.3-Art.506>

Rodriguez Molina, G. A., y Gairin Sallan, J. (2017). Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT*, 5(1), 6–29. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>

Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A., y Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(1), 121–129. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052012000100007>

Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., y Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad En La Educación*, 47, 81–111.

Volante, Paulo, Fernández, M., y Lincovil, C. (2012). Validación de proceso de Assessment Center para la selección de Directivos Escolares. *School Leadership y Management* 1–45.

Weinstein, J., y Munoz, G. (2014). When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile. *SCHOOL EFFECTIVENESS AND SCHOOL IMPROVEMENT*, 25(4), 651–670. <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.792850>

12.- Anexos

Anexo N°1: Fichas de Clasificación de Investigaciones (Matriz de resultados).

N° 1	
Título de la Publicación:	Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile
Año:	2017
Autor:	Aravena Felipe
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	Leadership and Policy in Schools
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El lado más oscuro del liderazgo está inexplorado. Para ayudar a llenar este vacío, este estudio se enfoca en la perspectiva del subordinado de los comportamientos de liderazgo destructivos. El propósito de este artículo es identificar los comportamientos de liderazgo destructivos más frecuentes en las escuelas primarias pequeñas en Chile a través de un enfoque cualitativo. De acuerdo con los datos, los líderes que con frecuencia son etiquetados como destructivos exhiben liderazgo autocrático, comunicación deficiente, comportamiento inconsistente / errático y habilidades estratégicas deficientes. A través de un análisis del contexto idiosincrásico de Chile, nuestro objetivo es contribuir a la discusión internacional que rodea el lado más oscuro del liderazgo y sugerir consideraciones teóricas e implicaciones para el campo.
Objetivos:	El propósito de este artículo es identificar los comportamientos destructivos de liderazgo más frecuentes en las escuelas primarias pequeñas en Chile a través de un enfoque cualitativo
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Directores
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	207 Docentes
Palabras Claves:	NO REPORTA
Resultados:	De acuerdo con los datos, los líderes que con frecuencia son etiquetados como destructivos exhiben liderazgo autocrático, comunicación deficiente, comportamiento inconsistente / errático y habilidades estratégicas deficientes. A través de un análisis del contexto idiosincrásico de Chile, nuestro objetivo es contribuir a la discusión internacional que rodea el lado más oscuro del liderazgo y sugerir consideraciones teóricas e implicaciones para el campo.

N° 2	
Título de la Publicación:	Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study
Año:	2016
Autor:	Ahumada L; Galdames S; Gonzalez A; Herrera P
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP IN EDUCATION
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Durante los últimos 10 años, la investigación en escuelas que enfrentan circunstancias desafiantes ha atraído la atención de investigadores de todo el mundo. El objetivo de este estudio fue comprender los desafíos que enfrentan los líderes escolares a medida que realizan su trabajo, la naturaleza del contexto en el que surgen estos desafíos, las estrategias que los líderes escolares adoptan para enfrentar las complejidades de su trabajo y las razones detrás de ellos. Para este propósito, investigamos un estudio de caso único de una escuela chilena K8 que logró un éxito extraordinario a pesar de sus circunstancias adversas. Las entrevistas y los grupos focales se realizaron con el director, el subdirector, los profesores, los estudiantes y el equipo administrativo de la escuela. Las entrevistas se centraron en los desafíos experimentados por la comunidad escolar y en las estrategias implementadas para enfrentarlos. Los hallazgos se organizan en torno a tres temas clave: primero, la importancia de alimentar las altas expectativas entre los estudiantes y el personal; segundo, la importancia de mejorar la moral de los docentes; en tercer lugar, la importancia de establecer y compartir una visión común para un futuro preferido. Estos temas clave han sido fundamentales para el éxito de la escuela y pueden ser esclarecedores para otras escuelas, que enfrentan circunstancias difíciles similares, especialmente en Chile.
Objetivos:	Identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Director; Subdirector; Profesores; Estudiantes; Equipo administrativo
Técnica de Recolección:	Entrevistas
Tamaño de la Muestra:	1 Escuela
Palabras Claves:	NO REPORTA
Resultados:	Los hallazgos se organizan en torno a tres temas clave: primero, la importancia de alimentar las altas expectativas entre los estudiantes y el personal; segundo, la importancia de mejorar la moral de los docentes; en tercer lugar, la importancia de establecer y compartir una visión común para un futuro preferido. Estos temas clave han sido fundamentales para el éxito de la escuela y pueden ser esclarecedores para otras escuelas, que enfrentan circunstancias difíciles similares, especialmente en Chile.

N° 3	
Título de la Publicación:	School principals and the dilemma of teacher economic incentives : evidence from chile
Año:	2017
Autor:	Aravena, Felipe; Hall, Gene; Quiroga, Marta
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	The Online Journal of New Horizons in Education
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Una cantidad considerable de evidencia nacional e internacional indica que los equipos de liderazgo y administración, y especialmente los directores de las escuelas, pueden generar mejores condiciones de enseñanza. Por lo tanto, los administradores han creado políticas de incentivos económicos para mejorar, estimular y motivar al personal docente. Por lo tanto, el propósito de este estudio es analizar tres políticas de incentivos económicos diseñadas por el liderazgo escolar y los equipos de gestión dentro de tres escuelas privadas subvencionadas en Chile. El estudio implementó una metodología cualitativa de estudios de casos comparada a través del análisis de 6 entrevistas en profundidad. Los resultados muestran que los equipos de gestión no diseñan planes, sino políticas de incentivos económicos de forma colaborativa, que dependen de los objetivos y las deficiencias de la organización. Este estudio contribuye a la comprensión de los incentivos económicos desde la perspectiva de quienes diseñan y toman decisiones. Este tema no se ha abordado lo suficiente en la literatura nacional e internacional.
Objetivos:	Analizar tres políticas de incentivos económicos diseñadas por el liderazgo escolar y los equipos de gestión dentro de tres escuelas privadas subvencionadas en Chile.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Equipos de Gestión
Técnica de Recolección:	Entrevistas
Tamaño de la Muestra:	3 Equipos Directivos
Palabras Claves:	data decision-making; economic incentives; educational leadership; teacher performance
Resultados:	Los resultados muestran que los equipos de gestión no diseñan planes, sino políticas de incentivos económicos de forma colaborativa, que dependen de los objetivos y las deficiencias de la organización. Este estudio contribuye a la comprensión de los incentivos económicos desde la perspectiva de quienes diseñan y toman decisiones. Este tema no se ha abordado lo suficiente en la literatura nacional e internacional.

N° 4	
Título de la Publicación:	Leadership Role and Promoting the Participation of Families and the Community in Basic Schools. The Case of Panguipulli-Chile
Año:	2016
Autor:	Barrientos Pineiro, Claudio; Silva Garcia, Patricia; Antunez Marcos, Serafin
Afiliación:	UDB (Universidad De Barcelona)
Revista:	REICE
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este texto proporciona información valiosa sobre el desempeño de la gestión en relación con las características y la orientación que se da a la participación de las familias y la comunidad en la vida de las escuelas básicas de Panguipulli. Presentamos un estudio de caso a través de un abordaje cualitativo que hace visibles los elementos del contexto cultural y geográfico que enfrenta la dirección ejecutiva y que afectan directamente u obstaculizan dicha promoción dentro del territorio estudiado. Describe y analiza visiones y formas de identificar las principales actividades, métodos y formas de participación. Este conocimiento proporciona un soporte teórico referencial y resultados empíricos sustanciales de una realidad particular, lo que se traduce en una contribución a la discusión académica como aporte para el fortalecimiento de esta dimensión.
Objetivos:	Conocer cuál es el Papel Directivo en las Escuelas Básica
Enfoque Metodológico:	Cualitativo
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Equipo de Liderazgo
Técnica de Recolección:	Entrevistas semi estructuradas; Observaciones no participantes
Tamaño de la Muestra:	15 directores
Palabras Claves:	Participation, Family, Community, School management, Leadership
Resultados:	Los actuales modos ver y operacionalizar la participación hacen urgente que los directores promuevan una cultura de participación pedagógica, que fortalezca una implicación con orientación formativa, más allá de lo estrictamente curricular, “la participación de las familias se desarrolla en actividades periféricas, que nada tienen que ver con los aspectos nucleares de la vida del centro”. El director o directora para el cambio han de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela”. Aquello marcará la diferencia entre un administrador educacional y un director “educador”.

N° 5	
Título de la Publicación:	Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas.
Año:	2014
Autor:	Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, Juan
Afiliación:	UCT (Universidad Católica de Temuco)
Revista:	Revista mexicana de investigación educativa
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo analiza los factores que dificultan el manejo pedagógico del currículo por parte de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas (JUTP) en escuelas secundarias ubicadas en contextos de vulnerabilidad social en Araucanía, Chile. Para llevar a cabo la investigación, se propuso un diseño cualitativo descriptivo, basado en la teoría fundamentada, el método comparativo constante y el uso de un estudio de caso. Los resultados revelan que los obstáculos para el manejo pedagógico del currículo por parte de los jefes de unidad bajo estudio son la ausencia de liderazgo, de habilidades y de prácticas de evaluación en línea con el propósito del proceso educativo. Otra observación es que el papel de estos individuos se centra en los aspectos administrativos relacionados con el control.
Objetivos:	Develar descriptivamente los elementos que obstaculizan las prácticas de las coordinaciones pedagógicas en liceos situados en contextos de vulnerabilidad social en la Araucanía.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Descriptivo; Hermeneico; Estudio de Caso; Teoría Fundada
Unidad de análisis:	Jefes de U.T.P
Técnica de Recolección:	Entrevistas semiestructuradas; notas de campo asociadas a registros de observación
Tamaño de la Muestra:	10 Liceos públicos de la región de la Araucanía
Palabras Claves:	Gestión educacional, coordinación de la educación, competencias del sujeto docente, condiciones de vida, liderazgo (Tesauro de Ciencias Sociales de la Unesco).
Resultados:	Según las entrevistas realizadas a los Jefes Técnicos, el principal hallazgo aparece en el municipio de Temuco, donde la estructura prácticamente no existe; esto se traduce en que la figura de la UTP no forma parte de la gestión organizacional, no porque no se considere, sino simplemente porque no existe. Esto ha generado un malestar profundo en el cuerpo de profesores y profesoras de enseñanza media municipalizada de la ciudad, afectando el clima organizacional y la convivencia entre los mismos sujetos docentes, violencia simbólica expresada en el discurso predicativo explícito de los profesores y profesoras tanto en la conversación formal como en la informal.

N° 6	
Título de la Publicación:	Elementos obstaculizadores de las coordinaciones pedagógicas en liceos vulnerables de la Araucanía Chilena.
Año:	2015
Autor:	Beltrán-Véliz, Juan; Mansilla-Sepúlveda, Juan
Afiliación:	UCT (Universidad Católica de Temuco)
Revista:	Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo tuvo como objetivo identificar los elementos que obstruyen la práctica de la coordinación educativa en las escuelas secundarias ubicadas en contextos socialmente vulnerables en la Araucanía. Se utilizó un diseño descriptivo cualitativo basado en la teoría fundamentada y el método comparativo constante. Los resultados revelan que la coordinación de la práctica docente se centra en aspectos administrativos con una notable ausencia de competencias y liderazgo. El estudio también encontró que el proceso evaluativo no apoya la continuidad y permanencia de los estudiantes. El estudio concluye que la ausencia de liderazgo y competencias entre los coordinadores académicos, así como el hecho de que su rol se centra en "guías técnicas que se basan en el control", son elementos que impiden las prácticas de coordinación docente.
Objetivos:	Develar descriptivamente los elementos que obstaculizan las prácticas de las coordinaciones pedagógicas en liceos situados en contextos de vulnerabilidad social en la Araucanía.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso; Teoría Fundamentada
Unidad de análisis:	Jefes de U.T.P
Técnica de Recolección:	Entrevistas semiestructuradas; notas de campo asociadas a registros de observación
Tamaño de la Muestra:	10 Liceos públicos de la región de la Araucanía
Palabras Claves:	Gestión educacional, coordinación de la educación, competencias del sujeto docente, condiciones de vida, liderazgo (Tesauro de Ciencias Sociales de la Unesco).
Resultados:	Según las entrevistas realizadas a los Jefes Técnicos, el principal hallazgo aparece en el municipio de Temuco, donde la estructura prácticamente no existe; esto se traduce en que la figura de la UTP no forma parte de la gestión organizacional, no porque no se considere, sino simplemente porque no existe. Esto ha generado un malestar profundo en el cuerpo de profesores y profesoras de enseñanza media municipalizada de la ciudad, afectando el clima organizacional y la convivencia entre los mismos sujetos docentes, violencia simbólica expresada en el discurso predicativo explícito de los profesores y profesoras tanto en la conversación formal como en la informal.

N° 7	
Título de la Publicación:	How local market pressures shape leadership practices: evidence from Chile
Año:	2016
Autor:	Carrasco, Alejandro; Fromm, German
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND HISTORY
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Chile es bien conocido en todo el mundo por su amplio uso de mecanismos de educación impulsados por el mercado. Utilizando una estrategia de estudio de caso en tres escuelas, este documento muestra que las políticas del sistema de cupones "universales" y de provisión mixta (coexistencia de escuelas subvencionadas privadas y financiadas por el estado) están remodelando las prácticas de gestión escolar. El documento extrae evidencia de datos etnográficos en escuelas públicas chilenas desfavorecidas y utiliza la noción de campo de Bourdieu como una herramienta analítica para conceptualizar las prácticas de las escuelas dentro de sus mercados locales como un "juego" de competencia simbólico y estratégico. Uno de los principales hallazgos es que, en respuesta a las presiones del mercado y sus posiciones específicas dentro de los mercados locales, los líderes escolares construyeron una agenda competitiva en el mercado, preparando estrategias detalladas y llevando a cabo prácticas de toma de decisiones en consecuencia. Estas prácticas fueron distintivas en relación con las diferentes posiciones del mercado escolar, lo que impactó en las prioridades de las escuelas, disputas de valor y objetivos de gestión.
Objetivos:	Demostrar que las políticas del sistema de comprobantes "universales" y de provisión mixta (coexistencia de escuelas subvencionadas privadas y financiadas por el estado) están remodelando las prácticas de gestión escolar.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Escuelas Públicas Chilenas
Técnica de Recolección:	Reuniones; Observación; Entrevistas
Tamaño de la Muestra:	5 Escuelas
Palabras Claves:	School management; leadership; local educational markets; school context
Resultados:	En respuesta a las presiones del mercado y sus posiciones específicas dentro de los mercados locales, los líderes escolares construyeron una agenda competitiva en el mercado, preparando estrategias detalladas y llevando a cabo prácticas de toma de decisiones en consecuencia. Estas prácticas fueron distintivas en relación con las diferentes posiciones del mercado escolar, lo que impactó en las prioridades de las escuelas, disputas de valor y objetivos de gestión.

N° 8	
Título de la Publicación:	Liderazgo para la inclusión y para la justicia social : El desafío del liderazgo directivo ante la implementación.
Año:	2017
Autor:	Carrasco, Andrea; González, Pablo
Afiliación:	UCH (Universidad de Chile
Revista:	Educación y Calidad
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El artículo analiza las percepciones sobre la implementación de la Ley de Inclusión Escolar en un grupo de directores/as que participó en un curso de liderazgo y desempeñan sus funciones en dos regiones de la zona central de Chile. El análisis se empleó enfoques que abordan el liderazgo en las escuelas como factor transformador de interacciones sociales y pedagógicas, que aprecian la diversidad y promueven la participación mediante el despliegue de múltiples liderazgos, para lograr que la escuela sea un espacio inclusivo.
Objetivos:	Conocer cuál es la percepción de los directores de establecimientos educacionales sobre la implementación de la Ley de Inclusión, y de analizar qué tipo de liderazgo prevalece.
Enfoque Metodológico:	Cualitativo
Diseño Metodológico:	Estudio de Casos
Unidad de análisis:	Directores
Técnica de Recolección:	Entrevista en profundidad semi-estructurada
Tamaño de la Muestra:	10 Directores
Palabras Claves:	inclusivo; inclusión; liderazgo; liderazgo para la justicia
Resultados:	Existe multiplicidad de estilos de liderazgo en la educación inclusiva y social.

N° 9	
Título de la Publicación:	Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile.
Año:	2014
Autor:	Chiang Vega, Maria M; Gómez Fuentealba, Nelly M; Salazar Botello, Carlos M.
Afiliación:	UBB (Universidad del Bio-Bio)
Revista:	Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang et al. (2008) y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (Chiang y Salazar 2011). No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral.
Objetivos:	Analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo, en instituciones de educación privada y pública en Chile
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Correlacional
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Cuestionario de auto-respuesta anónima
Tamaño de la Muestra:	242 Docentes
Palabras Claves:	Job, Satisfaction, Leadership Style
Resultados:	Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral

N° 10	
Título de la Publicación:	Assessing Upper Management Performance: One School'S Management and Leadership Experience.
Año:	2016
Autor:	Chiguay Lopez, Maria Soledad; Villagra Bravo, Carolina Pilar
Afiliación:	UCT (Universidad Católica de Temuco)
Revista:	Revista gestión de la educación
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Las personas que fueron evaluadas mostraron resultados similares en términos de desempeño de la administración. Todos demostraron promover cambios positivos en la escuela en términos de optimizar los canales de comunicación, proporcionando una resolución oportuna de los conflictos y el uso de la información para fortalecer a la comunidad escolar. Como resultado, los líderes institucionales fueron más capaces de una reflexión crítica sobre su propio desempeño. La directora de la escuela, por ejemplo, utilizó los resultados de su propia evaluación para liderar los esfuerzos de mejora para reflejar mejor la misión pedagógica más amplia de la escuela. Los participantes elogiaron este estilo de evaluación no tradicional ya que les permitió enfocarse en la importancia de la autoevaluación crítica de su propio desempeño y utilizar los resultados para fomentar el cambio y el crecimiento positivo y, finalmente, también involucrar a la facultad de enseñanza.
Objetivos:	Describir los resultados de una evaluación interna, realizada para mejorar la gestión directiva en una Escuela de Educación Especial, empleando un instrumento de evaluación basado en el Marco para la Buena Dirección en su dimensión de Liderazgo; documento publicado por el Ministerio de Educación de Chile (2005).
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Directivos
Técnica de Recolección:	Grupos Focales
Tamaño de la Muestra:	1 Directora
Palabras Claves:	Administración de la educación; gestión de la educación; mejora de la educación
Resultados:	El proceso desarrollado gatilla un quiebre en la manera de ejercer el liderazgo, donde la directora actúa como agente de transformación y no como obstaculizador del cambio al interior de la escuela. El cuestionamiento que ofrece el proceso de evaluación del desempeño, visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora escolar, favorece el desarrollo profesional docente situado en el contexto socioeducativo.

N° 11	
Título de la Publicación:	Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje.
Año:	2017
Autor:	Espínola Hoffmann, Viola; Treviño, Juan Ernesto; Guerrero Mena, Magdalena; Martínez Argel, José
Afiliación:	UDP (Universidad Diego Portales)
Revista:	Estudios pedagógicos (Valdivia)
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	La política de asignar a las escuelas una Subvención Escolar Preferencial (SEP) en función de los estudiantes de mayor vulnerabilidad introdujo metas de aprendizaje exigentes y cambios en las prácticas de liderazgo. El presente estudio tiene por objetivo identificar las prácticas de liderazgo de directivos y sostenedores que se asocian a las probabilidades de cumplir las metas, analizando la distribución de estas dentro y fuera de la escuela. La investigación utiliza una metodología mixta con una primera fase cuantitativa (encuestas a directivos, profesores y sostenedores) y luego cualitativa (entrevistas en 8 escuelas), en una muestra de 204 escuelas de la Región Metropolitana de la primera cohorte de SEP (2008-2012). Los resultados evidencian que la práctica directiva de observar aula y retroalimentar a docentes aumenta la probabilidad de cumplir la meta, mientras que las escuelas cuyos sostenedores centralizan la toma de decisiones limitando los espacios de autonomía de las escuelas, las disminuyen.
Objetivos:	Identificar las prácticas de liderazgo de directivos y sostenedores que se asocian a las probabilidades de cumplir las metas, analizando la distribución de estas dentro y fuera de la escuela.
Enfoque Metodológico:	Mixta
Diseño Metodológico:	Cuantitativa - Cualitativa
Unidad de análisis:	Directivos; Profesores; sostenedores
Técnica de Recolección:	Encuesta
Tamaño de la Muestra:	204 Escuelas
Palabras Claves:	Liderazgo escolar, liderazgo intermedio, Subvención Escolar Preferencial (SEP), escuelas vulnerables, metas de aprendizaje.
Resultados:	Los resultados evidencian que la práctica directiva de observar aula y retroalimentar a docentes aumenta la probabilidad de cumplir la meta, mientras que las escuelas cuyos sostenedores centralizan la toma de decisiones limitando los espacios de autonomía de las escuelas, las disminuyen.

N° 12	
Título de la Publicación:	Transformational leadership. Management teams in education center high school performance.
Año:	2015
Autor:	Flores Ramos, Claudia Pilar; El Homrani, Mohammed
Afiliación:	UGR (Universidad de Granada)
Revista:	JOURNAL FOR EDUCATORS TEACHERS AND TRAINERS
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El propósito de este estudio es examinar el comportamiento organizacional en la gestión de las escuelas primarias y secundarias que han obtenido buenos resultados en el aprendizaje de sus estudiantes. La medición psicométrica con el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ-5x) se determinó a través de una revisión de la literatura. La investigación incluyó una metodología cuantitativa descriptiva, las relaciones fueron probadas en una muestra de 562 maestros de treinta escuelas en el VI, y VII Condados en Chile, con la propiedad compartida y de acuerdo. Los resultados indican que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, como un predictor de la mejora de la escuela.
Objetivos:	Evaluar y demostrar que el estilo de liderazgo que exhiben los centros educativos Públicos y Concertados que han alcanzado buenos resultados de aprendizaje, en las mediciones SIMCE, es más cercano al liderazgo transformacional.
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Descriptivo
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	562 Docentes
Palabras Claves:	Leadership; Transformational Leadership; Performan
Resultados:	Los resultados indican que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, como un predictor de la mejora de la escuela.

N° 13	
Título de la Publicación:	Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership.
Año:	2017
Autor:	Fromm, German; Hallinger, Philip; Volante, Paulo; Wang, Wen Chung
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	EDUCATIONAL MANAGEMENT ADMINISTRATION y LEADERSHIP
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Los propósitos de este estudio fueron informar sobre un enfoque sistemático para validar una versión en español de la Escala de Calificación de Administración de Instrucción Principal y luego aplicar la escala en una comparación internacional del liderazgo instructivo principal. El estudio arrojó una versión validada en español del Formulario de Profesor de PIMRS y ofrece un modelo de validación de escala para otros académicos que estén interesados en preparar un instrumento para usarlo fuera de su cultura de origen. Los investigadores utilizaron una traducción inversa y un procedimiento de panel de expertos combinados con análisis psicométricos para lograr la equivalencia cultural para la traducción. Las propiedades psicométricas de la confiabilidad (prueba de confiabilidad de la Teoría G) y la validez (CFA, análisis de Rasch) de la nueva versión se evaluaron y compararon con la versión original para respaldar su validez. El estudio de validación empleó una muestra de 595 docentes y 26 directores en Santiago de Chile. El estudio arrojó un enfoque analítico integral para la adaptación cultural de los instrumentos de encuesta, así como una escala que puede usarse en contextos de habla hispana. El estudio demostró además la variabilidad en los patrones de la práctica de liderazgo instructivo en varios contextos nacionales.
Objetivos:	Informar sobre un enfoque sistemático para validar una versión en español de la Principal Instructional Management Rating Scale y luego aplicar la escala en una comparación internacional del liderazgo directivo instructivo.
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Cuantitativo - Benchmark
Unidad de análisis:	Directivos y Docentes
Técnica de Recolección:	PIMRS Teacher Form-Spanish
Tamaño de la Muestra:	595 Docentes; 26 Directores
Palabras Claves:	Chile; cross-cultural research; instructional lead
Resultados:	El estudio demostró además la variabilidad en los patrones de la práctica de liderazgo instructivo en varios contextos nacionales.

N° 14	
Título de la Publicación:	Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional.
Año:	2015
Autor:	Fromm-Rihm, Germán Rodolfo; Olbrich-Guzmán, Ingrid Marie; Volante-Beach, Paulo Luis
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	Magis
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo de investigación describe un estudio de fidelidad de la implementación (FI) de un conjunto de prácticas de liderazgo instruccional propuestas a equipos de directivos y docentes de seis escuelas secundarias de la Región Metropolitana en Chile. La introducción precisa este objetivo y la investigación en la que se enmarca este reporte. La metodología explica el marco conceptual que fundamenta la construcción de los conceptos evaluados y el levantamiento y análisis de la información. Los resultados diferencian la fidelidad alcanzada en cada colegio, de mayor fidelidad estructural que procedimental, con fortalezas en prácticas de monitoreo.
Objetivos:	Medir la fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional en seis escuelas secundarias de la región metropolitana en Chile.
Enfoque Metodológico:	Cualitativo
Diseño Metodológico:	Validación de Instrumento
Unidad de análisis:	Directivos y Docentes
Técnica de Recolección:	Pautas; Rúbricas
Tamaño de la Muestra:	12 Establecimientos Educativos
Palabras Claves:	Implementation; fidelity; Instructional leadership; Leadership teams
Resultados:	Los resultados diferencian la fidelidad alcanzada en cada colegio, de mayor fidelidad estructural que procedimental, con fortalezas en prácticas de monitoreo.

N° 15	
Título de la Publicación:	The relationship between leadership preparation and the level of teachers' interest in assuming a principalship in Chile.
Año:	2016
Autor:	Galdames-poblete, Sergio
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	School Leadership y Management
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Existe una gran cantidad de conocimiento que respalda el papel crítico del director para la mejora de la escuela y la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Si bien hay cada vez más pruebas que abordan la falta de interés en la dirección, se ha identificado la capacitación y la preparación como un potenciador potencial del interés de la dirección. El propósito de este trabajo es identificar y analizar la relación entre el interés del maestro en asumir una dirección y la preparación del liderazgo utilizando un enfoque cuantitativo. Una muestra de 220 maestros de escuela sin responsabilidades formales de liderazgo respondió una encuesta en línea y sus respuestas se analizaron con una correlación descriptiva de Pearson y estadísticas de análisis de varianza. Los hallazgos indicaron que la edad, la capacitación profesional y las oportunidades para ejercer el liderazgo fueron variables relevantes para comprender el nivel de interés de los docentes. Se discuten las implicaciones para la investigación y la práctica.
Objetivos:	Conocer la relación entre la preparación del liderazgo y el nivel de interés de los maestros en asumir una dirección en Chile
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Correlacional
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	220 Docentes
Palabras Claves:	School leadership; principals; aspiring principals; Chile
Resultados:	Los hallazgos indicaron que la edad, la capacitación profesional y las oportunidades para ejercer el liderazgo fueron variables relevantes para comprender el nivel de interés de los docentes. Se discuten las implicaciones para la investigación y la práctica.

N° 16	
Título de la Publicación:	Liderazgo transformacional y su efecto en la gestión docente: el caso de una escuela en el norte de Chile
Año:	2016
Autor:	Ganga-Contreras, Francisco; Villegas-Villegas, Francisco; Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio
Afiliación:	ULAGOS (Universidad de los Lagos)
Revista:	INTERCIENCIA
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Para lograr el éxito, las organizaciones requieren la combinación de una serie de condiciones y elementos de carácter estratégico; uno de estos componentes sin duda es el liderazgo. El propósito de este estudio es determinar el perfil de un docente y el impacto positivo del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile. El diseño de la investigación se define como un estudio cuantitativo correlacional. Los análisis combinados revelan que el tema del liderazgo permite identificar un hecho necesario que fomenta la gestión docente. Los resultados sugieren que es importante tener un instrumento funcional sobre las estrategias, para alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible uso en otras organizaciones educativas.
Objetivos:	Identificar algunas características del LTF presentes en los docentes directivos y docentes de aula a partir de un instrumento adaptado al contexto chileno; Analizar cómo las dimensiones del LTF presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes respecto de los procesos estratégicos y fomento al liderazgo en los equipos docentes
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Correlacional
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado de Bass y Avolio
Tamaño de la Muestra:	64 Profesores
Palabras Claves:	Gestión de la Educación; Liderazgo; Liderazgo Transformacional
Resultados:	Los resultados sugieren que es importante tener un instrumento funcional sobre las estrategias, para alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible uso en otras organizaciones educativas.

N° 17	
Título de la Publicación:	Liderazgo y Logros en las Organizaciones Escolares de Leadership and Achievements in Chilean School Organizations.
Año:	2015
Autor:	Garay Oñate, Sergio
Afiliación:	UNAB (Universidad Andrés Bello)
Revista:	RILME
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este trabajo aborda la relación entre el Liderazgo de los directores de Centros Escolares de la Región Metropolitana de Chile y los logros escolares de estudiantes, en una doble aproximación. Por una parte se cuenta con los resultados de aprendizajes, medidos por la prueba estandarizada SIMCE y la precepción de Autoeficacia de los docentes y directores. Con un Marco conceptual sobre el Liderazgo, en diversas aproximaciones, finalizando en una síntesis para identificar los elementos comunes del liderazgo en el contexto educativo. Se ha optado por enfoque denominado, Liderazgo de Rango Total, originado en la obra de Burns (1978), luego adoptada y adaptada por Bernard Bass (1985), y que en el ámbito escolar encontrarán, en los trabajos de K. Leithwood la expresión más profunda y fructífera. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), traducido y adaptado al contexto chileno. Con una muestra de 319 establecimientos, considerando de manera proporcional, los tres tipos provisión del servicio educativo (Municipal; Privados con financiamiento público y Privados pagados); se analizó la fiabilidad, la validez de contenido y de constructo; esta última a través de Modelos de Ecuaciones Estructurales. Se propusieron dos modelos causales alternativos para explicar la relación entre liderazgo y logros escolares
Objetivos:	Conocer la relación entre el Liderazgo de los directores de Centros Escolares de la Región Metropolitana de Chile y los logros escolares de estudiantes
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Análisis Multifactorial
Unidad de análisis:	Directivos
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	319 Establecimientos Educativos
Palabras Claves:	Liderazgo distribuido, Liderazgo escolar, Cuestionario de liderazgo.
Resultados:	Explica la relación entre Liderazgo Escolar y Logros escolares

N° 18	
Título de la Publicación:	Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile.
Año:	2017
Autor:	Volante, Paulo; Valenzuela, Sergio; Díaz, Alejandro; Fernández, Magdalena; Mladinic, Antonio
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	School Leadership y Management
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	<p>El proceso de evaluación e instrumentos que forman parte del Assessment Center fueron diseñados el 2011 y piloteados durante el 2012 en una muestra de 12 directivos.</p> <p>Basándose en una selección teórica y empírica de las prácticas y competencias asociadas a buenos resultados en las escuelas (estándares e liderazgo escolar, ILSCC-2008), y en virtud de los requerimientos de la Ley 20.501, se propone un proceso de evaluación de postulantes a cargos directivos que enfatiza la influencia en la enseñanza y el aprendizaje. Adicionalmente la investigación internacional avala la creación de Assessment Centers para la selección de candidatos a un cargo debido a su capacidad predictiva por sobre los métodos tradicionales de selección (basados únicamente en entrevistas, pruebas proyectivas, y/o inventarios de personalidad). Este estudio iniciará la validación de constructo y de criterio concurrente, además de la confiabilidad entre evaluadores de los instrumentos generados para el Assessment Center. Del análisis se concluye alto grado de confiabilidad del Assessment Center y validez en términos de constructo y criterio. El desempeño en el Assessment Center de los directores con 3 o más años de experiencia en su cargo se asocia con los resultados SIMCE de su establecimiento.</p>
Objetivos:	Validar un proceso de Assessment Center para la selección de directivos escolares
Enfoque Metodológico:	Mixto
Diseño Metodológico:	Cualitativo - Cuantitativo
Unidad de análisis:	Directores
Técnica de Recolección:	Test Psicológico tipo FIX - Inventario de Liderazgo Instruccional (ILI)
Tamaño de la Muestra:	164 Directores
Palabras Claves:	Instructional leadership, assessment centre, school principal, selection process, leadership
Resultados:	Existe un alto grado de confiabilidad del Assessment Center y validez en términos de constructo y criterio. El desempeño en el Assessment Center de los directores con 3 o más años de experiencia en su cargo se asocia con los resultados SIMCE de su establecimiento.

N° 19	
Título de la Publicación:	Una Nueva Perspectiva en el Estudio del Liderazgo Escolar en Chile : La Distribución de Liderazgo en las Escuelas a Través del Análisis Estructural y de Redes
Año:	2015
Autor:	Garay Oñate, Sergio; Maureira, Oscar
Afiliación:	UNAB (Universidad Andres Bello)
Revista:	RILME
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El estudio del liderazgo se ha desarrollado a partir de su consideración como una variable relevante en la eficacia escolar. Diversas han sido las aproximaciones trabajadas, especialmente la distribución del liderazgo, definido como una capacidad posible y necesaria en una gama más amplia de actores de la escuela lo que aumentaría significativamente su eficacia. En Iberoamérica son escasos los estudios de esta naturaleza, más aún en Chile. Este trabajo aborda la distribución del liderazgo en escuelas vulnerables y efectivas. 51 escuelas con resultados sobre la media de su grupo socioeconómico, en tres mediciones de la prueba estandarizada SIMCE (8° grado). Se aplica, por primera vez en Chile, una escala para recoger la distribución del liderazgo, de manera directa, mediante el Análisis de Redes Sociales. Se trabajaron las propiedades psicométricas del instrumento, con análisis de alfa de Crombach y factorial exploratorio.
Objetivos:	Aplicar una escala para recoger la distribución del liderazgo, de manera directa, mediante el Análisis de Redes Sociales
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	51 Establecimientos Educativos
Palabras Claves:	Liderazgo distribuido, Liderazgo escolar, Cuestionario.
Resultados:	Bajo la medida de centralidad, el inspector general es un personaje central de la red (valor normalizado de un 65%); pero tanto director como jefe de UTP comparten el mismo porcentaje de liderazgo

N° 20	
Título de la Publicación:	Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico
Año:	2017
Autor:	Hernández, María Elena Mellado; Catrino, Juan Carlos Chaucono; Bravo, Carolina Pilar Villagra
Afiliación:	UCT (Universidad Católica de Temuco)
Revista:	Psicología Escolar e Educativa
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El objetivo del artículo consiste en develar las creencias que poseen líderes escolares sobre diseño de enseñanza, proceso de aprendizaje y evaluación, según enfoque pedagógico por transmisión o construcción. El trabajo se suscribe a la investigación educativa. Participan 10 directivos que lideran centros educativos de educación primaria y secundaria, región de La Araucanía, Chile. Para recoger información se aplica un cuestionario de escala tipo Likert y se realiza un grupo de discusión entre los participantes. Los resultados cuantitativos reflejan que coexisten creencias híbridas en el pensamiento directivo desde enfoques pedagógicos por transmisión y construcción. Sin embargo, al analizar el contenido discursivo, emergen las creencias por transmisión. En conclusión, prevalecen creencias directivas con un enfoque pedagógico por transmisión que subyace a la toma de decisiones de estos líderes. Surge la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico que tensiona y reconstruya las creencias de directores escolares.
Objetivos:	Develar las creencias que poseen líderes escolares sobre diseño de enseñanza, proceso de aprendizaje y evaluación, según enfoque pedagógico por transmisión o construcción.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Directivos
Técnica de Recolección:	Cuestionario; Focus Groups
Tamaño de la Muestra:	10 Directores
Palabras Claves:	Pedagogical beliefs; Pedagogical leadership
Resultados:	Surge la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico que tensiona y reconstruya las creencias de directores escolares.

N° 21	
Título de la Publicación:	Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme.
Año:	2016
Autor:	Leal-Soto, Francisco; Albornoz Hernández, Mario; Rojas Parada, María Isabel
Afiliación:	UTA (Universidad de Tarapacá)
Revista:	Estudios pedagógicos (Valdivia)
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Hoy la innovación es un imperativo en los sistemas educativos, y la gestión es crucial en la forma en que se desarrollan los procesos en las organizaciones. La relación entre liderazgo e innovación ha sido poco estudiada, particularmente en el contexto chileno. Entre los elementos de la gestión, el liderazgo ha sido identificado como relevante y se han descrito tres tipos con diferentes efectos: transaccional, transformacional y pasivo-evitativo. Se administraron cuestionarios de liderazgo gerencial y condiciones para la innovación a 127 profesores de 14 escuelas secundarias en Iquique, Chile. Se observó un alto liderazgo transformacional y transaccional, que también muestra una alta correlación entre sí y con las condiciones para la innovación. El liderazgo pasivo-evitativo se correlacionó negativamente con las condiciones para la innovación. La tolerancia al fracaso y la disponibilidad de recursos fueron las condiciones menos frecuentes. Estos resultados se discuten a la luz de los elementos de la cultura escolar y la cultura nacional chilena.
Objetivos:	Conocer la relación entre liderazgo e innovación
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Correlacional
Unidad de análisis:	Profesores
Técnica de Recolección:	Encuesta
Tamaño de la Muestra:	127 Profesores
Palabras Claves:	innovación, liderazgo, gestión directiva, enseñanza secundaria, cultura escolar.
Resultados:	Se observó un alto liderazgo transformacional y transaccional, que también muestra una alta correlación entre sí y con las condiciones para la innovación. El liderazgo pasivo-evitativo se correlacionó negativamente con las condiciones para la innovación.

N° 22	
Título de la Publicación:	Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile : Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores.
Año:	2016
Autor:	Leiva, María Verónica; Montecinos, Carmen; Arvena Felipe
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	Relieve
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Examinar la calidad de prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por 10 directores noveles al iniciar su primer y su segundo año en el cargo.
Objetivos:	Examinar la calidad de prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por 10 directores noveles al iniciar su primer y su segundo año en el cargo.
Enfoque Metodológico:	Cualitativo
Diseño Metodológico:	Longitudinal; Exploratorio
Unidad de análisis:	Directores
Técnica de Recolección:	Encuestas
Tamaño de la Muestra:	10 Directores
Palabras Claves:	Directores escolares; Observación de aula; Retroalimentación a docentes; evaluación docente; liderazgo pedagógico
Resultados:	Los resultados de esta investigación muestran cómo con más experiencia los directores fortalecen su liderazgo pedagógico. No obstante, las limitaciones observadas el año 1 y el escaso uso de retroalimentación que promueva la metacognición y reflexión en los docentes sugieren que la observación en aula y retroalimentación a los docentes son prácticas a desarrollar por los programas de formación para directores

N° 23	
Título de la Publicación:	Estructura Factorial y Consistencia Interna del Inventario de Liderazgo Distribuido (DLI) en Docentes Chilenos.
Año:	2015
Autor:	López Alfaro, Pablo; Gallegos Araya, Verónica
Afiliación:	UCH (Universidad de Chile)
Revista:	Actualidades Investigativas en Educación
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo presenta el análisis de la estructura factorial y la consistencia interna del instrumento Distributed Leadership Inventory (DLI) en profesores de primaria chilenos. Los docentes participaron voluntariamente en 511 (379 mujeres, 132 hombres) en ejercicio, de las diversas regiones en el período de marzo a septiembre de 2014. Se realizó el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio, con ecuaciones estructurales para obtener evidencia de validez de constructo y consistencia interna. Estos estudios confirmaron la distribución de los reactivos en cinco factores del instrumento, lo que indica un buen ajuste a los datos, como el valor Root Mean Square Error of Approximation. (RMSEA), sin embargo, un conjunto de elementos presentó un comportamiento inapropiado en la matriz factorial resultante, que fueron eliminados. Estos resultados son satisfactorios y parcialmente consistentes con la investigación teórica y empírica relacionada con el constructo. Concluimos que la validación DLI permite la medición de la percepción del liderazgo distribuido, consistente desde un punto de vista estadístico y permite la comparación de resultados entre poblaciones y variables de interés para el desarrollo de procesos organizacionales como soporte, supervisión, participación y cooperación inherentes a maestros.
Objetivos:	Analizar la estructura factorial y la consistencia interna del Inventario de Liderazgo Distribuido en una muestra de docentes chilenos
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Validación de Instrumento
Unidad de análisis:	Docentes
Técnica de Recolección:	Escala original del “The Distributed Leadership Inventory” (DLI)
Tamaño de la Muestra:	511 Docentes
Palabras Claves:	Liderazgo, Docentes, Educación Primaria, Análisis Multifactorial, Chile
Resultados:	La validación DLI permite la medición de la percepción del liderazgo distribuido, consistente desde un punto de vista estadístico y permite la comparación de resultados entre poblaciones y variables de interés para el desarrollo de procesos organizacionales como soporte, supervisión, participación y cooperación inherentes a maestros.

N° 24	
Título de la Publicación:	Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias : el caso de Chile.
Año:	2017
Autor:	López, Pablo; Gallegos, Veronica
Afiliación:	UCH (Universidad de Chile)
Revista:	Perfiles Educativos
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo tiene como objetivo determinar la incidencia que tiene el liderazgo distribuido en los aprendizajes de matemáticas de estudiantes de octavo año básico en escuelas primarias pertenecientes a grupos socioeconómicos (GSE) bajo y medio bajo de Chile. En el estudio participaron 782 docentes de 69 escuelas que obtuvieron un puntaje superior al promedio nacional durante dos periodos consecutivos en la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE). Para el análisis se ajustaron modelos jerárquicos lineales de dos niveles: nivel 1 (escuela) y nivel 2 (GSE). Los resultados muestran que las dimensiones participación y cooperación del liderazgo distribuido incurren en un aumento de 12.7 y 13.8 puntos respectivamente en el puntaje promedio en la prueba SIMCE de matemática.
Objetivos:	Explicar la máxima cantidad de varianza en los dos niveles, a partir de las variables incluidas en el modelo
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Estadístico - Descriptivo
Unidad de análisis:	Docentes y Estudiantes
Técnica de Recolección:	Encuesta
Tamaño de la Muestra:	782 Docentes
Palabras Claves:	Liderazgo Organizaciones escolares Participación Cooperación Educación primaria
Resultados:	Los resultados muestran que las dimensiones participación y cooperación del liderazgo distribuido incurren en un aumento de 12.7 y 13.8 puntos respectivamente en el puntaje promedio en la prueba SIMCE de matemática.

N° 25	
Título de la Publicación:	Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche.
Año:	2016
Autor:	Mellado-Hernández, María Elena; Chaucono-Catrinao, Juan Carlos
Afiliación:	UCT (Universidad Católica de Temuco)
Revista:	Revista Electrónica Educare
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El estudio se ejecuta en un enfoque de investigación educativa, utiliza una metodología de carácter descriptivo mixto. Los participantes son profesionales en puestos gerenciales y docentes en una escuela que incluye un nivel de transición hasta el 6 ° grado en las asignaturas de lenguaje / comunicación e historia, geografía y ciencias sociales. Para recopilar información sobre las creencias, se utilizó un cuestionario de escala tipo Likert; también, las observaciones de clase se llevaron a cabo a través de registros etnográficos a todos los maestros del centro. Con base en los resultados, fue posible identificar contradicciones en los marcos de referencia en ambas poblaciones porque expresan creencias pedagógicas tradicionales y contemporáneas. Mientras tanto, en el aula solo se observan prácticas de enseñanza tradicionales que ignoran el contexto mapuche. Muestran actividades de aprendizaje de memoria y usan, preferiblemente, evaluación sumativa. Como resultado, se puede concluir que los profesores tienen ambigüedades de concepciones en sus creencias pedagógicas, prevalece un enfoque tradicional en sus prácticas en el aula. Por lo tanto, se recomienda desarrollar un liderazgo educativo eficaz que promueva sistemáticamente el pensamiento colaborativo entre pares como una estrategia para permitir la reconstrucción de las creencias educativas de los directores y docentes.
Objetivos:	Identificar las creencias contradictorias de enseñanza, aprendizaje y evaluación, según enfoque pedagógico, expresadas por personal directivo y docente.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso - Descriptivo Mixto
Unidad de análisis:	Equipo directivo; Docentes
Técnica de Recolección:	Encuesta; Observación
Tamaño de la Muestra:	2 Directivos; 4 Docentes
Palabras Claves:	Pedagogical beliefs, teachers' beliefs, teaching practice, educational leadership, educational thinking
Resultados:	Por lo tanto, se recomienda desarrollar un liderazgo educativo eficaz que promueva sistemáticamente el pensamiento colaborativo entre pares como una estrategia para permitir la reconstrucción de las creencias educativas de los directores y docentes.

N° 26	
Título de la Publicación:	Desarrollo de Habilidades de Observación en la Formación de Liderazgo Escolar a Través de Videos de Clases.
Año:	2014
Autor:	Müller, Magdalena; Volante, Paulo; Grau, Valeska; Preiss, David D
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	Psykhe (Santiago)
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El estudio evalúa la efectividad de una intervención realizada en Chile con el objetivo de desarrollar habilidades de observación en docentes que participaron en un programa de capacitación en liderazgo educativo con énfasis en prácticas de influencia educativa. El enfoque de las observaciones del participante fue analizado y operacionalizado en la noción de triángulo de instrucción. Esta medida permite explorar qué tan enfocada o distribuida está la atención del espectador con respecto a las 3 dimensiones del triángulo: el rendimiento del docente, la actividad del alumno o el contenido del plan de estudios. Se realizaron pruebas estadísticas paramétricas usando la prueba t de Student para muestras relacionadas para la comparación de medias. También se analizaron los modos de observación, que revelaron un énfasis descriptivo, interpretativo o evaluativo. Se observaron cambios significativos en el patrón y modo de sus observaciones, lo que indica que las estrategias de video capacitación son efectivas para desarrollar habilidades de liderazgo instructivo.
Objetivos:	Evaluar el impacto de una intervención breve en el contexto del Programa de Liderazgo Educacional en la visión profesional de los participantes, específicamente en los procesos de atención selectiva y razonamiento
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Descriptiva
Unidad de análisis:	Profesores; Directivos
Técnica de Recolección:	Ejercicio de observación abierta
Tamaño de la Muestra:	171 participantes
Palabras Claves:	liderazgo instruccional, acompañamiento, video formación, triángulo instruccional, modalidades de observación
Resultados:	En relación a la formación de líderes escolares, una de las mayores responsabilidades de los programas de entrenamiento es contribuir al desarrollo de la experticia y el conocimiento pedagógico (Huber, 2013). Por ello, si uno de los principales roles de los líderes escolares es cultivar las buenas prácticas pedagógicas, es necesario proveerles de experiencias, herramientas y oportunidades para alcanzar por sí mismos esta experticia. Por lo tanto, esta intervención breve y focalizada en la calidad de la observación y la retroalimentación facilita el desarrollo de una visión compartida.

N° 27	
Título de la Publicación:	La Relación Entre El Estilo De Liderazgo Del Director Y La Satisfacción De Los Estudiantes: Evidencia Desde Chile.
Año:	2016
Autor:	Pedraja Rejas, LiLiana; Rodríguez Ponce, Emilio; Aranda Guirriman, Carmen; Rodríguez Mardones, Patricio
Afiliación:	UTA (Universidad de Tarapacá)
Revista:	Revista de Pedagogía
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	La presente investigación busca explorar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por directores de colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes. Para el objetivo planteado anteriormente, se desarrolló un estudio teórico y empírico a través de la aplicación de cuestionarios. Los resultados indican que, para el caso de la muestra analizada, el liderazgo transformacional impacta, positivamente, sobre la satisfacción de los estudiantes. Adicionalmente, a diferencia de lo que plantean otros trabajos, el liderazgo transaccional también es un determinante clave para la satisfacción del alumnado. De esta forma, esta investigación exploratoria permite validar las dimensiones de los estilos de liderazgo.
Objetivos:	Explorar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por directores de colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Estudiantes
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	82 Estudiantes
Palabras Claves:	Liderazgo; satisfacción; colegios; directores.
Resultados:	El liderazgo transformacional impacta, positivamente, sobre la satisfacción de los estudiantes. Adicionalmente, a diferencia de lo que plantean otros trabajos, el liderazgo transaccional también es un determinante clave para la satisfacción del alumnado.

N° 28	
Título de la Publicación:	Jefes de UTP nóveles en Chile: desafíos del Liderazgo Pedagógico
Año:	2017
Autor:	Quiroga, Marta; Aravena, Felipe
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	Perspectiva Educacional
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El presente estudio indaga en los desafíos que enfrentan los jefes nóveles de Unidades Técnico Pedagógicas, estructura bicéfala del liderazgo escolar. Se desarrolló un estudio de caso cualitativo, de carácter descriptivo; que contó con la participación de cinco jefas de UTP nóveles. Se concluye que los principales desafíos a los que se enfrentan son: a) desarrollo personal y disposición permanente al aprendizaje, b) trabajo pedagógico colaborativo con el director, c) análisis sistemático de los requerimientos y demandas del cargo d) transición de docente a jefe. Además, la toma de decisiones estratégicas, la capacidad de resolución y la respuesta oportuna a los resultados esperados son parte del juicio permanente a este tipo de jefaturas. El estudio aporta conocimiento sobre un área no investigada anteriormente y sus hallazgos son de utilidad para la política pública nacional y los futuros programas de formación para equipos directivos.
Objetivos:	Indagar cuales son los desafíos que enfrentan los jefes nóveles de Unidades Técnico Pedagógicas, estructura bicéfala del liderazgo escolar
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso - Descriptivo
Unidad de análisis:	Jefes de U.T.P
Técnica de Recolección:	Relato escrito; Concept mapping; Grupo Focal
Tamaño de la Muestra:	5 Jefas de U.T.P.
Palabras Claves:	Directores escolares; jefes utp; liderazgo; organizaciones escolares
Resultados:	Los desafíos que enfrenta un jefe de U.T.P. novel pueden ser expresados en: a) desafiarse a sí mismo y estar abierto al aprendizaje; b) desarrollar sinergia pedagógica con el director; c) analizar sistémicamente los problemas; y d) enfrentar el salto cualitativo del aula a la organización

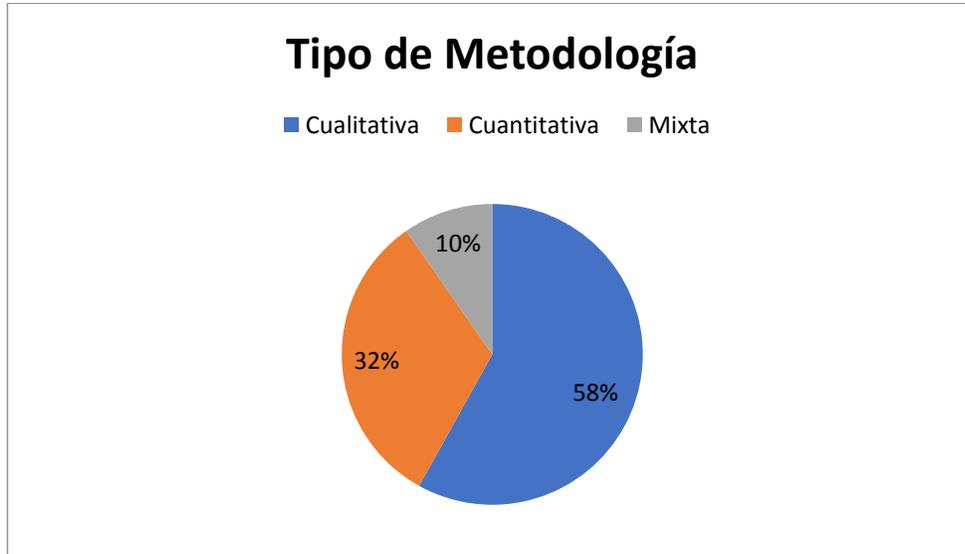
N° 29	
Título de la Publicación:	Influence of the practices of pedagogical leadership in the educational pedagogical practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units.
Año:	2017
Autor:	Rodriguez Molina, Guillermo Andres; Gairin Sallan, Joaquin
Afiliación:	UDEC (Universidad de Concepción)
Revista:	INTERCIENCIA
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Este artículo aborda el tema del liderazgo pedagógico, específicamente, analizó la influencia de las prácticas de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP) en las prácticas educativas de los establecimientos municipales de Chile. Este estudio se realizó mediante una metodología mixta, con un diseño cualitativo con enfoque de estudio de casos y uno cuantitativo del tipo descriptivo. Entre los resultados encontramos que los JUTP tienen una mayor preparación en los ámbitos de gestión pedagógica que los directores; utilizan entre el 40 y el 100% de su tiempo en tareas de educación y currículo también son quienes implementan en un 90% todas las prácticas de liderazgo pedagógico y que las prácticas de reflexión y retroalimentación pedagógica tienen una influencia positiva en las docentes.
Objetivos:	Analizar la influencia de los procesos de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes en establecimientos municipales de Chile
Enfoque Metodológico:	Mixta
Diseño Metodológico:	Cualitativo - Estudio de Caso; Cuantitativo Descriptivo
Unidad de análisis:	Jefes de U.T.P
Técnica de Recolección:	Encuesta; Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	5 Casos; 576 Jefes U.T.P.
Palabras Claves:	Pedagogical leadership; curricular management
Resultados:	Entre los resultados encontramos que los JUTP tienen una mayor preparación en los ámbitos de gestión pedagógica que los directores; utilizan entre el 40 y el 100% de su tiempo en tareas de educación y currículo también son quienes implementan en un 90% todas las prácticas de liderazgo pedagógico y que las prácticas de reflexión y retroalimentación pedagógica tienen una influencia positiva en las docentes. Una de las principales conclusiones es que los JUTP ejercen la mayoría de las funciones del liderazgo pedagógico, son líderes pedagógicos reconocidos por el cuerpo educativo, a nivel de prácticas tienen una influencia directa y positiva en varias de las prácticas pedagógicas de los profesores.

N° 30	
Título de la Publicación:	Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva.
Año:	2012
Autor:	Ulloa Garrido, Jorge; Nail Kröyer, Oscar; Castro, Abelardo; Muñoz, Maximo
Afiliación:	PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaiso)
Revista:	Estudios pedagógicos (Valdivia)
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	Su trabajo presenta los resultados de un estudio que pretende identificar los problemas de gestión reconocidos por los Directores de las escuelas municipales urbanas de la provincia de Concepción y el orden de importancia que asignan a cada uno de ellos. La mayoría de los problemas expresados pueden atribuirse a factores externos y agentes que no están directamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula. Es posible indicar que las escuelas municipales que atienden a sectores vulnerables no muestran resultados educativos satisfactorios a nivel nacional, lo que se refleja en las medidas estandarizadas aplicadas por el Ministerio de Educación de Chile.
Objetivos:	La investigación desarrollada ha tenido como objetivo identificar los principales problemas de gestión, asociadas a la función de Liderazgo, reconocidos por los Director/ as de escuelas municipales urbanas de la provincia de Concepción, y la relevancia que le asignan a éstos.
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Director de Escuela en Concepción
Técnica de Recolección:	Cuestionario
Tamaño de la Muestra:	121 Directores
Palabras Claves:	Liderazgo directivo, gestión del conocimiento, mejoramiento educativo, problemas de liderazgo
Resultados:	La mayoría de los problemas expresados pueden atribuirse a factores externos y agentes que no están directamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.

N° 31	
Título de la Publicación:	Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos.
Año:	2017
Autor:	Villalobos, Cristóbal; Peña, Javiera; Aguirre, Elisa; Guerrero, Magdalena
Afiliación:	PUC (Pontificia Universidad Católica)
Revista:	Educación y Calidad
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	La investigación busca estudiar los procesos de conflictividad educativa, dando cuenta de las estrategias y marcos de acción implementados por los directivos escolares en establecimientos públicos de educación media en Chile. Para ello, se realiza un estudio de caso en ocho liceos municipales, utilizando diversas herramientas cualitativas. Se obtienen tres principales resultados. En primer término, se observa que los conflictos que involucran como actor central a los estudiantes tienen mayoritariamente un origen relacionado con el contexto social, económico y cultural de estos, mientras que los conflictos que involucran a adultos tienen relación con problemáticas de la micropolítica y macropolítica escolar. En segundo término, y respecto de las dinámicas que adoptan los conflictos, se observa que en la mayoría de los casos estos tienden a transitar de conflictos cognitivos a conflictos afectivos, lo que conlleva que estos se personalicen y se visualicen como procesos improductivos para las escuelas. Finalmente, y en relación con las estrategias que utilizan los directivos para manejar los conflictos, se constata que estas tienden a estar basadas en la ejecución de reglamentos y protocolos de acción (especialmente cuando involucran a estudiantes), o bien, a estrategias de dilación o relativización de los conflictos (especialmente cuando refieren a profesores).
Objetivos:	Estudiar los procesos de conflictividad educativa, dando cuenta de las estrategias y marcos de acción implementadas por los directivos escolares en establecimientos públicos de educación media en Chile
Enfoque Metodológico:	Cualitativa
Diseño Metodológico:	Estudio de Caso
Unidad de análisis:	Escuelas Públicas Chilenas
Técnica de Recolección:	Entrevista; Grupo Focal
Tamaño de la Muestra:	8 Escuelas
Palabras Claves:	Conflictos socioeducativos, directivos escolares, escuelas públicas, liderazgo, manejo y gestión de conflictos
Resultados:	Las formas de manejar y gestionar los conflictos dependen en gran medida del tipo de actor involucrado; las estrategias que se utilizan son tan diversas como los propios conflictos y, por lo tanto, las respuestas son situacionales más que estructurales; los resultados muestran que, mientras los conflictos relacionados con los estudiantes buscan ser resueltos, los conflictos relativos a adultos tienden a ser invisibilizados o evitados.

N° 32	
Título de la Publicación:	When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile.
Año:	2014
Autor:	Weinstein, José; Muñoz, Gonzalo
Afiliación:	UDP (Universidad Diego Portales)
Revista:	SCHOOL EFFECTIVENESS AND SCHOOL IMPROVEMENT
Nacionalidad:	Chilena
Abstract:	El sistema educativo chileno es un caso emblemático de privatización de la administración escolar, con la mayoría de las escuelas operando bajo el financiamiento del gobierno, pero la administración privada. Este artículo aborda la incidencia de esta dimensión en el liderazgo escolar, mostrando las diferencias y continuidades establecidas entre los directores de las escuelas primarias en los sectores privados y municipales subsidiados. La conclusión es que los administradores de escuelas privadas no reclutan directores sobre una base competitiva, como resultado de lo cual estos directores no presentan un perfil profesional más desarrollado y simplemente tienen más deberes para ejecutar el puesto principal, como ocurre en las escuelas privadas subsidiadas. - no es suficiente para un desarrollo efectivo de las prácticas que evidencian un mejor liderazgo escolar. Estas conclusiones desafían la afirmación frecuentemente expresada, pero que carece de evidencia empírica suficiente, de que la mayor autonomía en la gestión escolar que abarca la privatización tendrá un impacto positivo en el liderazgo escolar y, por lo tanto, en la mejora educativa.
Objetivos:	Describir la incidencia de esta dimensión en el liderazgo escolar, mostrando las diferencias y continuidades establecidas entre los directores de las escuelas primarias en los sectores privados y municipales subsidiados
Enfoque Metodológico:	Cuantitativa
Diseño Metodológico:	Descriptivo
Unidad de análisis:	Directores; Docentes; Administradores; Jefes U.T.P.
Técnica de Recolección:	Encuesta
Tamaño de la Muestra:	649 Directores; 3148 Docentes; 617 Jefes de U.T.P; 277 Administradores
Palabras Claves:	principal leadership; school management; privatization
Resultados:	La conclusión es que los administradores de escuelas privadas no reclutan directores sobre una base competitiva, como resultado de lo cual estos directores no presentan un perfil profesional más desarrollado y simplemente tienen más deberes para ejecutar el puesto principal, como ocurre en las escuelas privadas subsidiadas. - no es suficiente para un desarrollo efectivo de las prácticas que evidencian un mejor liderazgo escolar.

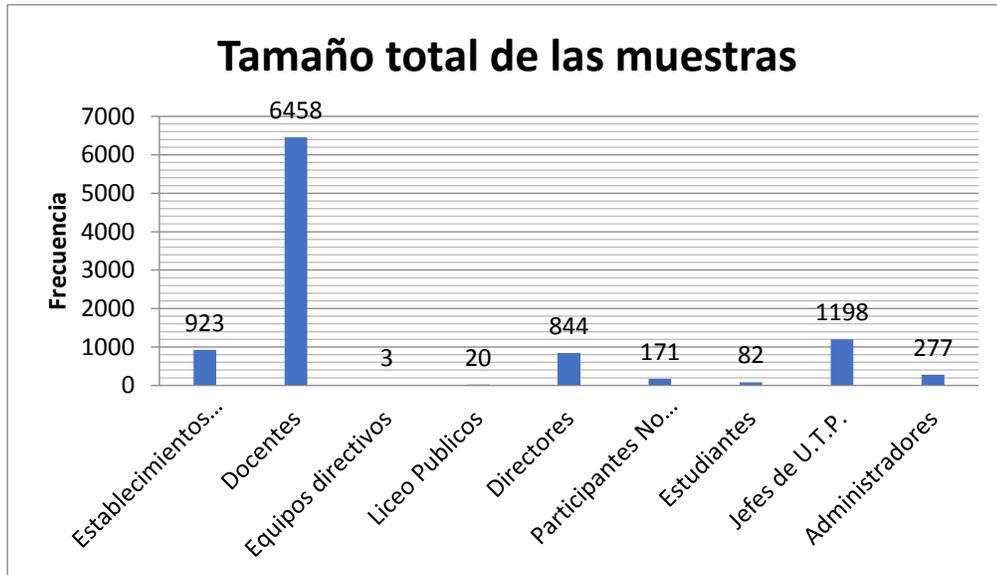
Anexo N°2 Análisis de ambas metodologías



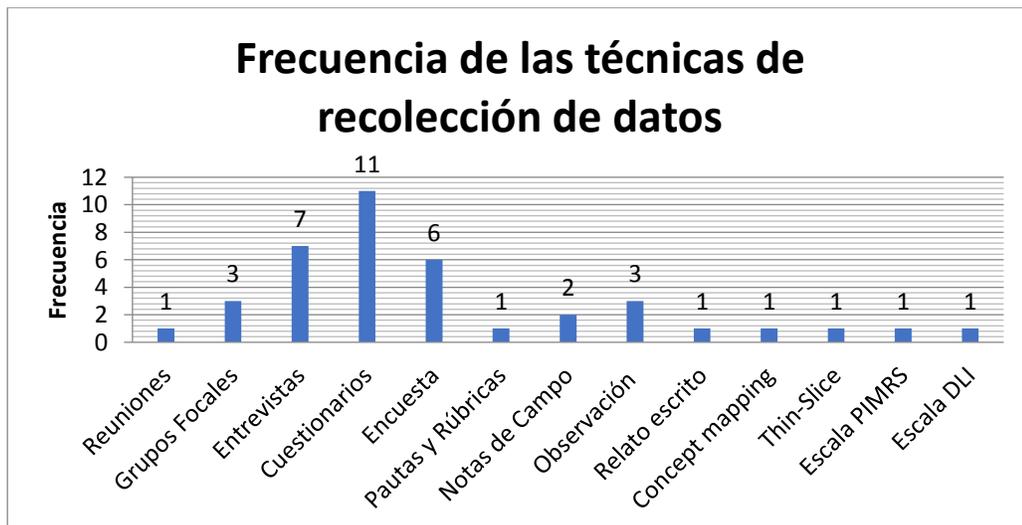
Anexo N°3: Frecuencia de Unidades de análisis reportadas en ambas metodologías



Anexo N°4: Tamaño total de las muestras en ambas metodologías



Anexo N°5: Frecuencia de las técnicas de recolección de datos en ambas metodologías.



Anexo N°6: Frecuencia del tipo de liderazgo declarado en las publicaciones en todas las metodologías.



Anexo N°7: Frecuencias de las revistas en que se realizaron las publicaciones.

Revista	Cantidad de Publicaciones
International journal of leadership in education	1
Actualidades Investigativas en Educación	1
Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)	1
Educación y Calidad	2
Educational management administration y leadership	1
Estudios pedagógicos (Valdivia)	3
Interciencia	2
Journal for educators teachers and trainers	1
Journal of educational administration and history	1
Leadership and Policy in Schools	1
Magis	1
Perfiles educativos	1
Perspectiva educacional	1
Psicología Escolar e Educacional	1
Psykhe (Santiago)	1
REICE	1
Relieve	1
Revista de Pedagogía	1
Revista Electrónica Educare	1
REVISTA GESTION DE LA EDUCACION	1
Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud	1
Revista mexicana de investigación educativa	1
Rilme	2
School effectiveness and school improvement	1
School leadership y management	1
School leadership y management	2

Frecuencias de las revistas en que se realizaron las publicaciones.

