



Revista Educación
ISSN: 0379-7082
ISSN: 2215-2644
revedu@gmail.com
Universidad de Costa Rica
Costa Rica

Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno

Manríquez Gutiérrez, Katherine; Reyes Roa, Malva

Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno

Revista Educación, vol. 46, núm. 1, 2022

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>

DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 3.0 Internacional.

Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno

Educational Leadership: A School Principle Perspective within Three Levels of Chile's Educational System

Katherine Manríquez Gutiérrez
Fundación INTEGRAL, Chile
katherine.m.82@mail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-3460-6065>

DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>

Malva Reyes Roa
Universidad Católica de Temuco, Chile
mreyesr@uct.cl

 <https://orcid.org/0000-0002-6005-126X>

Recepción: 10 Noviembre 2020
Aprobación: 24 Octubre 2021

RESUMEN:

El presente artículo da cuenta del estado actual del liderazgo educativo en Chile en tres niveles educativos que imparte el sistema educativo chileno: educación parvularia, educación básica y educación media entre los años 2015 y 2020. El objetivo de este artículo es describir el rol del director o de la directora a la luz de sus prácticas de liderazgo en los establecimientos educacionales. La revisión del estado de la cuestión arrojó veintisiete investigaciones con base empírica que fueron sistematizadas para luego exponer por medio de categorías el conocimiento producido. Entre las conclusiones se destaca la necesidad de avanzar en la observación del nivel de educación parvularia, porque la evidencia empírica demuestra que ha sido escasamente abordada.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo educativo, Liderazgo escolar, Directores escolares, Administración educativa, Gestión educativa.

ABSTRACT:

The objective of this article is to describe the role of the principals in light of their leadership practices at the three educational levels of Chilean education: kindergarten, primary school and high school from 2015 to 2020. A review based on the proposed topic in question yielded twenty-seven empirically based studies that were systematized and then classified to disclose the findings. Conclusions emphasize the need to advance in the observation of the kindergarten education level stands out, given the fact that empirical evidence shows that it has hardly been addressed.

KEYWORDS: Educational Leadership, School Leadership, School Principals, Educative Administration, Education Management.

INTRODUCCIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO

El liderazgo educativo ha sido profundamente observado y estudiado considerando que tiene como principal objetivo la mejora educativa en los establecimientos educacionales. Entre los focos de interés investigativo están las prácticas que impactan positivamente los establecimientos educacionales, los equipos docentes y los resultados de aprendizaje en el estudiantado, centro de estudios y prácticas en políticas de educación (CEPPE 2009; Bolívar, 2010a, 2010b). Es así como en Chile (Chiguay y Villagra, 2016; Horn y Murillo, 2016; Leiva et al., 2016; Leal et al., 2016; Pascual et al., 2016; Weinstein et al., 2016; Carrasco y González, 2017; Espínola et al., 2017; López y Gallegos, 2017; Villalobos et al., 2017; Quiroga y Aravena, 2018; Rivero et al., 2018; Maureira, 2018; Weinstein et al., 2018; Cúellar et al., 2019; Galdames, 2019; Galdames y

González, 2019; Leiva y Vásquez, 2019; Maureira et al., 2019; Mellado y Chaucono, 2019; Nail et al., 2019; Peña y Sembler, 2019; Rivero et al., 2019; Sepulveda y Aparicio, 2019; Sepúlveda y Valdebenito, 2019) las investigaciones comparten en su descripción que el liderazgo es parte del capital educativo de un país, esto a la luz de sus políticas educativas públicas, así como de los resultados académicos de sus estudiantes. Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) plantea que, recientemente, en América Latina se realizan esfuerzos para incluir entre las políticas educativas la promoción del liderazgo directivo escolar; por ende, los países realizan iniciativas para empoderar al personal directivo escolar.

La investigación científica sobre liderazgo educativo es generada inicialmente en países anglosajones, para introducirse en los años noventa en el ámbito académico hispanoamericano (Díaz, 2019), así también, ha sido impulsada en diferentes países de Latinoamérica a partir de los procesos de globalización del conocimiento.

En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se destaca la heterogeneidad respecto a sus experiencias en liderazgo educativo, así como la dificultad para ubicar este tema en la agenda pública y su consecuente priorización en las políticas públicas (Cancino y Vera, 2017).

Es vasta la literatura e investigación científica que se encuentra al buscar en bases de datos electrónicas la palabra clave *liderazgo* o *leadership*; Scielo arroja, por ejemplo, 5.185 resultados y Dialnet 18.698 documentos encontrados, algunos refieren a diversas áreas, entre ellas: salud, educación y empresarial, y dan cuenta de que el liderazgo impacta a las diversas organizaciones.

Kenneth Leithwood (2009) define el liderazgo escolar, relevando el rol del director y de la directora como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela” (p.20). Es decir, establece que el liderazgo, en primera instancia, es ejercido por directores, directoras, profesores y profesoras para, posteriormente, ser distribuidos a otras partes de la comunidad educativa.

Por otro lado, una persona líder no solo debe contar con habilidades cognitivas y habilidades técnicas sobresalientes, si no que la inteligencia emocional es primordial para ejercer liderazgo (Goleman, 2014). Lo anterior hace referencia a habilidades interpersonales y socioemocionales, habilidades que le permitirán, en este caso, influir en la calidad de la educación en los jardines infantiles, escuelas o liceos.

Los estudios empíricos revelan que por décadas se ha trabajado el liderazgo educativo, su definición y modelos (Cancino y Vera, 2017; Maureira, 2018; Díaz, 2019;), así lo indica Navarro (2016): “el principal elemento para comprender el liderazgo se encuentra en el contexto en el que el sujeto líder está inmerso y no en el mismo” (p.62). Lo cual hace referencia a que el liderazgo escolar es un fenómeno completamente social y depende de las relaciones que se establecen con y entre las personas, comunidades y, en definitiva, el entorno del cual es parte el establecimiento educativo.

En la experiencia de países miembros de la OCDE, Cancino y Vera (2017) indican que Chile ha incorporado experiencias que visualizan avances en materia de liderazgo escolar, donde uno de sus mayores progresos es la fijación del Marco para la Buena Dirección (MBD) en el año 2005.

De acuerdo al Ministerio de Educación [MINEDUC] (2015), el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) se actualiza en el año 2015, con la participación de diferentes actantes del sistema educativo chileno y estudios de la investigación nacional e internacional respecto a los estándares actuales de dirección y liderazgo. Este instrumento se convierte en un referente que muestra el camino por el cual debe transitar un director o directora respecto a sus prácticas, competencias y conocimiento.

Es necesario señalar que, de acuerdo con el *Informe de Caracterización de la Educación Parvularia 2019*, el nivel atiende una matrícula superior a 800.000 niños y niñas en 2.613 establecimientos educacionales, ya sea de sala cuna o jardines infantiles (Ministerio de Educación [MINEDUC], Subsecretaría de Educación Parvularia, 2019), ante lo cual “las directoras de centros de educación parvularia no cuentan con un marco nacional que oriente su labor directiva, como sí se tiene en el nivel escolar. Tampoco existe una carrera directiva institucionalizada” (Ministerio de Educación [MINEDUC], Subsecretaría de Educación

Parvularia, 2018, p.11). De esta manera, se evidencia que el liderazgo para la primera infancia actualmente se encuentra en su período inicial, en comparación con los otros niveles educativos en Chile.

Por lo descrito anteriormente, se busca levantar, en esta investigación, un análisis y aproximación respecto liderazgo educativo, desde la mirada del rol del director y de la directora en los niveles de educación parvularia, educación básica y educación media, al retratar la situación actual del liderazgo educativo en estos tres niveles de educación impartidos en Chile.

MARCO CONCEPTUAL

Gestión educativa

La administración o gestión educativa como disciplina se inició y desarrolló en los países anglosajones, principalmente en los Estados Unidos. En 1875, Harold Payne escribió el que puede ser considerado como el primer libro sobre administración educativa (García et al., 2011). Quintana-Torres (2018) refiere que, aunque inicialmente estuvo centrado en una visión de la administración como mejora de la productividad y asumió los principios de eficiencia y eficacia como el camino para el progreso de la sociedad y de las personas, donde los fundadores de la teoría clásica de la administración son Taylor, Emerson, Ford, Fayol y Urwick. Esta visión que llama al progreso, fue asumida por distintas instituciones sociales, entre ellas la educación. “Gradualmente la escuela se consideró una empresa productora de recurso humano, la cual debía ajustarse a procesos que cumplieran con la productividad y la eficiencia esperada” (Quintana, 2018, p.264).

La visión eficientista inicial centrada en la administración, encontró en la gestión la posibilidad de que enfoques distintos que tensionaban los propósitos del sistema escolar, pudieran encontrar espacios para integrarse en la búsqueda de sentidos de mayor pertinencia a las necesidades propias de la escuela. Así entonces, esta nueva visión de la gestión escolar toma dos enfoques. Uno considera que ella debe estar orientada a la solución de problemas propios de la escuela, para lo cual se deben conocer y adaptar los modelos administrativos a su realidad. El otro apuesta por una gestión centrada en la función principal de la escuela con foco en el aprendizaje (Casassus, 2000). Ambos enfoques requieren de un liderazgo educativo que favorezca el logro de los propósitos de la escuela en su conjunto.

Liderazgo en educación

Consecuentemente a los enfoques de gestión escolar existentes, se han ido desarrollando distintas maneras de abordar el liderazgo educativo; entiéndase este, de manera general, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa o inspiración para su acción (Bolívar, 2010b). Resultan de especial interés las distintas categorizaciones de liderazgo que han surgido y que dan cuenta de cómo se favorece o restringe la toma de decisiones colaborativa y participativa, que permita alcanzar consensos y movilizar a la organización en torno a metas comunes, donde lo pedagógico y transformacional son de mayor foco en el aprendizaje del estudiantado y comunidad; así ha sido relevado por diversos estudios (Bolívar y Moreno, 2006; Weinstein, 2017).

Crisol-Moya (2010), Leithwood et al.(2008) y Mulford (2006) sitúan al liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de los aprendizajes, tras el quehacer pedagógico docente. Diversas investigaciones afirman que un directivo con capacidades de liderazgo pedagógico transforma la cultura de la escuela, lo que favorece la participación del equipo docente en las decisiones para la mejora escolar, con foco en el aprendizaje del alumnado (Crisol-Moya, 2010; Murillo, 2006). Por tanto, resulta imperativo desarrollar capacidades de liderazgo escolar que impulsen prácticas de

gestión centradas en aprendizajes de calidad para todos y todas; esta aspiración ha sido materia de diversas políticas e iniciativas en el sistema educativo chileno.

Políticas educativas en Chile

En la última década, las políticas educativas en Chile se han enfocado en potenciar la calidad y equidad en la educación, al impulsar reformas que implican, por ejemplo, un aumento del presupuesto en el sector educación. Una de sus principales políticas es: Ampliación de Ley Subvención escolar Preferencial (SEP); LEY 20.529 –Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación; Plan Formación de Directores de Excelencia; Becas de Vocación Profesor; Flexibilidad estatuto docente; Cambio curricular y aumento de mediciones SIMCE; Ley 20.501– Selección de directivos por Alta Dirección Pública; Ley 20.854 –Fin al Lucro, la Selección y el Copago (2010-2014). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar; Creación de Subsecretaría e Intendencia de Educación Parvularia; Centros de Liderazgo; Ley 20.903– Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Carrera Docente); Ley 21.040 –Sistema de Educación Pública (2014-2018) –. (Aziz, 2018).

Un hito importante para este estudio en las políticas educativas de Chile es el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar; sobre su objetivo y uso, el Ministerio de Educación [MINEDUC] (2015) señala:

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar es un documento de política que tiene por objeto orientar la acción de las escuelas y los liceos de Chile... Este instrumento fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales. (p.16)

Otra iniciativa relevante es la política que promueve centros de liderazgo, a través de los cuales el Ministerio de Educación Chileno adjudicó convenios de colaboración con el propósito de conformar un modelo de trabajo que apoye al Ministerio de Educación en la fundamentación, diseño e implementación de la política de fortalecimiento de liderazgo escolar, a partir del desarrollo de la investigación, innovación y experiencia práctica en escuelas y liceos (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2020). Estas iniciativas esperan generar un impulso transformador en el liderazgo y gestión escolar que favorezca los aprendizajes de calidad para todas y todos.

METODOLOGÍA

Se inicia la búsqueda y recolección de información, con la exploración y revisión sistemática de estudios científicos de carácter empírico con el objeto de realizar un análisis descriptivo sobre el liderazgo en el ámbito educativo en Chile. Para lo anterior se hizo necesario orientar la búsqueda a través de la planificación de la ruta que guía esta investigación del estado de la cuestión, lo que implicó delimitar con precisión las palabras descriptivas que condujeron a la base de datos, seleccionar los estudios a utilizar y realizar una lectura exhaustiva de los documentos seleccionados (Esquivel, 2013). Además, se caracterizan y agrupan las investigaciones en tablas y gráficos, al levantar categorías para analizar y organizar la información y, posteriormente, exponer el estado de la cuestión.

Criterios de inclusión y exclusión

Fue importante establecer y definir el universo de publicaciones a utilizar, para ello se levantó un conjunto de criterios de exclusión e inclusión (Guevara, 2016). En primer lugar, se incluyen artículos con base empírica con técnicas cualitativas, cuantitativas o mixtas sobre liderazgo educativo que relevan el rol del director o de

la directora en las instituciones educativas, en los niveles de educación parvularia/inicial, básica/primaria o media/secundaria.

En segundo lugar, se realizó una revisión sistemática en la base de datos Dialnet y SciELO en busca de trabajos completos, de acceso general y en español, por ser Chile un país hispanoparlante y el idioma original de las personas autoras. En tercer lugar, se consideraron los documentos que fueron publicados entre el periodo de 2015-2020. Por su parte, los criterios de exclusión dejan al margen los trabajos que no contribuyan con evidencia empírica, artículos teóricos, estudios realizados para la validación de escalas y los trabajos que focalizan el liderazgo en otras partes participantes de la comunidad educativa.

Procedimientos de búsqueda

Las palabras utilizadas para la búsqueda fueron: *Liderazgo escolar*, *Liderazgo educativo* . *Liderazgo en educación en Chile*. Se incluyó también la palabra director, directora y educación parvularia, por ser el nivel educativo de mayor interés para las investigadoras por su formación profesional.

Una vez revisados los resúmenes de las investigaciones, haber eliminado los duplicados entre base de datos y aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se encontraron veintisiete artículos. Una vez identificados los trabajos a utilizar, se procede al momento de la lectura exhaustiva de cada documento.

Para la construcción y organización de la base de datos, se elaboraron tablas y gráficos que permitieron levantar la información de los estudios respecto a sus características generales, identificación de la fuente, objetivo general, palabras clave, enfoque metodológico, participantes, nivel educativo, principales aportes, resultados o hallazgos, acción que permitió levantar categorías temáticas sobre la evidencia divulgada en los artículos revisados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el propósito de identificar los focos predominantes en el conjunto de estudios sometidos a estudio, se divide el análisis en dos momentos o etapas. En un primer momento, sin profundizar propiamente en los aportes de las investigaciones, se describen aspectos centrales de la producción científica, alcances de la investigación, cantidad de producción por año, por nivel educativo, actantes y centros educativos que han sido partícipes en investigación y, desde el punto de vista metodológico, se realiza una categorización de los artículos.

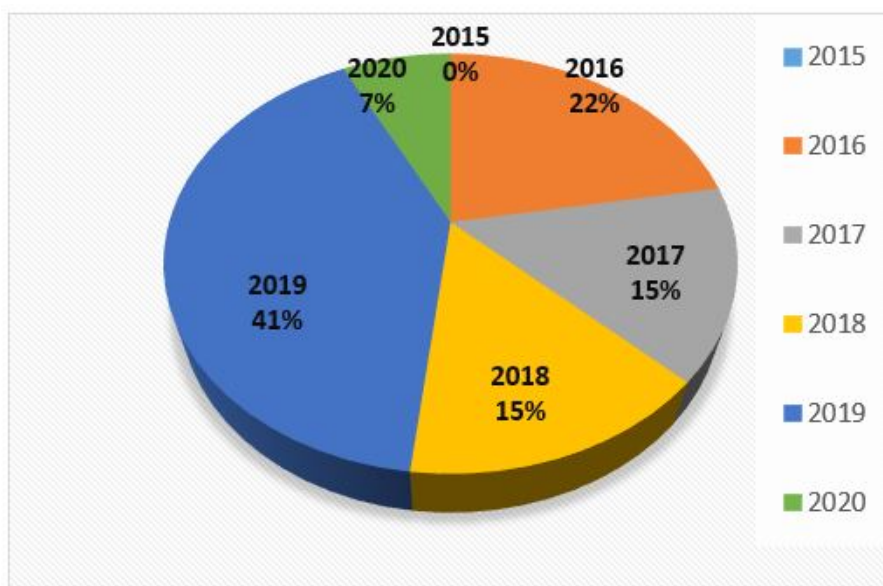


FIGURA 1.
Producción científica por año.
Fuente: elaboración propia.

Se observa en la Figura 1 que, desde el año 2015 a 2019, hay un aumento en el desarrollo de la producción científica, lo cual responde a la implementación de la política de fortalecimiento de liderazgo escolar en Chile.

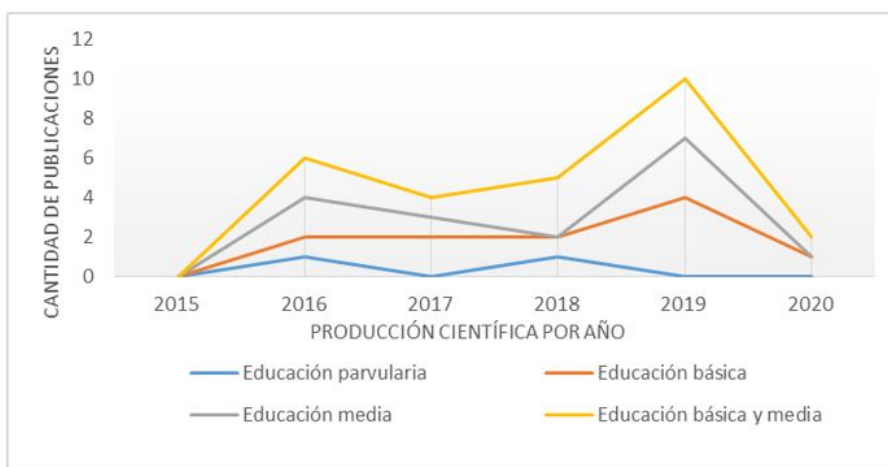


FIGURA 2.
Publicaciones sobre liderazgo educativo por nivel educativo.
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 2 se resume gráficamente que existe predominio de producción de conocimiento en el nivel educativo que incorpora en su conjunto a educación básica y media, especialmente se destaca el año 2019, que llega a un total de 10 investigaciones, por otro lado, es relevante precisar que en el nivel de educación parvularia existe carencia de producción científica, pues en el año 2016 y 2018 se desarrolla una investigación.

TABLA 1
Aspectos generales de los trabajos revisados y sistematizados

Identificación de la fuente	Metodología/Instrumento utilizado/Muestra
Chiguay y Villagra, 2016. Evaluación interna ascendente del desempeño directivo: una experiencia de gestión y liderazgo escolar Gestión de la educación, Escuela de administración educativa CHILE	Estudio Mixto Estudio de caso con entrevistas testimoniales 4 educadoras Diferencial 4 técnico en educación diferencial
Horn y Munillo, 2016. Incidencia de la dirección escolar sobre el comportamiento del profesorado: un estudio multinivel PSICOPERSPECTIVAS INDIVIDUO Y SOCIEDAD CHILE	Estudio cuantitativo, multinivel con datos de 600 escuelas chilenas de educación básica, se aplica n 3 cuestionarios a 600 personas directoras, 600 jefas técnicas y 2.959 docentes
Leiva, Montecinos y Aravena, 2016 Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile. Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores RELIEVE CHILE	Enfoque cualitativo longitudinal de casos múltiples, se utiliza la entrevista y técnica <i>thin-slice</i> (uso de video de 2 minutos) a 10 directores noveles.
Leal, Albornoz y Rojas, 2016. Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en las escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme Estudios Pedagógicos CHILE	Diseño Cuantitativo, correlacional, se aplicó encuesta a 127 profesores y profesoras de 14 establecimientos secundarios particulares subvencionados
Pascual, Larragubel, Zenteno y Guardia, 2016. Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después del 27F REICE CHILE	Metodología mixta, estudio exploratorio de casos con seguimiento en profundidad (2010, 2011, 2012, 2013), se aplicaron entrevistas, <i>focus group</i> , encuestas, técnicas proyectivas y revisión de información secundaria. Las personas participantes fueron de la comunidad educativa de dos liceos: personal directivo, docentes, asistentes de la educación, alumnado y personas apoderadas.
Weinstein, Cuéllar, Hernández y Fernández, 2016. Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Metodología mixta 12 estudios de caso de directores novatos en su primer año en el cargo. Se realiza entrevista en profundidad y <i>shadowing</i> al director; entrevistas grupales a docentes, directivos, apoderados y sostenedor, revisión de documentos institucionales Encuesta a 76 directores novatos.
Carrasco y González, 2017 Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: el desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la ley de inclusión escolar en Chile Educación y calidad CHILE	Enfoque cualitativo de carácter exploratorio. Las personas participantes fueron 10 directores y directoras de establecimientos de enseñanza básica y media. Se aplica una entrevista en profundidad semiestructurada.
Espinola, Treviño, Guerrero y Martínez, 2017 Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. Estudios pedagógicos CHILE	Metodología mixta con una primera fase cuantitativa (encuestas a personas directivas, profesoras y sostenedoras) La segunda fase cualitativa (entrevistas en 3 escuelas rurales). La muestra correspondió a 204 escuelas
López y Gallegos, 2017 Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile Perfiles educativos CHILE	Enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario tipo Likert. Las personas participantes fueron 782 docentes de 69 escuelas que obtuvieron un puntaje en SIMCE 8vo año en matemática igual o superior al promedio nacional durante dos periodos consecutivos.
Villalobos, Peña, Aguirre y Guerrero, 2017 Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos, un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos CALIDAD DE LA EDUCACIÓN CHILE	Estudio cualitativo, estudio de caso en 8 liceos municipales que imparten solo enseñanza media o secundaria. Se aplica entrevista semiestructurada a director o directora, grupos focales a docentes, estudiantes, personas apoderadas; número de participantes: 150.
Quiroga y Aravena, 2018. La respuesta de los directores escolares ante las políticas de inclusión escolar en Chile CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Metodología mixta, técnica cuantitativa, análisis factorial y una técnica cualitativa denominada <i>concept mapping</i> (mapas conceptuales). Los participantes fueron 7 directores.
Rivero, Hurtado y Morandé, 2018. ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?. Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Estudio cuantitativo con encuesta auto aplicada en línea de cobertura nacional a 504 directores y directoras de establecimientos municipales y particulares subvencionados (escuelas y liceos)
Ministerio de Educación (MINEDUC). Subsecretaría de Educación Parvularia, 2018. Caracterización del liderazgo y el rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia MINEDUC CHILE	Enfoque cualitativo, se realizan entrevistas a informantes clave del ámbito nacional e internacional, directoras, educadoras, personas técnicas y apoderadas de 20 centros y análisis comparativo de MEDLE.
Weinstein, Muñoz y Rivero, 2018. Los directivos escolares como informantes cualificados de las políticas educativas. Sus opiniones bajo el Gobierno de Michelle Bachelet en Chile (2014-2017) REICE CHILE	Estudio cualitativo. Se aplica una encuesta anual. Las personas participantes son directoras de enseñanza básica y media: 2013:582 / 2014:523 / 2015:542 / 2016:575 / 2017:627
Cuellar, González, Espinosa y Cheung, 2019. <i>Buen Mentor y buena mentora</i> según actores de programas de promoción a directores novatos chilenos Psicoperspectivas CHILE	Estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo. Se aplicaron 21 entrevistas focalizadas a 9 personas directoras, 9 personas mentoras y 3 personas coordinadoras del programa y análisis temático por caso, en escuelas con subvención estatal.
Galdames, 2019. Trabajo duro, una sed por aprender y un poco de suerte: la trayectoria laboral de los directores de la generación milenio en las escuelas públicas de Chile Perspectiva educacional Formación de profesores. CHILE	Estudio cualitativo. Las personas participantes fueron 9 directores (menores de 40 años) y directoras de escuelas municipales en Chile. Se aplicaron 9 entrevistas en profundidad.
Galdames y González, 2019. Directores fantásticos y dónde encontrarlos: lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por alta dirección pública en Chile CALIDAD DE LA EDUCACIÓN CHILE	Cualitativo/estudio de casos que analiza la trayectoria de 10 personas directoras de establecimientos municipales elegidas por la Alta Dirección Pública (ADP).
Leiva y Vásquez, 2019. Liderazgo pedagógico de la supervisión al acompañamiento docente CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Estudio cualitativo, con aplicación de entrevistas semiestructuradas, el grupo de participantes fue de 6 personas directivas y 6 docentes de 3 centros escolares
Maureira, Garay, Ahumada y Ascencio, 2019 Perspectiva de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave CALIDAD DE LA EDUCACIÓN CHILE	Enfoque cuantitativo con aplicación de cuestionario a 1.518 personas directivas y docentes de 2 muestras incidentales de 100 escuelas y liceos de Chile. La muestra fue de 723 personas pertenecientes a escuelas y liceos.
Mellado y Chaucono, 2019. Prácticas de liderazgo del profesorado y del director y de la directora que favorecen el aprendizaje del estudiantado en contexto mapuche SOPHIA AUSTRAL CHILE	Diseño cualitativo, estudio de caso participaron 8 personas. La técnica e instrumento de recogida de información es tres grupos de discusión (guion de preguntas orientadoras) y observación participante.
Nail, Valdivia, Rojas y Monereo, 2019. Las emociones surgidas entre un incidente crítico en el ámbito del liderazgo eficaz: estudio comparativo entre directivos noveles y expertos CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Estudio cualitativo/estudio de caso de carácter interpretativo, se utilizaron grupos focales, bitácora digital en línea. El grupo de participantes fue de 29 personas directivas.
Peña y Sembler, 2019. Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Enfoque exploratorio, diseño cualitativo, para la recogida de información se utilizaron 3 estudio de caso y se aplicaron 116 entrevistas.
Rivero, Yañez y Hurtado, 2019. Preparación para ejercer un liderazgo efectivo en Chile: estudio de opinión a directores a partir del marco para la buena dirección aaape epaa CHILE	Estudio cuantitativo. Se aplicó la encuesta a 575 personas directoras de educación básica y media.
Sepulveda y Aparicio, 2019. Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de las escuelas de la región del Biobío. Chile. Fortalezas y desafíos Revista de investigación educativa. CHILE	Estudio cuantitativo, se aplicó encuesta a 64 personas del equipo de gestión y 424 docentes de 17 establecimientos educativos con instrumento PIMRS.
Sepúlveda y Valdebenito, 2019. Gestión directiva en establecimientos de educación técnico profesional: desafíos para el liderazgo CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CHILE	Estudio cualitativo/estudio de caso. Se realizaron 36 entrevistas. Las personas participantes son de centros educativos de la región metropolitana de Valparaíso y de la Araucanía.
Aravena, Pineda, López y García, 2020. Liderazgo de directores noveles de Latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México REICE CHILE	Estudio cualitativo. 6 entrevistas semi-estructuradas a personas directoras noveles de escuelas.
Parra y Carmen, 2020. Formación para el liderazgo escolar: Impacto del plan de formación de directores en Chile INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT CHILE	Diseño cuantitativo no experimental, <i>ex post facto</i> , con un muestreo no probabilístico de 290 participantes. Se aplica cuestionario a directoras y directores del sistema educativo municipal y particular subvencionado.

Fuente: elaboración propia

Desde los artículos revisados, en un segundo momento se levanta información que permite categorizar el contenido de cada trabajo seleccionado, como se muestra en la Tabla 1, con el propósito de identificar el foco de las investigaciones publicadas y se distinguen aquellas que se centraron en estudiar y analizar, en primer término, el ejercicio del liderazgo a la luz de las prácticas del director o de la directora y, respecto a esta categoría, las investigaciones describen estrategias que se utilizan en la realidad escolar misma, miran prácticas de resolución de conflictos, acompañamiento docente, el tipo de liderazgo que ejerce, entre otras. En segundo lugar, los artículos hacen referencia a la preparación del director o de la directora para ejercer liderazgo, esto al revelar su experiencia, formación, trayectoria, capacidad de adaptación al cargo y a la cultura institucional, los recursos y habilidades personales del director o de la directora, mentoría y el acompañamiento y la inducción que realiza el sistema de educación al arribar al puesto directivo. Como tercer y última categoría, existe la presencia de artículos que ponen énfasis en indagar en las percepciones de los directores y de las directoras respecto a temáticas vinculadas al ejercicio del cargo.

TABLA 2
De las categorías y foco de las investigaciones

El ejercicio del liderazgo a la luz de las prácticas del director o de la directora	La preparación del director o de la directora para ejercer liderazgo	Percepciones de los directores y de las directoras respecto a temáticas vinculadas al ejercicio del cargo
Prácticas de los directores y directoras que influyen sobre el compromiso del profesorado.	Experiencia y socialización de las personas directoras.	Evaluación interna para mejorar el desempeño directivo, a partir de las opiniones del equipo de profesionales de la educación respecto al desempeño de la directora.
Prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por personas directoras noveles al finalizar su primer y segundo año en el cargo.	Formación y trayectorias laborales previas a ejercer el cargo por primera vez.	Percepciones sobre la implementación de la ley de inclusión escolar en un grupo de personas directoras.
Relación entre liderazgo y condiciones para la innovación en contextos escolares.	La carrera directiva y trayectoria de las personas directoras menores de 39 años.	Condiciones necesarias para la instalación de prácticas inclusivas, desde una perspectiva de siete personas directoras escolares.
Prácticas de liderazgo y gestión escolar efectivas en tiempos de crisis dentro de los establecimientos educativos.	Trayectoria de directores escogidos por Alta Dirección Pública (ADP) luego de un proceso de promoción interna.	Opinión que las personas directoras de centros educativos tuvieron respecto a las políticas educativas desarrolladas en Chile.
Prácticas de liderazgo de personas directivas y sostenedoras que se asocian al cumplimiento de metas, al analizar la distribución de estas dentro y fuera de la escuela.	Una buena mentoría y una buena persona mentora a partir de las voces de las partes involucradas en programas de inducción para directoras y directores novatos desarrollados en Chile en 2017.	
Incidencia que tiene el liderazgo distribuido en los resultados de aprendizajes de las personas estudiantes.	Preparación para ejercer un liderazgo efectivo en Chile: estudio de opinión a personas directoras a partir del marco para la buena dirección.	
Estrategias y marcos de acción implementados por los directivos escolares frente a procesos de conflictividad educativa.	Comprender a través de las metáforas que emplean los directivos noveles como se caracteriza el ejercicio del liderazgo en los primeros años en el puesto.	
Prácticas de liderazgo en los jardines infantiles chilenos.	Evaluación del impacto de la formación de directoras y directores en Chile	
Acompañamiento docente que realizan los directivos.		
Perspectivas teóricas y prácticas acerca de la distribución del liderazgo escolar.		
Prácticas de liderazgo del personal docente y directivo que facilitan el aprendizaje de las personas estudiantes.		
La emocionalidad del personal directivo novato y experto cuando se produce un incidente crítico, una contingencia inesperada y desestabilizadora en la organización escolar.		
Liderazgo escolar y su gestión respecto de las movilizaciones estudiantiles desde el interior de las comunidades.		
Habilidades de liderazgo instruccional de personas directoras.		
Formas y modalidad de gestión existentes en los establecimientos de la EMTP, desde el rol y las funciones de los equipos directivos.		
15 estudios/27 55 %	8/27 30 %	4/27 15 %

Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 2, de las categorías y focos de las investigaciones, la tendencia de las publicaciones está mayormente referida a la categoría de El ejercicio del liderazgo a la luz de las prácticas del director o de la directora, esta concentra el 55 % de las publicaciones, seguida por la categoría sobre La preparación del director o de la directora para ejercer liderazgo, con un 30 % sobre este tema; finalmente, sobre la categoría referida a Percepciones de los directores y de las directoras respecto a temáticas vinculadas al ejercicio del cargo se encuentra un 15 % de artículos sobre esta temática. Resulta llamativo que algunas de las conclusiones de los estudios revisados recogen la importancia de la mentoría e inducción para el ejercicio del liderazgo educativo; no obstante, la evidencia científica muestra que hay presencia inferior a 30 % de investigación sobre una directriz que supone el apoyo y acompañamiento para un director o para una directora que se enfrenta a un escenario complejo, a una cultura institucional desconocida y, por tanto, a un cargo directivo de amplia demanda. Cabe inferir, a partir del conocimiento producido por Cúellar et al. (2019); Aravena et al. (2020), que al relevar las prácticas de liderazgo eficaz, la formación del director o de la directora y la mentoría tiene un rol fundamental, es por ello que deben transitar de la mano, lo cual levanta una necesidad de estudiar y publicar con mayor atención en la línea de formación de directores y de directoras para el liderazgo educativo, esto incluye los procesos de inducción que han sido promovidos por la política pública chilena (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2020), en el marco del fortalecimiento del liderazgo directivo escolar durante 2014-2017.

Para profundizar en la descripción de los focos que las distintas categorías refieren, se incluyen organizadores gráficos con los que se establecen las subcategorías desde cada una de las categorías encontradas, esto considera que la revisión realizada da cuenta de elementos significativos para la gestión que realiza el director o la directora. Leithwood et al. (2008) indican que la gestión que ejerza un líder repercute de forma indirecta en la comunidad educativa, así como también influye en la motivación y el compromiso de su equipo de trabajo.



FIGURA 3
Categorías

Fuente: elaboración propia.

La Figura 3 grafica que la investigación científica se ha concentrado mayoritariamente en las prácticas que ejerce un director o una directora a la luz del ejercicio del liderazgo escolar.

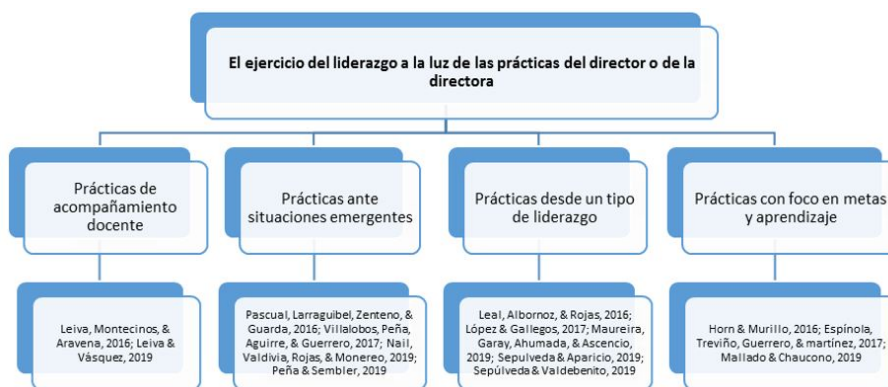


FIGURA 4

Subcategorías de la categoría el ejercicio del liderazgo a la luz de las prácticas del director o la directora.

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 4, se puede observar que existe preocupación por generar conocimiento sobre temáticas que reportan información sobre el ejercicio mismo de las prácticas de los directores y las directoras, lo que no necesariamente presenta una vinculación entre la calidad de estas prácticas de liderazgo y la preparación de la persona líder, ante ello, según Navarro (2016), se hace necesario establecer que es fundamental conocer la especificidad del contexto de la institución que se va a liderar, lo cual evidencia que el rol directivo se caracteriza por enfrentar un escenario multifactorial y contextual.

Es así como parte de la investigación científica que se ha llevado a cabo evidencia cómo los directores y las directoras enfrentan, desde su gestión, situaciones que desestabilizan o desajustan el funcionamiento regular de un establecimiento educativo (Pascual et al., 2016; Villalobos et al., 2017; Nail et al., 2019; Peña y Sembler, 2019). En esto destacan prácticas que vinculan el manejo de situaciones emergentes con la ejecución de reglamentos y protocolos de acción, la guía de los equipos educativos con foco hacia lo pedagógico y la potenciación de un liderazgo distribuido que permita involucrar a toda la comunidad educativa, para así establecer canales únicos de comunicación formal y que destaquen también la importancia que tiene mostrar permeabilidad ante asesorías externas.

En la búsqueda de visibilizar prácticas que apunten al éxito de la gestión de un director o de una directora, aparece frecuentemente (Leal et al., 2016; López y Gallegos, 2017; Maureira et al., 2019; Sepúlveda y Aparicio, 2019; Sepúlveda y Valdebenito, 2019) cómo un tipo de liderazgo puede ser más eficaz que otro, ejemplo de ello es el estudio de Leal et al., (2016) denominado *Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en las escuelas Chilenas: el que nada hace, nada teme*, que plantea en sus hallazgos que las personas líder exitosas emplean el tipo de liderazgo transformacional y transaccional simultáneamente, mientras que tres de cinco estudios de esta subcategoría relevan el liderazgo distribuido como necesario para un liderazgo eficaz, porque fomenta la cooperación y la participación de los equipos de trabajo en el proceso de toma de decisiones, lo cual es importante para predecir el compromiso del profesorado y, además, se relaciona directamente con los logros escolares.

El liderazgo pedagógico que ejerce un director o una directora se materializa en prácticas como el acompañamiento y la retroalimentación que realiza a su equipo docente. Esta práctica está supeditada por la experiencia que tenga el director o la directora en el rol directivo, lo que se refleja en el foco que pone este experto o experta novel. Anderson (2010) refiere que el proceso de acompañamiento debe ser sistemático y elaborar planes de mejora en conjunto con el profesorado. De tal manera que puedan guiar el levantamiento de metas que apunten a la mejora de la institución educativa.

Es imperativo precisar que la gestión de los directores y las directoras comprende una demanda excesiva de tareas administrativas; se debe considerar que el sistema escolar chileno es descrito constantemente como un sistema burocrático que sobrecarga con funciones y tareas a las diferentes partes involucradas de los diversos

niveles educativos, donde la gestión del tiempo y los recursos es una preocupación constante del personal directivo.

De acuerdo con la producción científica seleccionada entre 2015-2020, y complementario a lo descrito anteriormente, se levanta la premisa que, en general, lo que hace el director o la directora repercute de una forma clara y medible en el compromiso de los equipos de trabajo. Anderson (2010) indica que, si bien la influencia del liderazgo en los resultados del alumnado se da de manera indirecta, las condiciones de la institución educativa respecto a las motivaciones del profesorado, la valoración y reconociendo sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones laborales, son dispositivos de los cuales hay que ocuparse. Asimismo, cabe resaltar que el desarrollo de la motivación de las personas y de las relaciones de confianza, que se construyen al interior de los establecimientos educacionales, permiten transitar hacia la consecución de las metas colectivas.

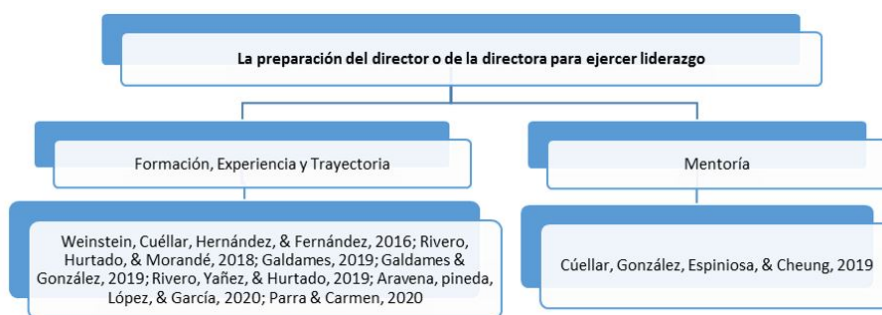


FIGURA 5
Subcategorías de la preparación del director o la directora para ejercer liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 5, *subcategorías de la preparación del director o la directora para ejercer liderazgo*, se evidencia que para conducir un establecimiento educacional un director o directora debe presentar habilidades y competencias en su perfil que le permitan influir en el destino de calidad educativa de los diferentes establecimientos educacionales (Weinstein et al., 2016; Rivero et al., 2018; Galdames, 2019; Galdames y González, 2019; Rivero et al., 2019; Aravena et al., 2020; Parra y Carmen, 2020), entre ellas: habilidades sociales, compromiso ético con la comunidad educativa, capacidad para favorecer un ambiente relacional positivo, ser capaz de orquestar un trabajo colaborativo, poseer competencias técnicas y recursos personales acorde a rol que desarrolla.

Se hace necesario visualizar nuevamente que la experiencia es, en muchos casos, un obstaculizador en la gestión de liderazgo; por ejemplo, Nail et al. (2019) plantean que la emocionalidad del director o de la directora, basada en su experiencia en el rol directivo, presenta una diferencia entre el personal directivo novel y el directivo experto al momento de enfrentar, por ejemplo, una situación emergente, básicamente porque el grupo novel manifiesta una mayor percepción negativa de la emoción surgida ante el situación emergente y evidencia un manejo conductual vinculado a la preocupación por su trayectoria profesional y el cuidado de su imagen como autoridad. Mientras que el grupo experto, al tener más experiencia, realiza una mayor reflexión en la que inclina su preocupación por la comunidad educativa.

Descrita esta situación, se presenta la necesidad de revisar cuáles son los apoyos con los que cuenta un director o una directora que asume el rol por primera vez, cuáles son los programas de inducción o mentoría a los que acceden los líderes y lideresas, y si esta se presenta de manera anticipada o al ingresar a los establecimientos educacionales, también observar el impacto que estos procesos tienen en su gestión. Este estudio, a través del conocimiento científico producido, muestra que al asumir el rol, un director o una directora se enfrenta a un shock de realidad, que también implica altos niveles de estrés, inseguridad y temores, ante lo cual muchas veces el apoyo que reciben proviene de docentes, otras personas directivas, de la secretaría o de estudiantes.

Es por ello que muchas veces el proceso de inducción es descrito bajo la línea del *ensayo y error*, porque, mayoritariamente, la inducción es un proceso improvisado o incidental (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2020). Ante esto se hace necesario investigar y publicar sobre el acompañamiento socioemocional que se realiza a los directores y a las directoras en el ejercicio del rol de liderazgo, e indagar sobre el impacto que tienen los programas de inducción y de mentoría en la gestión de directores y directoras.



FIGURA 6

Subcategorías de la categoría percepciones de los directores y de las directoras respecto a temáticas vinculadas al ejercicio del cargo.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 6, la producción científica sobre la percepción del personal directivo, frente a temáticas vinculadas al ejercicio de rol directivo, es muy limitada, no obstante, en los estudios revisados se establece que los directores y las directoras reportarían información clave respecto a aspectos tales como el hacer pedagógico e implementación de leyes y políticas educativas.

Oír la opinión y conocer la apreciación de los directores y de las directoras permite, de acuerdo a la producción científica, conocer información extraída desde la realidad escolar misma, es por ello que la percepción e información que pudiera ser otorgada por los directores y las directoras, por sobre todo, sería contextual, en el marco de la diversidad de condiciones y particularidades que posee una institución educativa. Por lo tanto, sus reportes entregarían información clave para la implementación de políticas educativas pertinentes y contextualizadas.

CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

Es necesario que el liderazgo que ejerce un director o una directora atienda diferentes contextos en relación a recursos humanos, materiales, geográficos y de condiciones socioeconómicas. Del mismo modo, se puede señalar, desde la literatura revisada, que, para responder a los contextos educativos chilenos, un líder o lideresa debe poner en práctica sus habilidades y competencias personales en función de la confianza hacia su equipo. De esta forma se favorece el trabajo colaborativo, mejora la participación de los equipos al reconocer y valorar las potencialidades y talentos de las partes involucradas de la comunidad educativa, que desarrollan un liderazgo distribuido, a través del cual se releva el rol que pueden desempeñar los distintos miembros de la comunidad educativa, lo cual permite reducir la carga laboral de los directores y las directoras, y favorece la consecución de las metas y objetivos de la institución.

Desde el conocimiento científico producido, se desprende que la preparación para asumir un cargo directivo puede ser planificada, es decir que las personas educadoras o profesoras talentosas pueden ser pesquisadas y preparadas para liderar una institución educativa.

De mismo modo, preparar a un director o una directora novel respecto al escenario en el cual se desenvolverá (cultura institucional, la priorización de sus tareas, gestión del tiempo y recursos, gestión de personas y equipos), puede ser una estrategia que facilite su adaptación y, por tanto, su proceso de transición y empoderamiento del rol.

El camino por el cual transita un director y una directora debe estar acompañado por una persona mentora experta, que otorgue tanto elementos técnicos como apoyo emocional. Es por ello que los aspectos emocionales, en conjunto con las habilidades técnicas, son clave para orquestrar desde el liderazgo directivo una gestión eficaz que permita potenciar las relaciones interpersonales desde la vereda de la convivencia y el clima laboral *bien tratante* en las instituciones educativas.

A la luz del estado de la cuestión, el liderazgo educativo en Chile en dos de los niveles de educación que imparte (educación básica y educación media), en los últimos cinco años (2015 a 2020), presenta un conjunto de dispositivos institucionales que permiten al país avanzar hacia estándares de calidad educativa cada vez más desafiantes y también favorecen y facilitan la tarea directiva de un líder (Postulaciones ADP, la política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar, MBDLE). No obstante, se hace necesario avanzar en la observación y visibilización referidas al liderazgo en el nivel de educación parvularia, porque la evidencia empírica demuestra que ha sido escasamente investigado y abordado.

Chile ha presentado grandes avances en el nivel de educación parvularia, respecto a su institucionalidad, financiamiento público, aumento de cobertura y mejoramiento del currículo en educación; esto con la actualización de las bases curriculares de la educación parvularia (2018), la implementación del marco para buena enseñanza e incorporación de profesorado de párvulos en la carrera docente. Del mismo, se destaca la creación de la subsecretaría e intendencia de educación parvularia, lo anterior en el marco de la actual reforma a la educación parvularia que comienza a desarrollarse el año 2015.

Dado el impacto que tiene el rol del director y de la directora en una institución educativa, se hace necesario abordar y conocer en profundidad el ejercicio del liderazgo directivo que se desarrolla en los jardines infantiles y salas cuna. Se considera también lo que, de acuerdo a los aportes que hacen las neurociencias, el Ministerio de Salud (MINSAL, 2012) indica: lo que ocurre en la primera infancia es fundamental para el desarrollo biopsicosocial de las personas.

Los resultados del estado de la cuestión permiten afirmar que se requiere el seguimiento de políticas públicas tendientes al fomento del liderazgo directivo y la instalación de un marco de referencia con estándares de desempeño para los líderes y las lideresas, que permita guiar la gestión directiva en el nivel de educación parvularia.

El presente estudio plantea el desafío de comprender el rol directivo y las buenas prácticas del liderazgo en educación inicial. El conocimiento producido a nivel internacional, basado en investigaciones de las prácticas exitosas, puede servir de guía como punto de partida, en consideración de que el nivel de educación parvularia es un nivel con características y necesidades particulares que lo diferencian de los otros niveles de educación que se imparten Chile, lo cual se describe en los fundamentos de la educación parvularia chilena (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2018).

Lo anterior abre nuevos campos para la investigación científica en temáticas poco observadas tales como: trayectoria e hitos relevantes de la educación parvularia chilena como la instalación del Marco para la Buena Dirección en el Nivel de Educación Parvularia o seguimiento a las mentorías a directores y directoras en el nivel inicial; el conocimiento de la percepción que tienen el personal directivo respecto a la implementación de políticas educativas en la primera infancia; la difusión de prácticas exitosas de liderazgo directivo en educación parvularia; la indagación acerca de la formación, experiencia y trayectoria del personal directivo de educación inicial desde que asume un cargo en dirección.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Aravena, F., Pineda, C., López, G. y García, J. (2020). Liderazgo de directores noveles de latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE*, 18(3), 71-91. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.3.004>
- Aziz, C. (2018). *Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile. Nota técnica N° 2. LIDERES EDUCATIVOS*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: MINEDUC.
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis*, 3(5), 79-109. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112>
- Bolívar, A. y Moreno, J.M. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 19-31 <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0010-7>
- Cancino, C. y Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100002>
- Carrasco, A. y González, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: el desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la ley de inclusión escolar en Chile. *Educación y ciudad*, 33, 63-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6213577>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75), 49-69. <http://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2570/2308>
- Centro de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE]. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE*, 7(3), 19-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Chiguay, M. y Villagra, C. (2016). Evaluación interna ascendente del desempeño directivo: una experiencia de gestión y liderazgo escolar. *Gestión de la educación*, 6(2), 103-117. <https://dx.doi.org/10.155517/rger.v1i2.25491>
- Cúellar, C., González, M., Espinosa, M., y Cheung, R. (2019). “Buen Mentor” y “buena mentoría” según actores de programas de inducción a directores novatos Chilenos. *Psicoperspectivas* 18(2), 1-14. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue2-fulltext-1543>
- Crisol-Moya, E. (2010). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(2), 301-303. http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35239>
- Espínola, V., Treviño, J., Guerrero, M., y Martínez, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios pedagógicos*, 43(1), 87-106. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v43n1/art06.pdf>
- Esquivel, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa. *Educación*, 37(1), 65-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44028564004>
- Galdames, S. (2019). Trabajo duro, una sed por aprender y un poco de suerte: la trayectoria laboral de los directores de la generación milenio en las escuelas públicas de Chile. *Perspectiva educacional*, 58(1), 69-91. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.1-art.821>

- Galdames, S. y González, Á. (2019). Directores fantásticos y donde encontrarlos: lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por alta dirección pública en Chile. *Calidad de la educación*, (51), 131-163. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.673>
- Goleman, D. (2014). *Cómo ser un líder*. Ediciones B, S. A.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *FOLIOS: Revista de la facultad de humanidades*, (44), 165-179. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>
- García, J., Slater, Ch. y López, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE*. 9(3), 30-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3932585>
- Horn, A. y Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: un estudio multinivel. *REICE* 9(3), 30-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3932585>
- Leal, F., Albornoz, M. y Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, 42(2), 193-205. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde las escuelas*. Fundación Chile.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership [Siete fuertes demandas sobre el liderazgo escolar exitoso]. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leiva, M. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, (51), 225-251. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Leiva, M., Montecinos, C. y Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación. *Relieve*, 22(2), 1-17. <https://doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- López, P. y Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles educativos*, 39(158), 112-128. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000400112&lang=es
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6334308>
- Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L. y Ascencio, C. (2019). Perspectiva de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad de la educación*, (51), 164-191. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- Mellado, M. y Chaucono, J. (2019). Prácticas de liderazgo de docentes y directivos que favorecen el aprendizaje de los estudiantes en contexto mapuche. *Sophia Austral*, (24), 63-81. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-5605201900200063>
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2015). *Marco para buena dirección y el liderazgo escolar*. Malva Ltda.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2020). Ministerio de Educación, Liderazgo Escolar. MINEDUC. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/formacion-de-directores/>
- Ministerio de Educación [MINEDUC], Subsecretaría de Educación Parvularia. (2018). *Bases curriculares de la educación parvularia*. MINEDUC.
- Ministerio de Educación [MINEDUC], Subsecretaría de Educación Parvularia. (2019). *Informe de caracterización de la educación Parvularia*. MINEDUC.
- Ministerio de Educación [MINEDUC], Subsecretaría de Educación Parvularia. (2018, 30 de septiembre). *Caracterización del liderazgo y el rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia*. Subsecretaría de Educación Parvularia. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4523/caracteriz%20rol%20directores%20parv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Salud [MINSAL]. (2012). *Orientaciones técnicas para las modalidades de apoyo al desarrollo infantil: Guía para los equipos locales*. MINSAL

- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria. Algunos desarrollos internacionales. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 10(1), 1-22. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>
- Nail, O., Valdivia, J., Rojas, D. y Monereo, C. (2019). Las emociones surgidas entre un incidente crítico en el ámbito del liderazgo eficaz: estudio comparativo entre directivos noveles y expertos. *Calidad de la educación*, (51), 281-314. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.645>
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Parra, R. y Carmen, R. (2020). Formación para el liderazgo escolar: Impacto del plan de formación de directores en Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management* 8(2), 204-233. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4730>
- Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D. y Guarda, F. (2016). Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después del 27F. *REICE*, 14(2), 45-62. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.2.003>
- Peña, J. y Sembler, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la región metropolitana. *Calidad en la educación*, (51), 315-349. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.488>
- Quiroga, M. y Aravena, F. (2018). La respuesta de los directores escolares ante las políticas de inclusión escolar en Chile. *Calidad en la educación* (49), 82-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6809747>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Rivero, M., Yañez, T. y Hurtado, C. (2019). Preparación para ejercer un liderazgo efectivo en Chile: estudio de opinión a directores a partir del marco para la buena dirección. *Archivos Analíticos de Políticas*, 27(117), 2-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7434646>
- Rivero, R., Hurtado, C. y Morandé, Á. (2018). ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad de la Educación*, (48), 17-49. <https://doi.org/10.31619/caledu.n48.478>
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de las escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de investigación educativa*, 37(2), 487-503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Sepúlveda, L. y Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, (51), 192-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7268129>
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Imbunche Ediciones Ltda.
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E. y Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos, un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad de la educación*, (47), 81-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6571396>
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M. y Fernández, M. (2016). Director(a) por primera vez, Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Calidad de la Educación*, (44), 12-45. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652016000100002>
- Weinstein, J. (2017). *Liderazgo Educativo en la Escuela. Nueve Miradas*. Ediciones UDP.
- Weinstein, J., Muñoz, G. y Rivero, R. (2018). Los directivos escolares como informantes cualificados de las políticas educativas. Sus opiniones bajo el Gobierno de Michelle Bachelet en Chile (2014-2017). *REICE*, 16(3), 5-27. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.001>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Manríquez-Gutiérrez, K. y Reyes-Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1). <http://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>