



TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER PROFESIONAL EN  
EDUCACIÓN, MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS

**RELACIÓN ENTRE LIDERES EDUCATIVOS EXITOSOS Y  
REESTRUCTURACIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE CHILE**

Nombre del candidato/a a magister: Raquel Navarro Navarro.

Nombre del tutor guía: Jennifer Quiñonez Fuentes.

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín.

Enero, 2023

## Índice

Resumen.....	i
Introducción.....	5
Capítulo 1 Marco justificativo.....	7
Capítulo 2 Marco teórico .....	11
Unidad 1. Principios del liderazgo escolar.....	12
Unidad 2. Prácticas de los líderes educativos exitosos.....	17
Unidad 3. Gestión de los líderes escolares exitosos.....	18
Unidad 4. Un liderazgo exitoso para la reconstrucción escolar y la mejora de la escuela .....	19
Unidad 5. El liderazgo desde el cambio y la mejora de la escuela a lo largo de la historia.....	23
Unidad 6. El líder transformacional en la Reestructuración escolar.....	30
Capítulo 3 Marco Metodológico .....	34
Enfoque y Diseño de la Investigación y Unidad/es de Análisis.....	35
Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos.....	36
Capítulo 4 Análisis de resultados .....	40
Resultados unidad 1 .....	42
Resultados unidad 2.....	43

Resultados unidad 3.....	44
Resultados unidad 4.....	45
Resultados unidad 5.....	46
Resultados unidad 6.....	49
Capítulo 5 Marco conclusivo .....	50
Discusiones y Conclusiones.....	51
Principales dificultades para la realización del estudio.....	54
Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación.....	55
Bibliografía.....	57

## Resumen

El objetivo general de este análisis documental, formato tesina es analizar la incidencia de las prácticas de los líderes exitosos en el funcionamiento de las escuelas que se reestructuran escolarmente en Chile. La metodología utilizada para su realización corresponde a un diseño de investigación documental de carácter bibliográfico con un enfoque cualitativo, los instrumentos utilizados son de carácter digital, audiovisual y/o electrónicos. La población corresponde a las instituciones educativas de Chile. Para el análisis y recolección de la información, se extrajeron nociones de diversos documentos para representarlos y dar facilidad para remitir al original, la información fue estudiada, interpretada y sintetizada dando lugar a este proyecto de investigación. En relación a los resultados de este análisis documental podemos mencionar que existe un gran repertorio de referencias y autores con una data muy antigua y que los documentos actuales que se rescataron corresponden en gran número a revistas y publicaciones a excepción del apartado de Los cambios y mejora de la escuela a lo largo de la historia, donde figuran autores con una data más antigua por lo relevante de sus investigaciones. Luego de un estudio profundo de nuevas investigaciones o actualizaciones de otras más antiguas podemos concluir que la relación entre líderes exitosos y reestructuración escolar, está en que ambos obedecen a características orientadas al mismo fin, transformar, motivar, inspirar y cambiar las expectativas de crecimiento e innovación en los propósitos dinámicos de la práctica y la gestión del liderazgo en las escuelas de Chile. Un líder escolar exitoso transforma la comunidad dando paso a un proceso interno de reestructuración dinámico que se orienta a promover la mejora en las instituciones con un liderazgo transformacional, moral y cultural, que contempla no solo la transformación de su comunidad, si no, también una constante adaptación a las necesidades que esta requiere.

## Introducción

Nos encontramos en un momento histórico y trascendente de la educación chilena, en la última década la mayoría de la población ha declarado que considera la educación como uno de los temas de mayor relevancia para el futuro de la vida de las personas ( Reimers y Chung ,2016) a esta apreciación se suma una evidente necesidad de avanzar hacia nuevas formas de organización y acción para la gestión del liderazgo educativo en los cuerpos directivos de las escuelas Chilenas.

El propósito de este proyecto de investigación es realizar un estudio sistemático de las principales características de los líderes exitosos y cómo influyen en la reestructuración escolar.

EL tema se denomina Relación entre líderes educativos exitosos y reestructuración escolar en las instituciones educativas de Chile. El marco teórico se fundamenta en una serie de material oficial , el que contempla teoría acerca del liderazgo educativo, prácticas y gestión de los líderes exitosos, liderazgo transformacional y sus características e influencia en la conformación de una escuela que se reestructura.

La metodología obedece a un análisis documental de tipo cualitativo que permite la búsqueda de teoría reciente acerca de las materias a tratar, en un intento por responder a interrogantes como ¿Cuál es la importancia de los líderes exitosos en las escuelas que se reestructuran escolarmente?, ¿Cuál es el liderazgo que ejercen los líderes exitosos y como incide en el funcionamiento de las escuelas que se reestructuran? Estas preguntas nos orientan a establecer un objetivo claro como analizar la incidencia de las prácticas de los líderes exitosos en el funcionamiento de las escuelas que se reestructuran en Chile.

Los resultados se presentan como un cúmulo asombroso de teoría actual que pone el liderazgo como una de las áreas importantes en la reforma y del cambio conceptual que se requiere para comprender que los directivos no solo deben

gestionar si no liderar procesos, comunidades y ser entes transformacionales de la mejora en el aprendizaje de los alumnos, es entender que los líderes influyen a quienes lideran para que a pesar de las condiciones de base de una institución se alcance la eficacia y la calidad que permitan a las instituciones marcar diferencias.

Para recorrer el camino del análisis de estas temáticas se ha seguido una estructura definida, la que contempla, Resumen, capítulo 1 marco justificativo, capítulo 2 Marco teórico, capítulo 3 Marco metodológico, capítulo 4 Análisis de resultados, capítulo 5 Marco conclusivo y Bibliografía.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO JUSTIFICATIVO**

Al visualizar los requerimientos que la educación manifiesta en esta última década, considerando el escenario histórico de las políticas educacionales de Chile y el principal objetivo de toda institución educativa, todo apunta a la mejora de los aprendizajes y a la calidad con que estos son entregados. El énfasis mundial y local está en cómo lograrlo, la pregunta que se repite es ¿Quién es responsable del éxito o fracaso de la mejora en las escuelas?, ¿Quién es responsable de que los alumnos aprendan significativamente y con estándares de calidad? Respecto de los aprendizajes, son los docentes quienes constituyen en sí al primer responsable, pero en segundo lugar está el director o líder educativo. Una Escuela que se Reestructura, brinda una experiencia educativa exitosa, con una cultura de liderazgo y una administración que se enfoca en innovar y mejorar la calidad de los aprendizajes de su alumnado. Estas prácticas de liderazgo no solo tienen un efecto positivo en el aula y en los aprendizajes, si no, también en el clima de la organización, en el compromiso de sus trabajadores, en el crecimiento profesional de los docentes y en el sentido de pertenencia y lealtad hacia la visión y misión de las organizaciones.

González (2018), en la revista gerencia educativa, se expresa sobre la importancia del liderazgo, el mismo que tiene un papel decisivo en la preparación de los escenarios para que la superación de los procedimientos educativos se haga presente a través de un acertado influjo de quien figura como la autoridad dentro del plantel educativo, ya que solamente constituye el máximo nivel jerárquico, si no el modelo a seguir, es aquella persona que encabeza y dirige su grupo, donde su guía son las capacidades del líder e influye en su conducta, en sus palabras; y a su vez estrecha los lazos de vinculación con los familiares y el entorno, cuyo objetivo en común es incrementar los éxitos del estudiantado, en un ambiente positivo, armónico y libre de desavenencias, gestionando procesos y recursos, liderando personas, y evaluando resultados; sea en organizaciones educativas económicamente posicionadas o aquellas que se desenvuelven en sectores pobres, con resultados significativos que revelan la relevancia que tiene el liderazgo en ejecutivos /directores en el proceso de los beneficios alcanzados.

El problema es entonces establecer un análisis acerca de la incidencia de las prácticas de los líderes exitosos en el funcionamiento de las escuelas eficaces de Chile. El Liderazgo educativo es un tema que aún se encuentra en estudio, a pesar de que diversos autores se han dedicado a investigar las características, funciones e influencias de este, todavía podemos decir que se encuentra en vías de desarrollo de un análisis profundo y total, por una parte, porque es un tema relativamente nuevo en el campo de estudio de la educación y por otra, no podemos dejar de considerar lo dinámico que es en sí el constante cambio conceptual que requiere la mejora y reestructuración escolar, no es solo aplicación de contenidos, ni de prácticas establecidas, sino, una forma de transformación, que abarca también el nivel moral y cultural, la Reestructuración escolar es un proceso de aprendizaje y de desaprendizaje de tantas concepciones, vivencias, creencias y formas de liderar. Por años liderazgo ha sido sinónimo de gestión, poniendo la mirada precisamente en la gestión directiva como único agente de influencia dentro las comunidades educacionales del mundo. Pareciera que a lo largo de la historia los grandes logros están en la comprensión de que el liderazgo en las escuelas es un factor de primera importancia en la mejora de los resultados, donde la mejora se produce por la transformación e innovación del liderazgo directivo, pero también de los docentes, ambos estamentos ejerciendo el rol desde estrategias actualizadas y nuevas prácticas que conviven para orientarse a la reestructuración escolar y a la visualización del liderazgo en relación con las situaciones que surgen a diario en los contextos educativos y de acuerdo al nivel de desarrollo institucional de las organizaciones.

El autor Coleman (2018) en su libro explica que el liderazgo es una manifestación que evoluciona al interior de grupos por ser un hecho social y que se contempla como un total de conductas que puntualizan las funciones ejecutadas por cada individuo o institución. Este hecho se da en ocasiones en que las personas o entidades demandan influenciar, y logran organizar las acciones de un conjunto en sí, tendiendo a la consecución de objetivos comunes.

Como toda área de investigación, el liderazgo educativo se ha manifestado como una necesidad de abrir un campo de estudio que sistematice, ordene y organice el conocimiento acerca de sí, pero esto no es un proceso aislado, sino que se ha desarrollado a lo largo de la historia de las políticas educacionales chilenas.

En el ámbito normativo, la legislación en Chile ha avanzado en el establecimiento de funciones, responsabilidades y atribuciones de los directivos escolares. Se ha avanzado en materias de concursabilidad de directores y en el establecimiento de incentivos (DFL1, 1996; ley 19.979; LGE 20.370; ley 20.501 2011) Por otra parte, se han generado algunos instrumentos asociados a las funciones de Dirección y Liderazgo Escolar, como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE, MINEDUC, 2015) y estándares indicativos de desempeño de la Agencia de Calidad de la Educación. Algunos de los instrumentos que actualmente regulan y orientan el trabajo de los directivos escolares son: Nuevo marco para la Buena Dirección y el liderazgo Escolar (MBDLE), ley de subvención Preferencial y Planes de Mejoramiento, Consejos consultivos Liderazgo Escolar, Asignación de desempeño colectivo (SNED) y Formación de directores de excelencia. Cada uno regulado por la superintendencia de educación a través de un marco regulatorio o de fiscalización y capacitación según corresponda y con la evaluación permanente de la agencia de calidad de la educación, quien mide resultados y estándares indicativos de desempeño de las organizaciones y su gestión para la calidad de la educación. Sin duda cada uno de las acciones citadas con anterioridad representan grandes logros y avances significativos en el campo del liderazgo educativo.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **Unidad 1**

### **Concepto de Liderazgo Educativo**

El liderazgo educativo se define como “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada. En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34).

### **Una definición funcional del liderazgo escolar**

El año 2008, los profesores Kenneth Leithwood, Alma Harris y David Hopkins publicaron uno de los artículos más clásicos del liderazgo escolar, denominado “Seven strong claims about successful school leadership”, cuyo propósito fue resumir algunos de los hallazgos más importantes de la literatura del área hasta el momento. Diez años después, el 2018, los mismos autores realizaron una revisión a la luz de la evidencia actualizada, publicando un nuevo artículo: “Seven strong claims about successful school leadership revisited”, en el que buscan reformular

los siete principios originales. En esta ocasión, presentamos el texto más actual de los autores, destacando cada uno de los siete principios:

## **Principios del Liderazgo Escolar**

El liderazgo escolar está en segundo lugar luego de la enseñanza como influencia en el aprendizaje de los estudiantes: esta es la afirmación más aceptada y una de las que acumulan más evidencia a su favor. Sin embargo, los autores realizan algunos aportes en esta nueva versión del texto, como reconocer otros factores a nivel de escuela o de sala de clase que influyen en gran medida en el aprendizaje, por ejemplo, el optimismo académico, la cultura académica, la eficacia colectiva de los profesores o el clima disciplinario. También destacan el aumento de evidencia que respalda el efecto del liderazgo escolar, que pese a ser limitado en magnitud ha sido consistentemente significativo. Así, la versión revisada del principio 1 es:

**Afirmación 1 -El liderazgo escolar tiene un efecto en características de la organización escolar que influyen positivamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.** Aunque moderada en tamaño, este efecto del liderazgo es vital para el éxito de la mayoría de los esfuerzos de mejora escolar.

**Afirmación 2 - Casi todos los líderes exitosos se basan en el mismo repertorio de prácticas exitosas de liderazgo:** El artículo original describió cuatro dimensiones clave. La evidencia ha aumentado, hasta identificar 21 prácticas en estas cuatro dimensiones, mostradas en la figura 1.

Tabla 1. Lo que los líderes exitosos hacen

<b>Dominios de la práctica</b>	<b>Prácticas específicas de liderazgo</b>
Establecer una dirección	Construir una visión compartida Identificar objetivos a corto plazo específicos y compartidos Crear altas expectativas sobre el desempeño Comunicar la visión y los objetivos
Construir relaciones y desarrollar a las personas	Estimular el crecimiento de las capacidades profesionales del personal Entregar soporte y demostrar consideración por los miembros del personal Modelar los valores y prácticas de la escuela Construir relaciones de confianza con y entre el personal, los estudiantes y apoderados Establecer relaciones de trabajo productiva con representantes de los profesores
Desarrollar la organización para apoyar prácticas deseadas	Construir una cultura colaborativa y distribuir el liderazgo Estructurar la organización para facilitar la colaboración Construir relaciones productivas con las familias y comunidades Conectar la escuela con su entorno más amplio Mantener un entorno seguro y saludable Asignar recursos en apoyo a la visión y objetivos de la escuela
Mejorar el programa instruccional	Dotar de personal el programa instruccional Entregar apoyo instruccional Monitorear el aprendizaje de los estudiantes y el progreso en la mejora de la escuela Amortiguar las distracciones del personal desde su trabajo instruccional

Figura 1. Fuente: Adaptado desde Leithwood, Harris y Hopkins (2018)

**Afirmación 3 - La forma en que los líderes ejercen esas prácticas (no las prácticas en sí mismas) demuestran responsividad al contexto en que se desempeñan:** El texto original señaló que los directores exitosos, si bien eran sensibles a sus contextos, no modificaron sustancialmente sus prácticas de acuerdo a sus entornos. En cambio, la investigación reciente ha resaltado la importancia de que los líderes respondan adecuadamente a las demandas que enfrentan. En ese sentido, una pregunta que los líderes deberían hacerse al momento de tomar decisiones es “Bajo estas condiciones, ¿qué debería hacer?”. En este caso, los autores reconocen que el tercer principio se mantiene en su formulación actual.

**Afirmación 4 - Los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje indirectamente y más poderosamente a través de su influencia en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo del personal:** La nueva investigación identificó once mediadores específicos sobre los que el liderazgo “fluye” para ejercer influencia en el aprendizaje. Estos se agrupan en cuatro

categorías: condiciones racionales (conocimiento y habilidades del staff de la escuela sobre el currículo, la enseñanza y el aprendizaje), emocionales (disposiciones o estados afectivos, incluyendo la confianza, el compromiso y la eficacia colectiva), organizacionales (características de la escuela que dan forma a las interacciones y relaciones) y familiares (culturas educativas del hogar que infuyen en el logro de los estudiantes. De este modo, la versión revisada del principio dice: **El liderazgo escolar mejora la enseñanza y el aprendizaje, de manera indirecta y más poderosa, al mejorar el estado de las condiciones clave importantes del aula y de la escuela y al fomentar las interacciones entre padres e hijos en el hogar que mejoran aún más el éxito de los estudiantes en la escuela.**

**Afirmación 5 - El liderazgo escolar tiene una mayor influencia cuando está ampliamente distribuido:** La evidencia de los últimos años ha profundizado en este principio, respaldándolo e incluso ampliándolo. Por ejemplo, se ha estudiado el liderazgo compartido y el desempeño del equipo, el liderazgo de redes y el bienestar de los líderes en distintos niveles. La afirmación se reformula de la siguiente manera: El liderazgo escolar puede tener una influencia especialmente positiva en los logros de la escuela y de los estudiantes cuando es distribuido.

**Afirmación 6 - Algunos patrones de distribución son más efectivos que otros:** La evidencia reciente muestra que los patrones de distribución más productivos difieren de escuela a escuela. El liderazgo distribuido se basa en interacciones, junto con el establecimiento de nuevos equipos, agrupamientos y conexiones para fines específicos. Consecuentemente, la efectividad del liderazgo distribuido, dependerá del patrón particular de distribución y este patrón se relacionará con las necesidades de la organización y los niveles de experiencia que existan dentro.

**Afirmación 7 - Un pequeño grupo de rasgos personales explica una alta proporción de la variación en la efectividad del liderazgo:** si bien la formulación original de este principio refería a “rasgos” de la personalidad, ahora los autores

utilizan el concepto de “recursos personales de liderazgo” (Tabla 2), que incluye distintas cualidades que potenciarían una práctica efectiva:

figura 2. Recursos personales de liderazgo

<b>Recursos cognitivos</b>	<b>Experticia en resolución de problemas</b> <b>Conocimiento específico de un dominio</b> <b>Pensamiento de sistema</b>
<b>Recursos sociales</b>	<b>Percibir emociones</b> <b>Administrar emociones</b> <b>Actuar en formas emocionalmente apropiadas</b>
<b>Recursos psicológicos</b>	<b>Optimismo</b> <b>Autoeficacia</b> <b>Resiliencia</b> <b>Proactividad</b>

Figura 2. Fuente: Adaptado desde Leithwood, Harris y Hopkins (2018)

De este modo, en vez de atribuir el efecto a elementos de la personalidad del líder escolar, se habla de prácticas que son sujetas a la mejora. De esta manera, la séptima declaración se reformula de la siguiente manera: Si bien se requiere más investigación, el conjunto bien definido de "recursos personales de liderazgo " es promisorio al explicar una alta proporción de la variación en las prácticas ejercidas por los líderes escolares.

¿Cuáles son algunas de las conclusiones finales? En primer lugar, que las definiciones y el entendimiento sobre el liderazgo escolar han evolucionado y se han profundizado. En ese sentido, un desafío para la investigación futura es preguntarse no solo qué hacen los líderes escolares efectivos, sino también cómo lo hacen y además evaluar el grado de impacto.

Artículo traducido y editado por Claudia Llorente y Paulo Volante desde: Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.

## Unidad 2

### Prácticas de los Líderes Educativos Exitosos

#### Dimensiones de la práctica del componente liderazgo escolar

Dimensiones	Principales prácticas
Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje	Aseguran la articulación y coherencia del currículo con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
	Identifican y difunden, entre sus docentes y personal directivo, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que responden a las necesidades de sus estudiantes.
	Monitorean la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje de todo el estudiantado para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
	Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación del personal docente.
	Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
	Procuran que sus docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
	Aseguran la implementación de estrategias para identificar tempranamente y apoyar al estudiantado que presente dificultades en los aprendizajes o en el ámbito conductual, afectivo o social.

Con base en Mineduc (2015, p. 25).

## Unidad 3

### Gestión de los Líderes Escolares Exitosos

Desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela, la gestión escolar se focaliza en la movilización de recursos. En esta perspectiva, “la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. La gestión de los equipos directivos está asociada esencialmente a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales. Hopkins y Spillane (2013) llaman a estas condiciones la “infraestructura”, la cual no es visible, pero soporta y asegura que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar (MBDLE, 2015, p.9).

La gestión efectiva no sólo implica planificar o crear procesos, si no que a su vez implica desarrollar las capacidades de los equipos asegurando la calidad y rigurosidad de dichos proceso, responsabilizándose y dando cuenta de los resultados que se obtienen, todo esto en base a un sentido de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que respete e incluya a la comunidad. La gestión directiva comprende además las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, con el fin último que es que los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades, para esto es necesario que el equipo directivo y los profesores trabajen de manera coordinada y colaborativa. Por otra parte una de las principales funciones de la gestión educativa es asegurar la implementación curricular mediante un proceso de apoyo y seguimiento de los programas implementados, promoviendo el soporte para el desarrollo de la labor educativa, facilitando a su vez los recursos necesarios y oportunidades de desarrollo para los docentes. (Agencia de calidad de la educación, Estándares indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014).

La importancia del liderazgo en la Gestión Educativa, explica que quienes logran ejercer un verdadero liderazgo educativo en las instituciones, establecerán particularidades y características positivas, especialmente direccionadas hacia la calidad de la educación, para lo cual se hace necesario la presencia de un buen desempeño en el plantel, conjuntamente con la interacción entre director, coordinador, docentes, alumnos y demás individuos involucrados en el grupo educativo y si el ejercicio es ejecutado de manera correcta por el superior institucional, se estará frente a un liderazgo auténtico y eficiente, porque ha establecido los escenarios para progresar en los distintos escalones de la educación, a través de la obtención de conocimientos, habilidades, destrezas, y competencias, para continuar con su instrucción hasta llegar a ser un profesional; con base a la consideración de que el liderazgo constituye una clave importante para que las entidades educativas se desarrollen con efectividad y no como sucede en ocasiones que los directores educativos en el contexto de su gestión reducen el liderazgo únicamente a una serie de funciones específicas para responder a las políticas educativas que les imponen sus superiores y todo se reduce a simples toma de decisiones burocráticas. Gonzales 2018.

## **Unidad 4**

### **Un Liderazgo Exitoso para la Reestructuración Escolar y la Mejora de las Escuelas**

Abundante literatura en liderazgo escolar ha intentado identificar qué acciones son las que contribuyen en mayor medida a la mejora escolar. Es sabido que los equipos directivos escolares enfrentan diferentes desafíos, como asegurar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, asignar recursos de manera estratégica, gestionar la convivencia y desarrollar una comunidad de aprendizaje en la escuela, ente otros. Por ello, distintos autores han identificado diferentes prácticas directivas efectivas.

En esta ocasión, revisamos algunos aspectos clave del reporte editado por los profesores Christopher Day (profesor emérito de la Universidad de Nottingham) y Pamela Sammons (profesora emérita de la Universidad de Oxford), dos reconocidos investigadores, y cuyo propósito fue aumentar el conocimiento sobre el liderazgo y sus efectos en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

La importancia de rol directivo es clave, y para ejemplificar su relevancia, los autores citan el estudio “Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning”, el cual, luego de analizar a las de 180 escuelas de Norteamérica, concluyó que no se encontró ningún caso que mejorara en los resultados de sus estudiantes en ausencia de “un liderazgo talentoso”.

Existen distintas formas de conceptualizar el liderazgo: por ejemplo, el enfoque transformacional enfatiza la construcción de una visión, el entender y desarrollar a las personas y el rediseñar la organización. Del foco instruccional o pedagógico, se destacan prácticas como el establecer metas y expectativas, asignar recursos de forma estratégica, promover el desarrollo profesional docente, entre otras. Más allá de las distinciones, los autores resumen 12 dimensiones del liderazgo efectivo. Estas son:

### **Dimensiones del liderazgo efectivo**

- **Definir la visión, los valores y la dirección:** las y los directores exitosos tienen una fuerte visión y valores para su escuela, los cuales influyen sus acciones y las de otros miembros de la organización. Estos son compartidos por el equipo de la escuela.
- **Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje:** las y los buenos líderes identifican dónde hay espacio para mejorar la calidad de la enseñanza y el desempeño estudiantil. Además, mejoran las condiciones físicas de la escuela, reflejando la conexión entre contar con buenas condiciones para la enseñanza y potenciar el aprendizaje y el bienestar y logro, tanto de los estudiantes como del staff.

- **Reestructurar la organización:** la estructura organizacional es rediseñada progresivamente con un propósito, y, para ello, las y los directores exitosos definen y reasignan roles y distribuyen el liderazgo. En general, pudo observarse como patrón que se amplió la participación en la toma de decisiones en todos los niveles.
- **Potenciar la enseñanza y el aprendizaje:** los liderazgos exitosos continuamente buscaron nuevas formas para mejorar la enseñanza, el aprendizaje y el logro de sus estudiantes. En general, eran capaces de proveer un entorno seguro, donde las y los docentes pudieran experimentar modelos nuevos o alternativos de enseñar que fueran más efectivos. Normalmente, este tipo de oportunidades mejoraron el sentido de autoeficacia y la satisfacción laboral docente, y como consecuencia, mejoró la relación entre directores y profesores.
- **Rediseñar y enriquecer el currículum:** los liderazgos exitosos rediseñaron y enriquecieron el currículum, con el fin de profundizar el compromiso y el logro estudiantil. Normalmente, para estos directores el logro académico no era visto como un elemento opuesto al desarrollo personal y social, sino que estas tres áreas eran percibidas como complementarias. Además, promovieron el aprendizaje para todos los estudiantes, con énfasis en fomentar su creatividad y autoestima y habilidades para la vida, pero sin descuidar el foco académico.
- **Potenciar la calidad docente:** se entregaron variadas oportunidades de desarrollo profesional docente, como parte del intento por elevar los estándares, mantener la motivación y aumentar la permanencia del staff. Promovieron el desarrollo profesional dentro de la escuela y otorgaron facilidades para formarse en instituciones externas. Además, los líderes efectivos tomaron medidas para planificar la continuidad de los docentes y mejorar las estrategias de reclutamiento.
- **Construir relaciones dentro de la comunidad escolar:** las y los directores efectivos desarrollaban relaciones positivas con el personal en todos los niveles, haciéndolos sentir valorados e involucrados. Demostraron

preocupación por el bienestar personal y profesional del staff, y en particular, la relación con el equipo de liderazgo solía ser de confianza y respeto mutuo.

- **Construir relaciones fuera de la comunidad escolar:** la capacidad de construir y mejorar la reputación externa de la escuela, y de involucrarse con la comunidad, era vista como un aspecto esencial para alcanzar el éxito a largo plazo. Por ello directores y directivos desarrollaron relaciones positivas con la comunidad, y construyeron redes con otras organizaciones.
- **Valores comunes:** los liderazgos exitosos poseen valores clave y cualidades personales que son visibles en sus interacciones diarias. Para ellos, el cuidado de los estudiantes, el aprendizaje y el logro estuvieron en el centro de sus decisiones.

Cuando surge la pregunta sobre cómo las y los líderes escolares exitosos sostienen la mejora, algunos elementos destacados son los siguientes.

- **Son capaces de diagnosticar y diferenciar,** lo que implica que saben identificar cuáles son los desafíos más importantes y priorizan distintas estrategias de mejora, coordinándolas.
- **Crean culturas de cuidado, aprendizaje y logro:** lo que se observó es que los líderes buscaban promover el compromiso de los estudiantes, pero, a la vez, fomentar sus resultados, por ejemplo, en mediciones externas. Para ello, promovían las altas expectativas, distribuían responsabilidades y mejoraban la calidad de las relaciones, fomentando el cuidado y la confianza, entre otras.
- **Lideran el aprendizaje docente;** por ejemplo, alineando el desarrollo profesional a los planes de la escuela; promueven la autoeficacia y motivación, mejoran las condiciones físicas de trabajo, clarifican las responsabilidades y roles, etc.

Otro de los temas abordados por el reporte es el de las etapas en que se implementan las distintas prácticas de liderazgo. A grandes rasgos, detectaron que las y los líderes priorizan diferentes prácticas mientras permanecen en su cargo: reconociendo una etapa “temprana”, una “intermedia” y una “tardía”. Por

ejemplo, en la primera fase, también denominada como fundacional, normalmente las y los líderes priorizaron la mejora del entorno físico, el establecer estándares de conducta para los estudiantes, el estructurar su equipo de liderazgo e implementar sistemas de monitoreo del desempeño. En las fases intermedias (o de desarrollo), en general los líderes exitosos promovieron la distribución del liderazgo y el uso de datos sobre el progreso de los estudiantes para la toma de decisiones. Más adelante, en las fases de consolidación, se suelen promover acciones de colaboración tanto internas como externas.

Artículo traducido y adaptado por Claudia Llorente y Paulo Volante desde: Day, C., y Sammons, P. Successful School Leadership. Education Development Trust. (2016) United Kingdom.

## **Unidad 5**

### **El Liderazgo desde el Cambio y Mejora de la Escuela a lo largo de la Historia**

Como dijo Antonio Bolívar hace varias décadas (Universidad de Granada) "En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (Sykes y Elmore, 1989: 78).

Desde los noventa - Sarason (1990) ya aseguraba, que una de las razones por las que hemos fracasado en cambiar la educación ha sido por nuestra mala conceptualización de los procesos de cambio escolar: hemos subestimado - señala- su complejidad, practicado un reduccionismo y no hemos preparado a los agentes educativos para el cambio. Y es que en todo proceso de mejora de la escuela intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que

puede tener distintos propósitos y valores; por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema del liderazgo en las múltiples instancias y niveles que configuran, de acuerdo con lo que hoy sabemos, la mejora escolar. Es cierto que contamos con un amplio saber acumulado , sobre los procesos de cambio: no es un suceso puntual, sino un largo proceso para corredores de fondo; la política educativa no puede prescribir el núcleo del cambio, para que éste suceda (modos de hacer) deben antes cambiar los modos de pensar; planificar de modo progresivo es mejor que los diseños programados de antemano; es mejor pensar globalmente que por pequeñas parcelas o parches; las estrategias de puesta en práctica funcionan mejor cuando logran integrar las propuestas de los centros, que cuando son impuestas desde una instancia central; o que el conflicto y los problemas son compañeros inevitables de cambios reales, no superficiales o cosméticos. Igualmente sabemos que los cambios pueden, sin duda, ser prescritos y legislados, pero sólo cuando implican a los centros y profesores afectarán al punto clave: lo que los alumnos aprenden y cómo los profesores enseñan. Por eso los profesores individuales pueden hacer poco cuando se enfrentan a las presiones y límites de las prácticas colectivas y hábitos institucionales establecidos. Parece también documentado en la literatura y evidenciado en la práctica que el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas ("aprender juntos") suele ser uno de los medios más enriquecedores y con mayor incidencia en el desarrollo profesional docente. Igualmente, que la cultura del individualismo y privacidad, empotrada en el trabajo escolar, suele impedirlo. De ahí la llamada al trabajo en colaboración o equipo. Por su parte la autonomía y descentralización, como incremento de la capacidad de toma de decisiones a nivel de centro, parece ser una condición estructural para implicar a los agentes en la toma de decisiones y –de este modo- posibilitar trabajar juntos. Tras la crisis de modelos técnico-burocráticos de innovación educativa, sucesivas "olas" sobre cómo lograr que la mejora escolar (y no sólo el cambio) tenga lugar en los centros escolares han recorrido en las últimas décadas el campo educativo.

## Olas de la Mejora Escolar a lo largo del tiempo:

Movimiento	Lema	Metas de cambio	Liderazgo
1. Escuelas eficaces (1975-85)	"Hacer más de lo mismo".	Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace.	Liderazgo "instructivo" fuerte, capaz de articular una visión conjunta.
2. Mejora de la escuela (1980-90)	"Hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor".	Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad.	Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo
3. Reestructuración escolar (1987-Hoy)	"Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos".	Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.	Liderazgo "transformacional", moral y cultural

1. **Escuelas eficaces** El movimiento de "Escuelas eficaces" (Effective School Research) acentúa aquellos elementos/indicadores que "marcan la diferencia", como resultados de alumnos socialmente desfavorecidos en contextos urbanos y del Centro en su conjunto, rendimiento de cuentas del profesorado o de la institución. En una buena revisión del campo de la mejora de la escuela Nieto Cano (1993: 23-55) .

2. **"Mejora de la escuela"** (School Improvement Research) pretende capacitar organizativamente al propio Centro para resolver de forma relativamente autónoma sus problemas. Moreno (1992) señala que "mejora de la escuela" es el término utilizado para referirse a "todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención definido el Centro educativo considerado en su totalidad". De este modo se trata, en un enfoque más amplio de la calidad educativa, de generar condiciones

internas de los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización. No obstante, las distinciones no están tan claras, debido a que la llamada "segunda generación" de las "escuelas eficaces" ha integrado parte de los presupuestos de "mejora de la escuela". Desde el movimiento de "mejora de la escuela", que alcanza su mayor conceptualización y desarrollo en el Proyecto I.S.I.P., se entiende ésta como: "Un esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas en una o más escuelas, con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas" (Miles y Ekholm, 1985: 48). La conocida definición conjuga que el cambio debe afectar en último extremo a la actividad educativa del aula, pero para que esto tenga lugar tendrá que incidir en las condiciones organizativas del Centro escolar como unidad de mejora. Este cambio se sitúa, pues, a un doble nivel: (i) aula, e (ii) institucional. Si bien la definición anterior acentúa el nivel del centro, la direccionalidad del cambio es la mejora deseable en el aprendizaje de los alumnos. Todo proceso de cambio orientado a la mejora tiene, entonces, un componente personal e institucional. La práctica docente en el aula, para no quedar recluida individualmente a sus paredes, debe ser comunicada, intercambiada y compartida con la de los colegas. Al tomar como foco de innovación al centro escolar como totalidad, ciertas características internas del centro (como metas compartidas o liderazgo) parecen estar en la base de la mejora. Como recientemente señalan Hopkins y Ainscow (1993: 291) no cabe esperar una mejora escolar desconectada de las condiciones internas del centro escolar, por lo que cualquier reforma educativa impuesta externamente, si quiere ser exitosa, tendrá que ser reconstruida por el centro escolar de acuerdo con sus prioridades; al tiempo que ir creando condiciones internas que puedan apoyar y gestionar el cambio en los centros. Desde la política educativa se pueden "implantar" cambios, pero no llegarán a formar parte viva de los centros y a promover una mejora, si no sitúan al profesorado en un papel de agente de desarrollo curricular, y provocan un desarrollo organizativo interno de los centros escolares. Los cambios educativos pueden ser prescritos y legislados, pero si no quieren quedarse en mera retórica o maquillaje cosmético, tienen que afectar a lo que ocurre en el aula y a lo que aprenden los alumnos, alterando los modos

habituales y asentados de trabajo (la cultura escolar existente). Tendrán que generarse desde dentro y capacitar al Centro para desarrollar su propia cultura innovadora, incidiendo en la estructura organizativa y laboral, al rediseñar los contextos laborales y papeles, potenciar la toma de decisiones y el desarrollo institucional u organizativo, con el objetivo de implicar al profesorado en un análisis reflexivo de sus prácticas.

### **Tareas del liderazgo para la mejora:**

**(a) Con el posible apoyo externo, el liderazgo actúa como agente interno que promueve condiciones organizativas internas que posibiliten el desarrollo del centro como organización y base del cambio.** El líder, desde esta perspectiva, debe contribuir a posibilitar aquellos elementos que contribuyan a capacitar al centro a autorenovarse: establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas relevantes, encontrar modos que faciliten el consenso sin impedir el pensamiento crítico.

**(b) El liderazgo como dinamizador y promotor del cambio organizativo, con procesos tales como autorevisar la acción anterior (cuestionar prácticas vigentes) para determinar déficits, necesidades o problemas, clarificar expectativas, implicar a los miembros en compromisos y planes para la mejora, redirigir las resistencias, y la autoevaluación institucional.** El ejercicio del liderazgo se caracteriza por coordinar procesos, estimular las tareas, compartir metas, capacidad para resolver problemas y toma de decisiones, etc. De este modo se llega a que cualquier propuesta de cambio debe implicar una reconstrucción cultural del mismo. Hablar de "reconstruir" culturalmente los centros escolares significa entender que el cambio curricular/educativo debe ser asumido por los miembros como propio hasta lograr institucionalizarse, formando parte -tras un proceso de resocialización de las nuevas pautas, actitudes y prácticas de acción cotidiana. En esta medida la visión cultural confluye, en diversas versiones, con una segunda etapa del movimiento de escuelas eficaces, pero sobre todo con "mejora de la escuela" y, en parte, con la reestructuración escolar. Obviamente sería engañoso y simplista hacer corresponder un modelo de liderazgo congruente con

cada movimiento de reforma/mejora, más bien hay acentos particulares en cada caso, pero también cruces de características. El movimiento de mejora de escuela recoge caracteres del líder como articulador de una visión compartida del centro, acentuando la labor de los equipos directivos y el ejercicio del liderazgo (externo e interno) como dinamizadores de una trabajo conjunto y colegiado del centro, vertebrando el trabajo particular de cada profesor con las metas conjuntas del centro. En cualquier caso se concluye que cambiar de modo relevante en educación implica, al mismo tiempo, reconstruir las instituciones que tienen la responsabilidad de realizar esa función. La cuestión de la innovación se convierte en cómo reestructurar los centros escolares, tanto en la redefinición de las tareas, procesos y funciones de los profesores, como en comprometer a las comunidades escolares en la educación que se quiere llevar a cabo.

**3. Reestructuración escolar:** Desde que el famoso informe (A Nation prepared, 1986) de la Carnegie apelara a la necesidad de reestructurar los centros escolares, el movimiento por la reestructuración escolar, aparte de haberse convertido -por su vaguedad- en un paraguas bajo el que acoger cualquier propuesta reformista, viene a expresar cómo podemos gestionar las escuelas en unos tiempos (postmodernos) de retraimiento y recensión del papel del Estado en la educación, por lo que se cede la responsabilidad a los propios centros, a los padres o a la iniciativa privada. Hargreaves (1994) ha explorado las consecuencias de los contextos cambiantes de nuestra modernidad tardía (por no decir postmodernos) que fuerzan a rediseñar el trabajo de los profesores y a reconvertir las escuelas. Esta "ola" de reforma se caracteriza, entonces, por pensar que es necesario reestructurar (reconstruir, reconvertir, reformar, rediseñar o transformar), de un modo alternativo, los centros escolares y la propia política curricular. Como todo lema educativo de reforma, para poder convertirse en un símbolo utilizado para focalizar diversos y plurales intentos de cambio, goza de un amplio grado de ambigüedad. Tyack (1990) ha puesto de manifiesto los múltiples referentes prácticos a los que se aplica el concepto de "reestructuración" y -sobre todo- los múltiples referentes prácticos a los que se aplica, concluyendo que "La gente considera reestructurar como un sinónimo del mecanismo mercantil de elección, o como profesionalismo y capacitación docente,

o como descentralización y gestión basada en la escuela, o como implicar más a los padres en la educación de sus hijos, o como los estándares nacionales en el currículo con la realización de tests o pruebas, o como desregulación, o nuevas formas de rendir cuentas los centros, o como cambios básicos en el currículum y la instrucción, o como alguna de estas o todas en combinación" (Tyack, 1990: 170-171).

A un nivel organizativo, más relevante a la fecha, la reestructuración escolar significa:

**(a) Una gestión y toma de decisiones basada en el centro:** La devolución de competencias y la desregulación puede dar lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director, o -en otra vía- a un liderazgo compartido por el conjunto del profesorado.

**(b) Transformar los roles y trabajo del profesorado con lemas como capacitación ("empowerment") o reprofesionalización de la "fuerza" de trabajo.** Rediseñar el trabajo escolar, se estima, es promover un sentido de comunidad en el Centro, con unas relaciones de colegialidad y colaboración que, implicando al profesorado en el desarrollo de la institución, conduzcan a un compromiso por parte de la comunidad docente con las misiones consensuadas del Centro.

**(c) Cambios en el gobierno escolar:** Como consecuencia de una descentralización política y administrativa la reestructuración conlleva alterar las estructuras de gobierno y organización en los Centros, a menudo en paralelo a cambios postfordistas en la organización del trabajo en el mundo empresarial.

**(d) Introducción de mecanismos neoliberales de mercado:** Los cambios en la estructura y en la eficiencia del sistema educativo se hacen pivotar en un "mercado administrado", en que los padres y alumnos son los clientes, y los centros escolares potenciales rivales. Ello exige la introducción sucesiva de mecanismos que posibiliten la diferenciación del producto, como incrementar la oportunidad de elección de centros, en función de una identidad propia (diferenciada) de cada centro o de la publicación de "ranking" de resultados conseguidos.

El liderazgo para la reestructuración escolar como un facilitador del cambio en las instituciones educativas pone de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. La dirección y el liderazgo ejerce un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Importa la "implicación" conjunta de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave del proceso del cambio educativo. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) entienden que la implicación de los profesores es una función dependiente de un conjunto de variables, algunas inmodificables (edad, género, experiencia anterior), y otras sin duda alterables, como aumentar la toma de decisiones de los profesores o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en los miembros de la organización.

El liderazgo ejercido de modo transformacional contribuye a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos. Las tareas y prácticas de gestión (atender a todo el conjunto de rutinas y tareas que posibilitan que la escuela funcione diariamente) se subordinan a un sentido más amplio de la misión de la escuela. Leithwood (1994: 55) sostiene que "ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. (Pero) los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas". Cambios de primer orden (instructivos o curriculares) son una

dimensión de la mejora de la escuela, pero para que los primeros se sostengan de modo estable, son necesarios cambios a nivel de organización. Esta segunda dimensión implica un liderazgo de otro tipo. Por eso el lema que se ha extendido en los últimos años es que cambiar significativamente implica reconstruir/reconvertir ("reestructurar" es el lema americano) los centros escolares como organizaciones.

## **Unidad 6**

### **El Líder Transformacional en la Reestructuración Escolar**

Martínez (2014) indica que como resultado de uno de sus estudios, docentes identificaron 3 de 4 características de liderazgo transformacional: influencia en el docente (91.5%), motivación en el docente (93.5%) y estimulación del docente (96.1%).

Los líderes transformacionales intentan crear una cultura de organización promoviendo compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal (Contreras y Barbosa, 2013).

El liderazgo transformacional se enfoca hacia un espectro más grande de temas y condiciones de aula. Leithwood y Jantzi indican que éste fortalece el desarrollo de capacidades y el compromiso de las personas con las metas organizacionales. Adicionalmente, estaría asociado a la visión, establecimiento de dirección, reestructuración y realineación de la organización, desarrollo del personal y del currículo e involucramiento con la comunidad externa.

Adicionalmente, se ha visto que éste promueve el fortalecimiento del desarrollo de las capacidades institucionales, facilita la definición de la visión institucional y consolida mayores niveles de motivación y compromiso personal de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales; y finalmente el aprendizaje continuo en la organización.

Para (Salazar, 2018) los efectos de la transformación dependen de la gestión de los líderes. Se considera de esta manera, a este tipo de liderazgo, como un nuevo enfoque que orienta la eficiente administración de los directivos, en donde, la participación se encamina a involucrar a todos los actores educativos, que mediante la motivación del líder se busca mayor participación y flexibilidad en la organización de las instituciones educativas

En ese entender, es importante que en las instituciones educativas se requieran líderes con capacidad de gestión, que motiven a los docentes y pongan en acción las prácticas pedagógicas, involucrando a toda la comunidad educativa, impulsando con liderazgo pedagógico la transformación de las instituciones educativas con cultura de innovación (Medina y Gómez, 2014)

Es más, debe haber una relación eficiente entre CO y Gestión Pedagógica (GP) que los directores deben tener en cuenta, junto al compromiso del personal docente con el propósito de influir en el trabajo de la práctica pedagógica y en los propósitos de aprendizaje de los estudiantes (Horn y Murillo, 2016).

Para (Salazar, 2018) los efectos de la transformación dependen de la gestión de los líderes. Se considera de esta manera, a este tipo de liderazgo, como un nuevo enfoque que orienta la eficiente administración de los directivos, en donde, la participación se encamina a involucrar a todos los actores educativos, que mediante la motivación del líder se busca mayor participación y flexibilidad en la organización de las instituciones educativas.

Este liderazgo busca anticipar tendencias futuras, inspirar en los docentes una visión institucional, para que asuman compromisos de cumplimiento. El director como líder, es la persona que motiva a sus colegas a realizar más de lo que él mismo espera, para producir cambios en la institución de manera integral, a su vez busca el crecimiento personal para el desarrollo de la autoestima de sus docentes. Además se caracteriza por ser innovador en las acciones (Cruz, Carreón, Sánchez, Sandoval, & Morales, 2016) Incluso la identificación de características conductuales más cercanas al liderazgo transformacional, permite colegir el impacto en los

resultados de aprendizaje de los estudiantes al promover una eficaz y eficiente gestión de la organización educativa (Flores, 2015).

Por tanto, el director debe llevar a cabo cinco prácticas del liderazgo transformacional:

- **La motivación inspiradora**, que implica comunicar visiones trascendentales. Una visión que expresa las aspiraciones y los propósitos fundamentales haciendo un llamado a las emociones y mentes de las personas. (Hellriegel & Slocum, 2009).
- **La estimulación intelectual**, centrada en una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas (Ganga, Villegas, Pedrada, & Rodríguez, 2016). Para fomentar la creatividad e innovación con el objetivo de cumplir la visión institucional, sin juzgar los aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar los errores abiertamente.
- **La influencia idealizada**, que le permite actuar en forma íntegra y generar confianza e influencia en sus colegas (García et al., 2011). Caracterizado por: demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no solo por su cargo, así como producir satisfacción en sus trabajadores (Bernal, 2001).
- **La consideración individualizada**, para prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes. Expresado en las conductas de apoyo y buen trato personal, asumiendo que a cada persona de la institución se le da un trato acorde con sus capacidades y/o necesidades (Ganga et al., 2016). A ello se agrega una adecuada actuación del director, expresada en la capacidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal. En tal sentido "el liderazgo transformacional presenta un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales" Scielo (citado por Vázquez, 2013, p. 74); frente al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar del MINEDUC, donde el personal directivo es clave al momento de definir estrategias de mejoramiento educativo. Scielo (citado por Uribe, 2007).

**CAPÍTULO 3**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En relación al conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplearon para dar respuesta al problema de investigación, encontramos la siguiente metodología:

## **Enfoque y Diseño de la Investigación**

El Diseño corresponde a una investigación Documental, a través de la consulta de documentos, a fin de elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el liderazgo exitoso y su relación con la reestructuración escolar a través de procedimientos documentales que permiten obtener, seleccionar, compilar y organizar la información que sustente el estudio.

Con un enfoque de tipo Cualitativo porque permite recopilar y analizar datos recogiendo discursos completos acerca de las temáticas abordadas.

Es de tipo informativa porque se encarga de mostrar la información relevante acerca del liderazgo éxitos y su relación con la reestructuración escolar considerando diversas fuentes sin aprobarlas.

## **Unidades de Análisis**

Respecto de las Unidades de análisis podemos establecer que en si, permitieron dar una estructura categórica, que nos llevó a responder a cabalidad las preguntas de investigación y orientar nuestro trabajo investigativo hacia los objetivos planteados en cuanto a relacionar el liderazgo exitoso y la reestructuración escolar. Estas Unidades de análisis corresponden a:

- Principios del liderazgo escolar.
- Prácticas de los líderes educativos exitosos
- Gestión de los líderes escolares exitosos
- Un liderazgo exitoso para la reconstrucción escolar y la mejora de la escuela.
- El liderazgo desde el cambio y la mejora de la escuela a lo largo de la historia.

- El líder transformacional en la reestructuración escolar.

En relación al Marco teórico que sustenta la investigación se abordan los siguientes puntos:

- Concepto de liderazgo educativo.
- Definición funcional del liderazgo escolar (7 Afirmaciones del liderazgo educativo) d Fuente: Adaptado desde Leithwood, Harris y Hopkins (2018).
- Prácticas de los líderes exitosos, 5 prácticas de acuerdo al MBDLE 2015.
- Dimensiones de la práctica del componente liderazgo escolar, 7 dimensiones según (Mineduc 2015, pag 25)
- Gestión de los líderes escolares exitosos.
- Un liderazgo exitoso para la reestructuración escolar y la mejora en las escuelas.
- Dimensiones del liderazgo efectivo, 12 dimensiones encontradas por el estudio IMPACT desarrollado en Inglaterra.
- El liderazgo desde el cambio y la mejora en las escuelas a lo largo de la historia.
- Olas de la mejora escolar a lo largo del tiempo, Escuelas eficaces, Mejora de la escuela y Reestructuración escolar.
- Líder transformacional y reestructuración escolar.
- Ámbitos del ejercicio del liderazgo transformacional.
- Prácticas de liderazgo transformacional orientado a la reestructuración escolar.

### **Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos**

Las Técnicas o Procedimientos de recolección de datos se basa preferentemente en un arqueo de fuentes, revisión de fuentes, cotejo del material, interpretación del material y conclusiones, Para dar curso a lo anterior se realiza el siguiente ejercicio:

**Selección del material:** Se realiza una recolección extensa del material que puede ser útil para el proceso.

**Revisión del material:** En este paso, se clasifica el material y separa los que son poco necesarios de los que son importantes para el tema.

**Organización:** Se compara el material seleccionado y se obtiene información textual para realizar citas y referencias con el objetivo de sustentar teorías e interpretaciones.

**Análisis de datos:** Se analiza la información y elabora un documento donde se refleje su opinión e interpretación sobre el fenómeno de estudio.

**Conclusiones:** Se procedió a cerrar el tema especificando los puntos de los cuales se quería obtener información documental.

Los Instrumentos utilizados para la investigación y revisión de documentos se encuentran en su totalidad en formatos digitales, audiovisuales y /o electrónicos.

La Población en estudio son específicamente las instituciones educativas de Chile.

Los Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos utilizados en la investigación son en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados (Sabino 1992, pág. 88)

Los procedimientos de esta investigación documental, constan de diversas etapas o momentos de la investigación.

Primero: Revisión de documentos en la web acerca de liderazgo exitoso y de Reestructuración escolar. A fin de establecer una relación directa entre ambas temáticas. Las palabras claves fueron en esta primera instancia: liderazgo, tipos de liderazgo, Reestructuración escolar, fue posible obtener referencias teóricas y

definición de conceptos que ayudaron a tomar decisiones metodológicas que contribuyeran con el logro de los objetivos. Pero en esta primera etapa se da cuenta de una dificultad latente; Un repertorio mínimo de fuentes con una data menor a cinco años, lo que extendió grandemente el tiempo de búsqueda de la información, incidiendo incluso en el tema de trabajo de grado. Es en esta primera etapa en que se define que se usará una ficha de trabajo para escribir los avances de la investigación, Un reporte de página electrónica y una ficha bibliográfica.

Segundo: Se continuó investigando a través de la web con el criterio de búsqueda de documentos recientes o con una data menor a cinco años acerca de las características de un líder exitoso, su influencia y prácticas en la escuela, al no encontrar material reciente se optó por buscar actualizaciones según autores y sus investigaciones, esta búsqueda dio solo algunos resultados pero fueron muy relevantes. Las palabras clave para esta segunda instancia líder, exitoso, influencia, prácticas, gestión, dimensiones, características, mejora, eficaz, transformacional, tarea y frases específicas relacionadas con la temática a encontrar introducidas en buscadores tradicionales.

Tercero: Al tener una serie de material seleccionado y luego de un tiempo extenso de revisión y análisis , se define la estructura del marco teórico la que da origen a las Unidades de análisis.

Cuarto: al completar el marco teórico de la investigación se procede a una revisión de información actualizada acerca de los subtemas de las unidades y se procede a enriquecer con nueva información actual y relacionada con lo propuestos en distintos años por el Ministerio de Educación de Chile.

Es importante mencionar las bases de datos consultadas a lo largo de la investigación:

Biblioteca digital SciELO, Google Chrome, Material recomendado para Magister en educación Universidad Miguel de Cervantes, Página web del ministerio de Educación de Chile, Revista electrónica de investigación educativa REIDE, Revista de pedagogía Bordón, Revista electrónica REICE.

Este estudio tiene relación primeramente con el alto valor que representa sistematizar información actualizada acerca del liderazgo escolar y su relación con la reestructuración escolar en Chile. Esto porque los documentos disponibles son de una data muy antigua y es necesario buscar por un tiempo muy prolongado información significativa que aporte al conocimiento de estas materias que se encuentran en proceso de ser afianzada por nuestro sistema educativo.

Por lo anterior presenta una contribución relevante al conocimiento dejando a disposición de cualquier lector información pertinente y contemporánea adaptada a las nuevas olas de la mejora educativa.

Se observa en la investigación un carácter innovador, ya que fácilmente podría competir con otros estudios acerca de estas materias, ya que constituye un material de alto nivel de actualización en su contenido, llevando al lector a seleccionar este material por sobre otros.

**CAPÍTULO 4**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Luego de una profunda búsqueda de nueva información acerca del liderazgo escolar y de la Reestructuración escolar en las instituciones educacionales de Chile y con el único fin de establecer su relación en respuesta a los objetivos de la investigación es que podemos asegurar que el liderazgo directivo no es sinónimo de gestión, si no, de la transformación permanente de las comunidades , influenciando el sentir, el proceder , la pertenencia, el énfasis, la motivación , el transformarse a si mismo, el crecimiento profesional, la cultura, las dinámicas , la pérdida de los miedos y la resistencia a la innovación y al cambio.

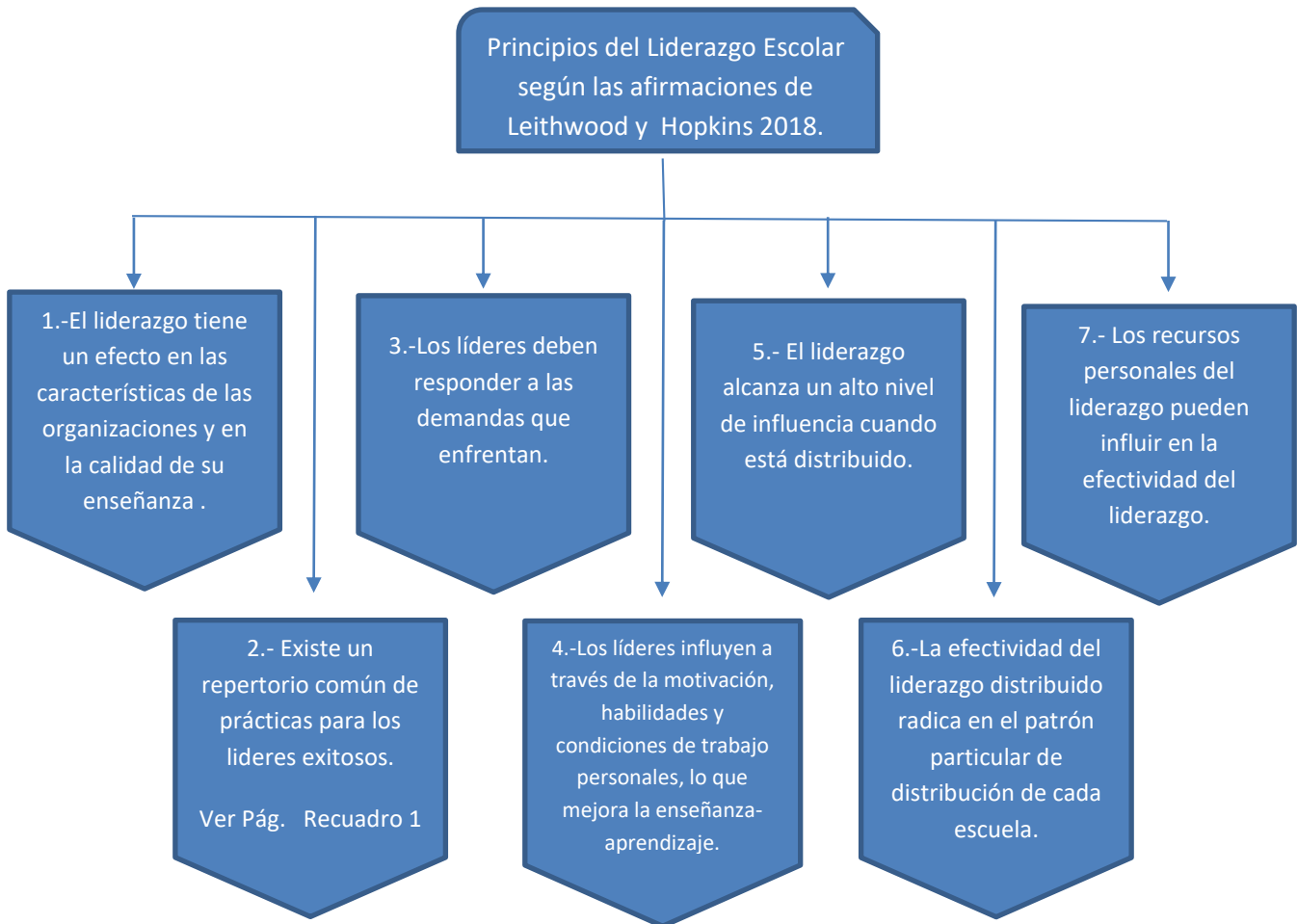
El creador del liderazgo transformacional, el historiador norteamericano James Mac Gregor Burns, lo define en el año 1978 como un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de la organización.

No puede existir la Reestructuración escolar en un establecimiento educativo sin un liderazgo transformacional exitoso.

Para llegar a esta conclusión, a pesar de que resulta muy claro el relacionar ambos conceptos fue necesario recorrer un camino largo de revisión de documentos, donde la data en general es muy antigua. Para recopilar información actual y dar continuidad, justificar, organizar y estructurar un marco teórico que logrará ampliar el análisis del tema se establecieron seis unidades de estudio, las que sustentan la respuesta a nuestras preguntas y logran relacionar el liderazgo exitoso y la reestructuración escolar.

Cada unidad propuesta para el análisis aporta información relevante, que nos guía desde lo general a lo específico. Estas unidades son: Principios del liderazgo escolar, Prácticas de los líderes educativos exitosos, Gestión de los líderes escolares exitosos, Un liderazgo exitoso para la reconstrucción escolar y la mejora de la escuela, El liderazgo desde el cambio y la mejora de la escuela a lo largo de la historia y El líder transformacional en la reestructuración escolar.

**Resultados Unidad n°1: Principios del Liderazgo Escolar según las afirmaciones de Leithwood y Hopkins 2018.**



## Resultados Unidad 2: Práctica de los líderes educativos exitosos



### Resultados Unidad 3.- Gestión de los líderes escolares exitosos

**La Gestión de un Líder escolar es**

Un conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela.

**que**

No está reducido a la toma de decisiones burocráticas, si no, se entiende por liderazgo a una acción de influencia en la efectividad de las entidades educativas. Gonzales 2018.

**Basa su gestión en:**

- **Relacionar adecuadamente las estructuras, estrategias, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores a la organización.**
- **Comprender las políticas, procedimientos y prácticas de la organización.**
- **Desarrollar las capacidades de los equipos, asegura los procesos responsabilizándose por ellos para dar cuenta de los resultados.**
- **Implementar el currículum a través de un seguimiento permanente.**
- **Facilitar los recursos necesarios y las oportunidades de crecimiento profesional a los docentes.**
- **Garantizar buenas prácticas en los docentes influenciando el desarrollo de sus capacidades**

## **Resultados Unidad 4: Liderazgo exitoso para la Reconstrucción escolar y la mejora de las escuelas.**

### **Un líder que Reconstruye debe basar su práctica en las siguientes dimensiones:**

- ✓ Definir la visión, los valores y la dirección, influenciando estos aspectos en la comunidad escolar.
- ✓ Mejorar las condiciones para la enseñanza y aprendizaje incluidas aquellas condiciones físicas que influyen en el bienestar.
- ✓ Reestructurar la organización, distribuir el liderazgo y rediseñar progresivamente la organización con un propósito.
- ✓ Potenciar la enseñanza y el aprendizaje entregando un ambiente seguro que de paso a la innovación de las prácticas docentes.
- ✓ Rediseñar y enriquecer el currículum percibiendo el logro estudiantil, el desarrollo personal y social como un complemento.
- ✓ Potenciar la calidad docente integrando posibilidades de desarrollo para asegurar la permanencia, motivación y capacitación.
- ✓ Construir relaciones dentro de la comunidad escolar dando valor al profesorado y una constante preocupación por su bienestar profesional y personal.
- ✓ Construir relaciones fuera de la comunidad escolar a través de redes con otras organizaciones.
- ✓ Evidenciar valores comunes a la institución, situando en el centro de sus decisiones a sus estudiantes el aprendizaje y los logros institucionales.
- ✓ Diagnosticar, priorizar y coordinar estrategias de mejora ya que identifican los desafíos.
- ✓ Crear culturas de cuidado, aprendizaje y logro, promoviendo altas expectativas, distribuyen responsabilidades y mejora la calidad de las relaciones, el cuidado y la confianza.

- ✓ Liderar el aprendizaje docente alineando el desarrollo profesional a los planes de la escuela potencian la autosuficiencia la motivación clarifica las responsabilidades y roles y mejoran las condiciones físicas

### Resultados unidad 5: El liderazgo desde el campo y la mejora de la escuela a lo largo de la historia

#### Olas de mejora escolar a lo largo del tiempo.

Movimiento	Lema	Metas de cambio	Liderazgo
1. Escuelas eficaces (1975-85)	"Hacer más de lo mismo".	Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace.	Liderazgo "instructivo" fuerte, capaz de articular una visión conjunta.
2. Mejora de la escuela (1980-90)	"Hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor".	Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad.	Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo
3. Reestructuración escolar (1987-Hoy)	"Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos".	Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.	Liderazgo "transformacional", moral y cultural

### **Movimiento número 3: Restructuración escolar**

**Surge en un contexto posmoderno donde el estado cede responsabilidad a los propios centros, los padres o a la iniciativa privada. Hargreaves (1994).**

**Esta ola se caracteriza por pensar que es necesario reestructurar, reconstruir, realizar reformas, rediseñar o transformar de un modo alternativo los centros escolares y la propia política curricular.**

**Por tanto, Reconstrucción escolar significa:**

- Una gestión y toma de decisiones basada en el centro.**
- Transformar los roles y trabajo del profesorado con lemas como capacitación o reprofesionalización de la fuerza de trabajo.**
- Cambios en el gobierno escolar.**
- Introducción de mecanismos neoliberales de mercado.**

**A los alumnos y padres se les ve como clientes y las instituciones compiten por entregar el mejor producto el liderazgo debe ayudar a diferenciarse de otras instituciones dan pasó a la innovación e influyen en la visión de los miembros su liderazgo es de tipo profesional infundiendo significado y una finalidad a sus rutinas diarias promueven cambios instructivos o curriculares, pero también organizacionales para que se sostengan los primeros.**

## Resultados Unidad 6: El líder transformacional en la Reestructuración escolar.

### El líder transformacional en la Reestructuración escolar

#### Se caracteriza por:

- Influnciar, motivar y estimular al docente. Martínez 2014.
- Crear una cultura de organización, promueve el compromiso, lealtad y motivación individual y grupal.
- Son líderes con capacidad de gestión que accionan las prácticas pedagógicas con una cultura de innovación. Medina y Gómez 2014.
- Inspirar una visión.
- Ser innovador en sus acciones. Cruz, Carreón, Sánchez, Sandoval y Morales 2016.
- Buscar el crecimiento personal de los docentes en favor de su autoestima.
- Motiva a establecer altas expectativas personal y grupales.
- Impactar el resultado de los aprendizajes a través de su gestión. Flores 2015.

#### Prácticas del liderazgo transformacional

- **La motivación inspiradora**, que implica comunicar visiones trascendentales. Una visión que expresa las aspiraciones y los propósitos fundamentales haciendo un llamado a las emociones y mentes de las personas. (Hellriegel & Slocum, 2009).
- **La estimulación intelectual**, centrada en una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas (Ganga, Villegas, Pedraja, & Rodríguez, 2016). Para fomentar la creatividad e innovación con

el objetivo de cumplir la visión institucional, sin juzgar los aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar los errores abiertamente.

- **La influencia idealizada**, que le permite actuar en forma íntegra y generar confianza e influencia en sus colegas (García et al., 2011). Caracterizado por: demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no solo por su cargo, así como producir satisfacción en sus trabajadores (Bernal, 2001).
- **La consideración individualizada**, para prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes. Expresado en las conductas de apoyo y buen trato personal, asumiendo que a cada persona de la institución se le da un trato acorde con sus capacidades y/o necesidades (Ganga et al., 2016). A ello se agrega una adecuada actuación del director, expresada en la capacidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal. En tal sentido "el liderazgo transformacional presenta un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales" (Vázquez, 2013, p. 74); frente al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar del MINEDUC, donde el personal directivo es clave al momento de definir estrategias de mejoramiento educativo (Uribe, 2007).

**CAPÍTULO 5**  
**MARCO CONCLUSIVO**

## Discusiones y Conclusiones

Al tener pleno conocimiento de los resultados del trabajo se puede concluir que la relación de un líder educativo exitoso y la reestructuración escolar tiene su fundamento en la misma búsqueda e inspiración de ser para abordar el mejoramiento escolar de las practicas directivas, docentes y escolares. El líder educativo exitoso moviliza a la institución hacia la misma meta, de la misma forma lo señala Leithwood 2009 , pag,20) y la reestructuración escolar requiere de un objetivo común.

Tanto el liderazgo exitoso como la reestructuración escolar de la institución se transforman a si mismos e influyen a los demás para alcanzar mejores resultados, es por esto que es tan importante un liderazgo transformacional a la vez que entender que la reestructuración escolar depende de un adecuado liderazgo y un liderazgo que transforma da curso a una inevitable reestructuración de las instituciones, en la calidad de lo que los estudiantes aprenden y en su organización y funcionamiento . Lo que coincide plenamente con la Afirmación 1 del documento seven strong claims about succerfull school leadership revisited, 2018 , El liderazgo escolar tiene un efecto en características de la organización escolar que influyen positivamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. de los profesores Leithwood, Alma Harris y David Hopkins.

Por otra parte, es asombroso y particular que el tipo de liderazgo que puede dirigir un proceso de transformación sea precisamente en sí mismo dado como transformacional el que apunte a una trasformación total en la mejora de los resultados de la reestructuración escolar. Solo un líder transformacional puede transformar una institución desde la tipología de sus prácticas estratégicas para la mejora, que son altamente reestructurantes, innovadoras y de gran influencia tanto en su conducta, el compromiso y los objetivos a alcanzar por parte de docentes y estudiantes , en lo que encontramos concordancia al revisar lo que dice (García et al., 2011 acerca de la influencia de los directivos ;La influencia idealizada, que le permite actuar en forma íntegra y generar confianza e influencia en sus colegas. Aspecto trascendente de sus prácticas.

En relación a la incidencia de las prácticas de los líderes exitosos en el funcionamiento de las escuelas que se reestructuran, existen algunas que destacan al analizar los resultados, estas se relacionan con un alto sentido estratégico, logran comprometer a los docentes y estos deciden capacitarse y crecer profesionalmente, no solo gestionan si no, lideran los procesos de aprendizaje, consideran que su liderazgo debe estar presente también dentro del aula, ya que este es un lugar trascendente para el aprendizaje. Su gestión no se limita a lo administrativo, si no, que desarrollan estrategias de gestión y participación, se enfocan en vincularse con los docentes, atrayendo su confianza, los docentes se sienten parte importante de la institución y se familiarizan con los objetivos proponiéndose metas comunes. Estas características se encuentran en su mayoría reflejadas en el trabajo de investigación del Marco para la Buena dirección y liderazgo (2015).

Esta investigación documental ha logrado proveer información relevante y actualizada acerca de las temáticas planteadas, a través de una técnica de investigación cualitativa que nos brindó la posibilidad de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, bibliografías, etc.

A comparación de otros métodos, esta investigación documental no es común debido a que las estadísticas y cuantificación están consideradas como formas más seguras para el análisis de datos.

Al término de esta búsqueda de información vemos que este tipo de investigación se relaciona con la investigación histórica, por lo que los investigadores pierden confianza por su falta de claridad o en nuestro caso en lagunas enormes sin actualización. Sin embargo, la historia nos aportó una base sustentable para el desarrollo de esta y de nuevas investigaciones.

En conclusión, nuestra investigación documental nos permitió sistematizar la recolección y uso de documentos existentes para analizar los datos, recolectar los

datos con un orden lógico, lo que permitió encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás, encontrar fuentes de investigación y elaborar instrumentos de investigación, utilizar múltiples procesos como análisis, síntesis y deducción de documentos, con una lista de objetivos específicos con el fin de construir nuevos conocimientos.

Podemos reflexionar en la investigación documental y asegurar que es un paso importante en la realización de una investigación y una parte integral del trabajo académico, es sumamente importante para nuestra sociedad, ya que se encarga de mostrar los hallazgos dejados a lo largo del tiempo. La calidad del trabajo final está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada para producirla.

El aprendizaje que permite obtener genera conocimiento y ofrece fuentes de información a los investigadores para interpretar y mejorar nuevos documentos.

Entre las ventajas más importantes de nuestra investigación documental es importante destacar:

- Permite ahorrar recursos como tiempo y dinero.
- Aumenta los conocimientos y la capacidad de memorizar.
- Facilita la información que se necesita.
- Permite organizar y distribuir las ideas.

*«La parte más difícil de la investigación es siempre encontrar una pregunta que sea lo suficientemente grande como para que valga la pena responderla, pero lo suficientemente poco como para que realmente puedas responderla».* **Edward Witten.**

## **Principales dificultades para la realización del estudio**

Cabe señalar que durante el desarrollo de este trabajo de investigación documental solo fue posible resolver parte de un campo tan extenso de investigación como es el Liderazgo educativo exitoso y la Reestructuración escolar, por lo que no es posible resolver a cabalidad el problema de la investigación. Por otra parte es importante mencionar que las referencias disponibles en medios audiovisuales y /o electrónicos son por lo general de autores y años de publicación muy antiguos, por lo que la revisión de documentos fue un proceso muy largo y profundo para encontrar documentos con una data más actual, en su mayoría se recopilaron documentos correspondientes a revistas y actualizaciones de estudios anteriores. Solo se consideraron referencias muy remotas que se relacionan con la historia de la mejora en las escuelas por su relevancia.

Para el acceso a conocimiento más reciente acerca estas temáticas es importante incentivar la investigación a nivel superior y de pregrado a fin de contar con estudios recientes disponibles para su revisión, ya que las grandes dificultades

Podemos concluir entonces que la principal dificultad se encuentra en los datos limitados, ya que no siempre están disponibles, especialmente cuando se necesita verificar una teoría o reforzar el argumento basado en diferentes formas de datos. Por otra parte, otras dificultades que surgieron con frecuencia fueron no encontrar la información necesaria en el mismo texto, encontrar información incompleta y no encontrar información segura.

## **Propuestas de Mejora y futuras líneas de investigación**

Al mirar hacia el futuro son muchos los desafíos investigativos, se abre un mundo de preguntas de tantas temáticas que nos rodean en la práctica pedagógica y directiva, pareciera que no existe un límite para investigar, por ello es que una meta presente debe ser cuestionar, preguntar, relacionar y diferenciar teorías y prácticas como si esto fuera parte inherente a la labor, todos sin lugar a duda somos investigadores, pero quizá la orientación debiese estar en formar para sistematizar.

Es de vital importancia actualizar la información acerca de estudios de liderazgo y reestructuración dando paso a nuevas investigaciones, tales como: Profundizar en la reestructuración escolar, ya que el énfasis investigativo esta dado en mayor parte hacia las primeras olas de mejora, escuelas eficaces y mejora de la Escuela.

Por otra parte, una futura investigación podría estar orientada a las repercusiones en la labor docente de líderes transformacionales. Sería muy provechoso investigar acerca de cómo desarrollar un liderazgo exitoso en los directivos de una escuela, etc.

Es muy amplio el campo de estudio acerca del liderazgo y por otra parte también lo es las escuelas que se reestructuran, son en sí campos de estudio que requieren ser actualizados y profundizados.

A continuación, se encuentran algunas otras futuras líneas investigativas:

- **Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje de los alumnos.** Se deben profundizar los distintos ejes que intervienen en el aprendizaje, considerando para ello que la finalidad de toda Reconstrucción Escolar y Liderazgo Transformacional tiene su objetivo principal en que los estudiantes aprendan mejor, desde ahí la Mejora de la Escuela cobra sentido.

Debiera profundizarse el estudio sistemático acerca del conocimiento del liderazgo escolar y la Reconstrucción Escolar con el objetivo de determinar ¿Cómo influyen los siguientes puntos en el Aprendizaje de los Estudiantes?

Líneas investigativas según figura 4. 1.-Relación entre el Rediseño de la Escuela y el aprendizaje de los estudiantes. 2. - ¿Cómo influye el Liderazgo pedagógico del director en el aprendizaje de los estudiantes? 3.-Relación entre la Planificación y la mejora y los resultados en el aprendizaje de los estudiantes. 4.- Relación entre Metodologías y procesos de enseñanza eficaces y la deserción escolar en Chile.

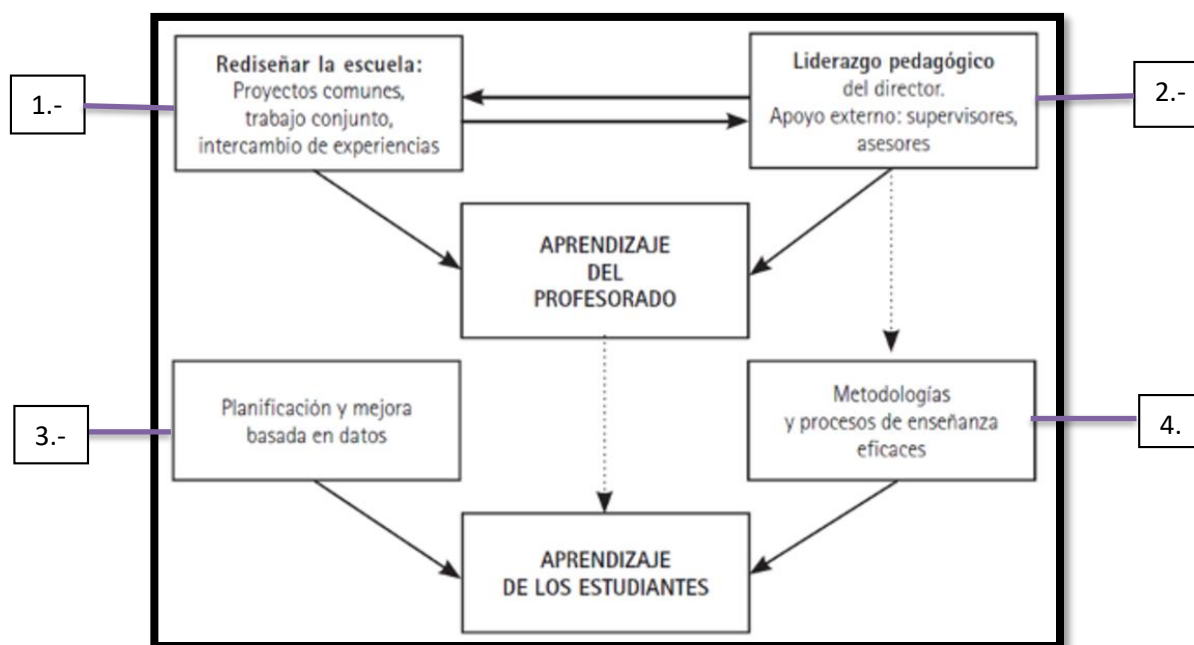


Figura 4.La escuela como organización para el aprendizaje.

Fuente: Bolívar (2010b)

«La medida de la grandeza en una idea científica es la medida en que estimula el pensamiento y abre nuevas líneas de investigación». **Paul Dirac.**

## Bibliografía

- Bernal, C. Revista de investigaciones altoandinas. Liderazgo transformacional y la gestión escolar instituciones educativas primarias (2001).
- Carreón, J, Sánchez, A, Sandoval, F y Morales, M. Scielo. Revista de investigación altoandinas liderazgo transformacional y la gestión escolar de instituciones educativas primarias (2016).
- Contreras, G. Scielo. Revista de investigaciones altoandinas. Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias (2016).
- Contreras, G, Villegas, F, Pedraja, F y Rodríguez, L. Repositorio académico de la Universidad de Chile. Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. (2016).
- Day, C., y Sammons, P. Successful School Leadership. Education Development Trust. (2016) United Kingdom.
- Flores, P. Dialnet (2015).
- García, E. Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones (2011).
- Gonzáles, M. Revista de currículum y formación del profesorado (2018) p.519-539.
- Han, A y Murillo, J. Revista pedagógica. El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual (2016).
- Harries, D y Hopkins, D. School leadership y managemet. Seven strong claims about seccessful school leadership revisited (2019) p.1-18
- Helriegel, D y Slocum, J. Administración: un enfoque basado en competencias (2009).

- Hopkins, D y Ainscow, M. Bordón de pedagogía. Cultural escolar y cambio curricular (1993) p. 291.
- Hopkins, D y Spillanes. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2013).
- Hopkins, D y Spillanes. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015) p.9.
- Leithwood, K, Harries, D y Hopkins, D. Prácticas del liderazgo directivo y resultados de aprendizaje hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica (2018).
- Leithwood, K, Jantzi, D y Fernández. Liderazgo educativo y las competencias tecnológicas como generadores del cambio (1993).
- Leithwood, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? (1994) p.55.
- Leithwood, K. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? (2009) p.20.
- Martínez, A. Educación PUCP y Israel. Liderazgo transformacional (2014).
- Medina, A y Gómez, R. Dialnet. El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria (2014) p. 91-113.
- Miles y Ekholm. REICE. El proceso de cambio escolar una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas (1985) p.48.
- MINEDUC. Reconociendo los tipos de liderazgo (2015).
- MINEDUC. Reconociendo los tipos de liderazgo (2015) p.25.
- Moreno, J. El asesoramiento a centros educativos estudio evaluativo de los equipos psicopedagógicos de la comunidad de Madrid (1992).
- Nieto, C. Liderazgo, mejora y centros educativos (1993) p.25-55.
- Sykes y Elmore. Liderazgo, mejora y centros educativos (1989) p.78.
- Tylack, D. REDIE. Las representaciones del cambio educativo (1990).
- Uribe, M. Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. (2007)

- Vázquez, A. Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias (2013) p.74.