

GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional

Educational Leadership: an organizational management model

Edición Nº 30 – Diciembre de 2017

Artículo Recibido: Julio 14 de 2017

Aprobado: Octubre 20 de 2017

AUTOR

Boris Alberto Riveros Valdés
Tecnólogo en Administración de Personal, Bachiller en Tecnología.
Interfases Consultores - Consultor de Apoyo Metodológico.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: briveros@interfases.cl

Resumen

La literatura sobre la mejora de la escuela ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección al organizar prácticas pedagógicas en los centros educacionales que incrementen los resultados de aprendizaje de los alumnos. Este artículo revisa el concepto de liderazgo educativo como factor esencial en la mejora de los resultados y la gestión de los establecimientos educativos. Hasta ahora los directores han tenido escasa influencia para incidir en la mejora de las prácticas docentes al interior de la escuela, pero a partir del año 2004, la autonomía de los directores aumenta gracias a la Ley 20.501, normativa que orienta la investigación y el desarrollo de políticas que potencien el liderazgo pedagógico.

Se muestra a continuación el liderazgo y cómo el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, se ha hecho partícipe, como organismo estatal, de promover y fortalecer los planes de formación en liderazgo

directivo a través de diferentes acciones que pretenden desarrollar las habilidades de liderazgo en las personas que ejercen el rol de líder al interior de las escuelas del país, como también aquellas que tienen potencial para serlo.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo educativo, habilidades de liderazgo, directivos

Abstract

The literature about school improvement, has highlighted the critical role played by the principal to organizing pedagogical practices in the schools centres that increasing student learning results. This article review the concept of “Educational Leadership” as an essential factor in improving the results of Educational settlements. Up to now, the principals has had a little influence in the improvement of teaching practices inside schools. But since 2004, the autonomy of principals increase thanks to the law 20.501, normative that give tips to the investigation and develop policies that enhance the pedagogical Leadership. Now, this article show the Leadership for learning and how the Center of training, Experimentation and Pedagogical Research, CPEIP has participated as a Public Agency to promote and strengthen leadership trainings in principals leaderships through different actions that looking for develop leadership skills on people who play the role of leader inside the schools of the country as well those who have potential to be one of them.

Keywords: Leadership, Educational Leadership, Leadership Skills, Principals

Introducción

Hoy en día, “las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio” (Bolívar, 2000), por ello, los esfuerzos requieren estar dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, siendo los directores quienes ejerzan el rol de líderes educativos al hacer una diferencia en la calidad de las escuelas y en la educación que reciben los niños y jóvenes. El liderazgo educativo cobra gran importancia en la investigación educacional a nivel internacional y en las políticas públicas de cada país, por cuanto deben ser capaces de crear el clima adecuado para que los docentes apliquen estrategias didácticas y de evaluación de aprendizajes acorde a los nuevos enfoques de enseñanza-desarrollo,

supervisando los resultados, retroalimentando, motivando el progreso y tomando decisiones a tiempo. De esta manera, en Chile y en los países de la OCDE se ha producido un cambio en las políticas educacionales que tiende a dar mayor autonomía en la toma de decisiones a las escuelas, para que se adapten con mayor facilidad a entornos cambiantes y respondan satisfactoriamente a las necesidades que la sociedad les plantea. Ejemplo de estos cambios son la creación del Centro de Desarrollo de Líderes Educativos (CEDLE) y el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar (Líderes Educativos) por parte del Ministerio de Educación, los que buscan implementar políticas de fortalecimiento del liderazgo escolar.

Mejorar la calidad de los directores es un gran desafío que obliga a los países a considerar al liderazgo como un eje central en sus reformas educacionales. Para ello se incrementan las responsabilidades que tienen los directores y las expectativas que se tienen de su rol, por ser ellos quienes influyen en los resultados de la gestión de los establecimientos. Este desafío por mejorar la formación directiva se plasma concretamente en Chile a partir del año 2000 con la creación de la Dirección General de Educación del Ministerio, el inicio del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y la elaboración del primer Marco para la Buena Dirección.

Respecto a esta mejora, la evidencia da cuenta de que instalarla como centro requiere ineludiblemente de incidir en las capacidades, habilidades, motivaciones y condiciones para el desarrollo del “núcleo pedagógico” (Elmore, 2010), construyendo prácticas a nivel de aula y de organización, que incidan en los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, Jantzi y Mascall, 2002). Asimismo, hay consenso nacional e internacional respecto a que el liderazgo escolar es un factor crítico para el mejoramiento sostenido de la calidad de las escuelas. En esta línea investigativa, el desarrollo del conocimiento releva al liderazgo educativo como la segunda variable intraescuela que incide en un mejor desempeño de los establecimientos (OCDE, 2008). La creciente atención en el liderazgo viene así acompañada de cambios en el rol y en las expectativas del equipo directivo, entre los que destacan la necesidad de una mayor centralización que otorgue mayores atribuciones y responsabilidades a los líderes escolares (Barber, Whelan & Clark, 2010).

El presente artículo aborda la necesidad real de desarrollar políticas públicas sobre mejora y efectividad escolar, como también políticas en liderazgo para el mejoramiento educativo. Se menciona cómo Chile ha iniciado a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) diversas acciones para abordar esta necesidad a través de políticas y marcos legales e institucionales que regulan la identificación, selección, desarrollo y retención de los líderes en el sistema educacional.

Antecedentes

El liderazgo ha sido conceptualizado de muchas maneras. Tomando como referencia a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006) el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección¹. Al agregar la palabra “educativo” se complementa la definición anterior para decir que el liderazgo educativo es la capacidad de influir, o más concretamente, como la labor de dotar de un sentido común a la organización escolar e influir en el comportamiento de ella (Leithwood et al., 2006). Robinson (2009) afirma: “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70) Ello supone conformar un modelo organizacional capaz de fundamentar, diseñar e implementar acciones que fortalezcan el rol del líder escolar a partir de la investigación, innovación y la experiencia práctica en escuelas y liceos del país. En este sentido, el liderazgo educativo adquiere vital importancia al influir en los resultados de aprendizaje y al impactar de lleno en los desafíos sociales y culturales que presenta la globalización. El mundo globalizado, impone cada vez más exigencias a la manera en que se gestionan los diversos procesos que ocurren en la organización y especialmente a la forma en que los líderes gestionan su rol y mueven a las personas en la consecución de un objetivo común.

El siglo XXI, la integración de las tecnologías, la inclusión y el desarrollo integral de los estudiantes, son desafíos a los cuales los directores de escuela deben responder. Bajo esta perspectiva, el liderazgo educativo se esfuerza en reunir a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo

de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. Uno de los desafíos al modelo educativo de este siglo, es el crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes de todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Darling-Hammond, 2001). Las escuelas deben garantizar a los alumnos los aprendizajes necesarios y el líder educativo debe centrar sus esfuerzos en lograr dichos aprendizajes.

Cuando las obligaciones de la dirección se reducen a gestiones administrativas, la responsabilidad del aprendizaje del alumno queda en segundo plano. Por el contrario, cuando el enfoque es un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. De allí que es fundamental ejercer la dirección de un establecimiento mediante un “liderazgo para el aprendizaje” el que vincula el ejercicio directivo con el aprendizaje de los alumnos y los resultados de la escuela. La mejora de un centro escolar depende de directivos con liderazgo, capaces de dinamizar y animar al alumno a que aprenda a desarrollarse y a construir su capacidad interna de mejora. Y para que un centro escolar tenga futuro debe tener la capacidad de desarrollarse y hacer frente al cambio. Ello necesita de la autonomía capaz de potenciar la capacidad de cada establecimiento para mejorar y junto con ello rediseñar las escuelas con el objetivo de ser organizaciones genuinas de aprendizaje, tanto para el alumno como para los propios docentes.

Stoll y Temperley (2009) sostienen que:

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas (p.13)

¿Qué ha hecho Chile respecto a la autonomía de los líderes escolares? El año 2004, a través de la Ley 19.532 sobre la Jornada Escolar Completa, se establece el rol del director en función del liderazgo pedagógico, incrementando de manera progresiva su

protagonismo en el proceso de educación escolar. Junto a ello la Ley 20.501 (2011) sobre Calidad y Equidad de la Educación, busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto y pone énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño a nivel directivo. Se instaura un nuevo sistema de selección, nuevas responsabilidades, atribuciones e incentivos para los directores de establecimientos municipales y los jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM). Se les da mayores facultades a directores sobre cómo formar equipos directivos de su confianza, establecer sistemas de evaluación o incrementar su remuneración según resultados (Fernández, Guazzini & Rivera en Weinstein & Muñoz, 2012).

El líder educativo, ¿Nace o se hace?

¿Cómo impacta la historia personal en el estilo de liderazgo de un director? ¿Cuánto de lo que los líderes hacen es aprendido, enseñado o adquirido y cuánto es intuición – el producto de sus historias de vida – sobre la cual ellos probablemente tienen poco o nada de control? Según un estudio publicado en Inglaterra llamado “Pasión e Intuición” (Parker, 2002) de 5 directores de establecimientos públicos de condiciones desafiantes, los líderes ven la labor docente como más que un solo trabajo. Estos sostienen que desarrollaron un estilo de liderazgo personal durante su carrera.

El estudio concluyó que:

- El rol del director es un factor central en la eficacia escolar, lo que afirma el postulado de Robinson (2009) sobre la mejora de los resultados de aprendizajes de los alumnos y la influencia que tiene en ello el rol del líder.
- No es posible concebir el liderazgo sin un modelo sobre cuáles son los componentes esenciales de una persona eficaz.
- Es la historia personal la que favorece la disposición a asumir riesgos y el pensamiento creativo o no convencional.
- La carrera les enseña a los líderes la satisfacción de ganar, pero la historia de vida fortalece el deseo intenso de no perder.

- El carisma, la consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y la tolerancia psicológica, son algunas de las dimensiones que caracterizan a un líder educativo.

El año 2009, se publica un estudio llamado “El desarrollo de líderes destacadosⁱⁱ” (West-Burham, 2009). Esta investigación concluyó que no se puede separar el rol de líder, del líder como persona. Liderar no puede verse sólo como un conjunto de comportamientos y habilidades discretas que de alguna manera son neutras y abstractas, sin una relación compleja y profunda con la construcción de la persona que lidera. En ese sentido la integración y congruencia entre las etapas de la experiencia vital es una herramienta fundamental para el liderazgo.

En Chile se ignora y disminuye la dimensión personal en el desarrollo del liderazgo, para centrarse en las habilidades técnicas y en la acumulación de información. Existe una visión reduccionista e instrumental de muchos programas formativos, ya que es más fácil entregar herramientas que fortalecer el potencial humano. He aquí la importancia de desarrollar competencias actitudinales en los programas formativos.

Los líderes deben utilizar sus conocimientos y habilidades con un fuerte sentido de la confianza aplicando su experiencia y su sabiduría para cuestionar su realidad, la de su establecimiento e intervenir para modificar dichas realidades, implementando espacios de debate y difusión de prácticas para mejorar los resultados organizacionales y modificar la visión reduccionista de los planes formativos que no potencian el desarrollo de competencias actitudinales.

El liderazgo directivo y la situación internacional

En el año 2010, Barber, Whelan y Clark identificaron cómo los sistemas educacionales más efectivos del mundo seleccionan y preparan a las personas para ocupar posiciones de liderazgo. Tras un estudio de la consultora McKinsey & Company, se rescataron tres aproximaciones al desarrollo de los líderes en el contexto escolar:

- La auto-identificación de potenciales líderes y los mecanismos informales bajo los cuales son formados y provistos de oportunidades en sus escuelas.

- Construida sobre la primera, facilitando oportunidades a potenciales líderes para que realicen cursos orientados a formar su capacidad e interés en ser líderes.
- Pretende guiar y apoyar proactivamente la carrera de líderes potenciales para que adquieran experiencias progresivas de liderazgo al asumir roles en la escuela.

Los sistemas escolares más efectivos se sitúan en la tercera aproximación, ya que usan diversas estrategias para lograr el posicionamiento efectivo de los líderes escolares. Por ejemplo: a) manejan las oportunidades de liderazgo al ofrecer una “carrera” de liderazgo con requisitos, niveles y/o planes estratégicos que se complementan con cursos o programas de formación; b) la oportunidad de salarios altos y la posibilidad de ser un líder escolar aun cuando se proviene de un área no relacionada con la educación hace más atractivo el rol. Otras estrategias implican el apoyo intensivo a líderes principiantes, uso de redes escolares y aprendizaje lateral, la posibilidad para líderes con alto desempeño de tomar responsabilidades de liderazgo fuera de la escuela y la evaluación de desempeño continua (Barber, Whelan y Clark, 2010).

La oferta formativa respecto a cursos de liderazgo efectivo o el manejo de conflictos suele ser muy amplia en Chile, ya sea en centros de capacitación o inclusive en universidades. ¿Son realmente efectivos? ¿Un líder nace o se hace? Como competencia actitudinal el liderazgo es muy difícil de evaluar y de adquirir, no basta con simplemente realizar un curso de capacitación y obtener una certificación sino se demuestra la adquisición de dicha competencia en el mundo del trabajo. Al respecto, la gran mayoría de los sistemas de liderazgo escolares efectivos en el plano internacional otorgan poca importancia a las calificaciones o certificaciones formales para los puestos de liderazgo, aunque sí exigen o esperan la participación en programas de desarrollo de liderazgo (Barber, Whelan y Clark, 2010).

El liderazgo educativo y la situación nacional

Las políticas de liderazgo educativo en Chile son relativamente recientes. Tras la modificación de la Jornada Escolar Completa (Ley 19.979) en el año 2004, se precisa el rol directivo y sus funciones, inclinando la figura de este líder hacia el liderazgo pedagógico, yendo más allá de lo meramente administrativo. Actualmente, limitar la

gestión del líder a la burocracia administrativa de los centros escolares es algo insuficiente: la mejora escolar y el éxito educativo de los alumnos no sólo deben quedar en manos del profesorado. De allí la importancia en que la dirección de la escuela intervenga en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje del establecimiento.

El rol del **líder escolar** implica transformar las prácticas tradicionales al interior de la escuela con el objeto de mejorar la cultura organizacional. Se establece dicho rol en el año 2005 al ser publicado el primer Marco para la Buena Dirección por parte del Ministerio de Educación, en el cual se definen las dimensiones y descriptores de la función directiva que abre la posibilidad de evaluarla y potenciarla en el sistema escolar. Esta modificación aporta un nuevo contexto normativo que permite relevar el desarrollo de políticas centradas en el liderazgo pedagógico a nivel nacional (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

En relación al reclutamiento y selección de los cargos directivos, la Ley 20.501 del año 2011 establece la conformación de una Comisión Calificadora para la selección de aquellos que ocuparán el cargo de director en establecimientos municipales. En el grupo, se incluye a un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública del Estado, “con el fin de dotarla de objetividad y rigor técnico” (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012, p.389). El proceso requiere que el Municipio presente un perfil de cargo basado en un conjunto de perfiles ofrecidos por el MINEDUC. Tras ello, se llama a concurso público en donde se pre seleccionan los candidatos a ser entrevistados por la Comisión Calificadora. En la última etapa en relación a las entrevistas, la Comisión presenta una terna, cuaterna o quina de candidatos idóneos, a partir de la cual el alcalde toma la decisión final sobre quién ocupará el puesto (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

La Ley de Calidad y Equidad de la Educación (LCE) pretende atraer a los mejores profesionales para los puestos de liderazgo del sistema escolar y para ello, establece criterios de selección y condiciones laborales. Por ejemplo, para postular a un cargo directivo se debe contar con un título profesional y tres años de experiencia en establecimientos, lo que amplía el universo de candidatos posibles. Con esta ley se aumenta la responsabilidad directiva para los directores y sus equipos, la que se ve

moderada de acuerdo al tamaño y vulnerabilidad del establecimiento (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

La LCE establece un sistema de aseguramiento de la calidad para mantener un estándar de idoneidad de los equipos directivos. Se establecen mecanismos de accountability como por ejemplo: convenios de desempeño a cinco años entre director y sostenedor o la participación del consejo de profesores en la evaluación de la gestión directiva, lo que año tras año permite evaluar al director para definir su permanencia en el cargo (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012). Lo anterior se complementa con la institucionalización de estándares indicativos de desempeño y los planes de mejoramiento (PME) en relación al proyecto educativo (PEI) de cada establecimiento, lo que permite la detección y retroalimentación de necesidades de mejora en la gestión de los equipos de liderazgo y la toma de decisiones para superarlas (Montt, 2012).

Respecto a las políticas de formación y desarrollo de líderes del sistema educacional chileno, destaca el Plan de Formación de Directores, programa del Ministerio de Educación implementado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP, 2016). Este plan surge de la intención del gobierno de generar alianzas con instituciones especializadas en la formación de líderes educativos.

¿Qué está haciendo el país en cuanto a la formación en liderazgo?

El CPEIP realiza acciones formativas para apoyar a docentes y directivos que se desempeñan en establecimientos municipales o subvencionados. Estas acciones forman a directores, docentes y educadores con potencial de líderes al interior de la escuela. Durante el año 2017, catorce universidades acreditadas e instituciones sin fines de lucro imparten programas de formación para los 754 docentes y directivos seleccionados por el programa, de los cuales un 73% son de regiones distintas a la Metropolitana. Cabe destacar que, con la entrada en vigencia de la nueva Reforma a la Educación impulsada por el Gobierno actual, a contar del 01 de Enero de 2018 todos los colegios del país deberán tener definida su situación legal, es decir, si se acogen a ser persona jurídica sin fines de lucro (corporaciones o fundaciones) o si serán particulares pagados.

Lo anterior implica que los directores y docentes que hasta ahora trabajan en particulares subvencionados y que pasarán a ser particulares, perderán la opción de acceder a los cursos de formación de liderazgo, los que son financiados en un 100% por el Ministerio de Educación, a través del CPEIP.

Los programas formativos para directores se establecen de acuerdo a la trayectoria en establecimientos educacionales de los postulantes, según se muestra en la tabla n° 1:

Nivel	A quién está dirigido	Trayectoria
1	Directores, jefes de UTP, equipos directivos.	2 o menos años de experiencia.
	Profesionales de la educación	Aspirantes al cargo de director, al menos 3 años experiencia docente
2	Directores, jefes de UTP, equipos directivos.	Experiencia como directores entre 3 y 12 años.
3	Directores, jefes de UTP, equipos directivos en etapas avanzadas.	13 o más años de experiencia educativa.

Tabla n° 1: Programas formativos para directores. Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en <https://www.liderazgoescolar.mineduc.cl>

Macro zona	Regiones	Instituciones
Macro zona 1	XV,I,II,III y IV	INACAP y U. de La Serena (Nivel 1); U. del Desarrollo (Niv. 2)
Macro zona 2	V	PIIE (Nivel 1), Universidad del Desarrollo (Niv. 2)
Macro zona 3	Metropolitana y VI	Universidad Alberto Hurtado y UFRO (Nivel 1); Universidad de Chile (Niv. 2)
Macro zona 4	VII y VIII	Universidad San Sebastián (Nivel 1); Universidad del Desarrollo (Niv. 2)
Macro zona 5	IX,X,XI,XII y XIV	UFRO (Nivel 1); Universidad Católica de Temuco (Niv. 2)
Macro zonas 1,2,3,4 y 5		Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Niv. 3)

Tabla n° 2: Instituciones que imparten programas formativos para directores. Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en <https://www.liderazgoescolar.mineduc.cl>

Existe un programa de inducción para el liderazgo escolar a cargo del Centro de Desarrollo Docente del Mineduc, el CPEIP, que se dirige a los directores que asumen por primera vez la función de líderes y que fueron escogidos mediante el Sistema de Alta Dirección Pública del Estado (ADP) posterior al 01 de Enero de 2015. Contempla a directores que con ejercicio previo del cargo se han seleccionado por la ADP para ejercer en un nuevo establecimiento a partir de la fecha mencionada.

Tiene por objetivo entregar información y formación para apoyar la adaptación e integración del director al nuevo establecimiento y al cargo, maximizando sus competencias y prácticas en beneficio de los aprendizajes de la comunidad escolar. La primera ejecución de estos programas fue en Abril de 2017 impartido en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, Maule y Araucanía. En la misma línea formativa, el CPEIP también integra a los profesionales que cumplen otras funciones directivas en establecimientos subvencionados. Se busca fortalecer, actualizar y potenciar el desarrollo de las funciones docentes y directivas en los establecimientos escolares de subdirectores, inspectores generales, orientadores y jefes técnico pedagógicos.

Durante el año 2017 se implementarán cinco cursos presenciales y semi presenciales en 13 regiones del país. Se espera una participación aproximada de 1000 docentes directivos. Los cursos son:

- Curso general de herramientas para la gestión técnico pedagógica de jefes de UTP.
- Análisis y uso de la información.
- Acompañamiento para la mejora pedagógica: observación y retroalimentación.
- Gestión y liderazgo para una convivencia democrática.
- Gestión de una orientación vocacional temprana.

Lo anterior se enmarca en uno de los compromisos de la Presidenta Michelle Bachelet y su gobierno por mejorar la calidad de la educación del país.

Conclusiones

A nivel nacional e internacional se confirma la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los alumnos y lo clave de esta competencia en las escuelas eficaces. La mejora continua que se espera ocurre sólo cuando en las escuelas se encuentran las condiciones internas apropiadas, de las cuales las capacidades de liderazgo de los directores es una de las más relevantes. Para lograrlo sería útil instaurar un sistema de selección de todos los cargos directivos, tanto municipales como particulares subvencionados capaz de garantizar estándares de calidad y probidad. A pesar de la dificultad del proceso de selección, se debe procurar

el acceso a los cargos directivos por medio de concurso público y revertir la tendencia actual de los directores de establecimientos particulares subvencionados y de colegios municipales, quienes acceden mayoritariamente por invitación directa a ejercer el cargo.

Chile se destaca en la formación en liderazgo de directores, jefes de UTP, inspectores y otros mediante las acciones formativas del CPEIP. A pesar del avance, se debe considerar esta formación en torno al trabajo grupal, tomando en cuenta la implicancia que esto tiene en el desempeño del establecimiento. Y así incluir herramientas de articulación, definición de planes de trabajo interno y el monitoreo, la resolución de conflictos y los mecanismos de comunicación interna, elementos claves en la mejora de la escuela y el aprendizaje de los alumnos.

Referencias Bibliográficas

1. Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
2. Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.
3. Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010). Capturing the Leadership Premium. McKinsey & Company, recuperado de: <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
4. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
5. Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.
6. Darling-Hammond, L. (2001). El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona: Ariel.
7. Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
8. Parker, R. (2002). Passion and Intuition: The impact of life history on leadership. Practitioner Enquiry Report. Inglaterra: NCSL.
9. West-Burnham, J. (2009.) Developing outstanding leaders. Professional Life Histories of Outstanding Headteachers. Full report. Inglaterra: NCSL.
10. Núñez, I., Weinstein, J. & Muñoz, G. (2012). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En Weinstein, J. & Muñoz, G. (editores), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 371 – 396). Santiago: CEPPE.
11. Montt, P. (2012). Políticas educativas y liderazgo pedagógico en Chile: una lectura de dos décadas de desarrollo (1990 a 2011). En Weinstein, J. & Muñoz, G.

(editores), ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (pp. 397 - 423). Santiago: CEPPE.

Notas al final

i Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) señala que lo propio del liderazgo es “establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para moverlas en esa dirección” (p.11)

ii Estudio publicado por la National College for School Leadership (NCSL) cuyo objetivo fue entender las trayectorias personales y profesionales de los directores de establecimientos que alcanzaron el grado 1 en liderazgo y gestión según estándares Ofsted.