



## Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento

- El liderazgo del director debe ser considerado como un elemento estratégico dentro de la gestión escolar (OREALC/UNESCO, 2014). Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009), señala que la dirección de una escuela cumple una función fundamental en el desempeño de los docentes y en la eficacia de los mismos.
- Durante los últimos años, el fortalecimiento de las instituciones educativas a través de su gestión ha tomado relevancia como parte de las políticas priorizadas para la mejora de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2012, 2016a, 2016b).
- El Marco del Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que orienta los procesos de mejora de la gestión escolar, el cual focaliza el rol del director como líder de su escuela (Ministerio de Educación, 2014).

¿Qué es el liderazgo? En líneas generales, el liderazgo es la capacidad para influenciar a otros hacia el cumplimiento de objetivos deseables, mediante el consenso, movilizándolo al grupo en torno a metas comunes (Bolívar, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Rojas & Gaspar, 2006). Durante años se han desarrollado diferentes propuestas de modelos de liderazgo, tales como: liderazgo estratégico, emocional, ético, transaccional, instruccional, participativo, democrático, transformacional y similares. Esta diversidad captura básicamente diferentes enfoques o metodologías, sin embargo, estos modelos convergen en dos objetivos: contribuir a que la organización establezca metas sostenibles e influenciar a sus miembros para alcanzar dichos objetivos (Bolívar, 2010; Leithwood et al., 2006; Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004).

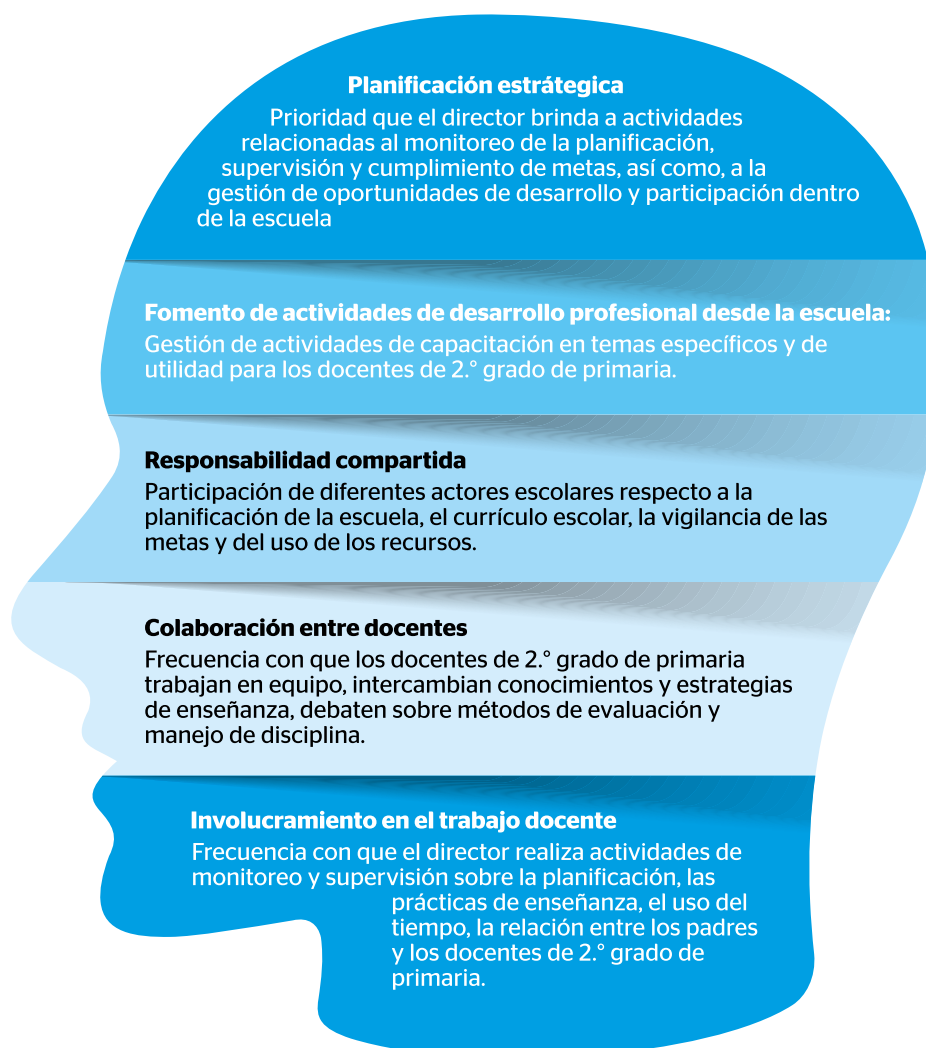
Dado que una de las principales características del liderazgo es el logro de metas comunes, este factor ha adquirido relevancia dentro del ámbito educativo. Un factor escolar relacionado a la mejora y eficacia de las escuelas es el liderazgo directivo, al cual se le considera como el "segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia" (OREALC/UNESCO, 2014, p. 5). En el Perú, el Marco del Buen Desempeño del Directivo plantea que la escuela necesita de "un líder que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, logrando vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y de la comunidad" (Ministerio de Educación, 2014, p. 14).

En este contexto, en el año 2014, dentro del marco de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE 2014), se aplicó a los directores del nivel primario un cuestionario que contenía una Escala de liderazgo pedagógico, la cual pretendía describir, de forma general, la manera en que el director gestionaba algunos aspectos de su escuela. Esta escala fue construida tomando como base el planteamiento teórico de Leithwood (Leithwood, 2009; Leithwood et al., 2006) y, además, se consideraron, en líneas generales, algunas de las competencias

"... la escuela necesita de un líder que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa..."

establecidas por el Marco del Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014). Sobre esta base, se construyeron cinco indicadores<sup>1</sup> que se resumen en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Indicadores de la Escala de liderazgo pedagógico del director**



Fuente: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Escala de liderazgo pedagógico del director. ECE 2014. 2.º grado de primaria.

Con esto establecido, se pretendió analizar si, efectivamente, se podrían obtener perfiles de liderazgo a través de esta escala y cómo estos perfiles se relacionan con el rendimiento de los estudiantes a cargo de los directores a los que se le aplicó la escala.

## ¿Qué resultados se obtuvieron de esta escala?

Una vez aplicada la Escala de liderazgo pedagógico, el primer paso dentro del análisis implicó obtener evidencias de validez vinculadas a la estructura interna. Para ello se aplicó un análisis factorial confirmatorio<sup>2</sup> a nivel de ítems, el cual mostró un buen ajuste de los datos; es decir, los ítems que integran cada uno de los indicadores caracterizan adecuadamente cada uno de estos aspectos. Un segundo paso fue calcular la confiabilidad<sup>3</sup> de cada uno de los indicadores, los cuales demostraron que hay una alta probabilidad que estos recojan la información deseada de forma precisa. El tercer paso fue estandarizar los puntajes obtenidos por cada

<sup>1</sup>Originalmente, la Escala de liderazgo pedagógico contenía seis indicadores pero, para efectos de análisis, se eliminó uno de los indicadores dado que fue preguntado de forma indirecta.

<sup>2</sup>Este análisis se realizó con 3892 casos, obteniendo los siguientes indicadores de ajuste: ( $\chi^2=5046,39$ ,  $p < 0,001$ ; CFI=0,98; TLI=0,98; RMSEA=0,036; SRMS=0,044).

<sup>3</sup>Las medidas de confiabilidad de los puntajes en los cinco indicadores fueron las siguientes: actividades de desarrollo profesional = 0,94; colaboración entre docentes = 0,93; involucramiento = 0,87; responsabilidad compartida = 0,88 y planificación estratégica = 0,88.

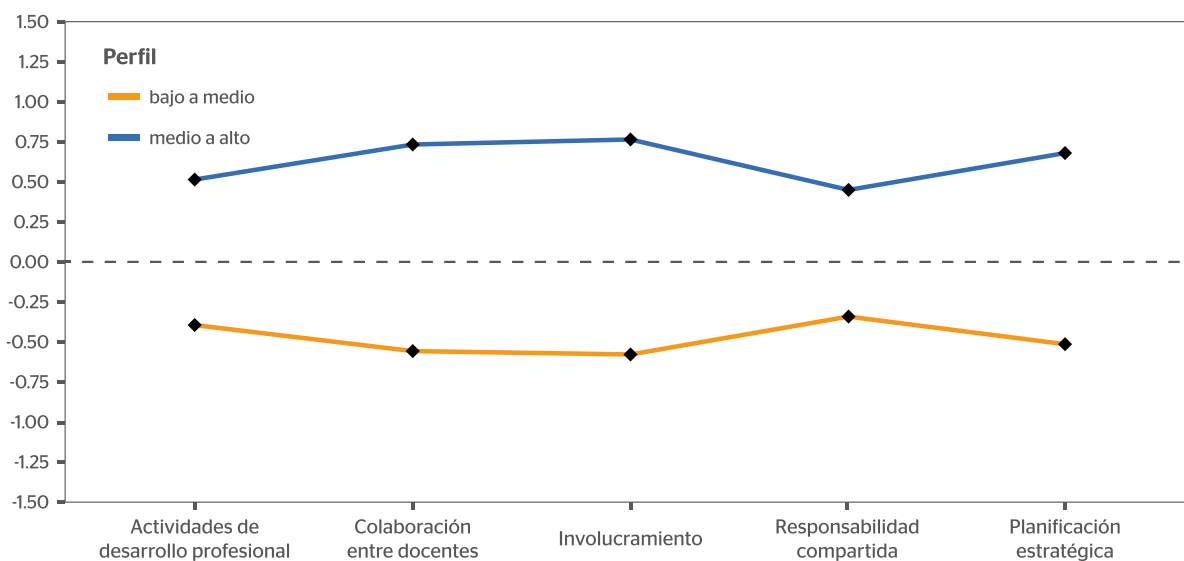
uno de los directores para que estos valores tengan una misma métrica. El cuarto paso fue conformar los perfiles a partir de las puntuaciones obtenidas en el análisis factorial. La metodología empleada para la elaboración de los perfiles fue el análisis de conglomerados con el método PAM (Kassambara, 2017) en conjunto con otras técnicas para tratar de estimar el número de perfiles<sup>4</sup> dentro del grupo de directores participantes.

Al final de estos análisis, se encontraron dos tipos de perfiles de liderazgo pedagógico: **1) bajo a medio**, donde los directores logran realizar en menor medida las actividades comprendidas en cada uno de los indicadores hasta llegar a un nivel de actividad promedio; **2) medio a alto**, donde los participantes realizan una serie de actividades que los posicionan entre un nivel promedio hasta un nivel alto de acción; es decir, realizan en mayor medida las diferentes actividades que fueron incluidas en la escala.

Sobre esta base, se obtuvo que a nivel nacional, el 43,1% de los directores se ubican en un perfil medio a alto, mientras que la mayoría (56,9%) realizan acciones que los caracterizan dentro del perfil bajo a medio. Asimismo, si se tiene en cuenta el estrato gestión, en el caso de los directores que tienen a su cargo escuelas estatales, la mayoría (59,7%) se ubican en el perfil bajo a medio. En cambio, más de la mitad de los directores de escuelas no estatales (53,5%) se posicionan en el perfil medio a alto. Por otro lado, según el estrato de área de ubicación de la escuela, la mayor parte de directores de escuelas urbanas (53,7%) y rurales (62,6%) se ubican dentro del perfil bajo a medio. Asimismo, se elaboró una distribución de los perfiles según los indicadores considerados en la Escala de liderazgo pedagógico (ver gráfico 2) para analizar en qué medida los directores realizan las actividades agrupadas por indicador.

"... a nivel nacional, el 43,1% de los directores se ubican en un perfil medio alto, mientras que la mayoría (56,9%) realizan acciones que los caracterizan dentro del perfil bajo a medio."

**Gráfico 2. Distribución de perfiles de liderazgo pedagógico, según indicadores de la escala**



Fuente: Ministerio de Educación - Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Bases de datos ECE 2014. 2.º grado de primaria.

El gráfico 2 muestra que, en promedio, los directores ubicados dentro del perfil bajo a medio (línea naranja) realizan en mayor medida actividades relacionadas a los indicadores "actividades de desarrollo profesional" y "responsabilidad compartida". Por otro lado, dentro del perfil medio a alto (línea azul), se observa que los directores realizan en mayor medida, y por encima de la media, las actividades incluidas en "colaboración entre docente", "involucramiento" y "planificación estratégica". No obstante, que un director realice en distinta medida alguna actividad no sería un indicador de buena o mala gestión dado que cada escuela es diferente entre sí y podría necesitar poner mayor énfasis en acciones específicas que contribuyan al desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes. En ese sentido, a continuación se analizará la relación de estos dos perfiles en el rendimiento de los estudiantes de 2.º grado de primaria, tanto en Lectura como en Matemática, en la ECE 2014.

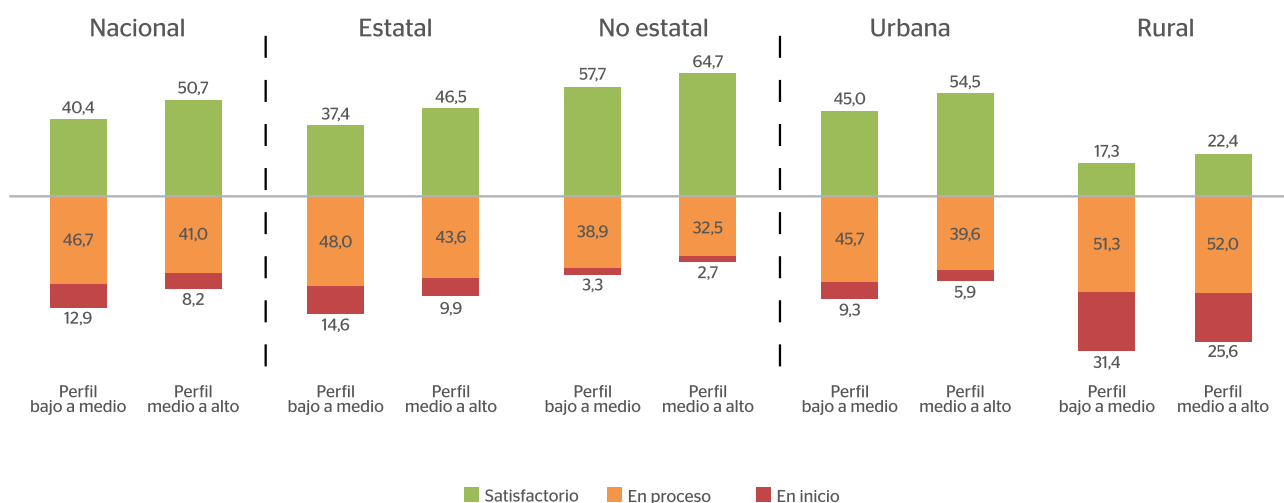
<sup>4</sup>Se emplearon más de 30 técnicas obtenidas del paquete NbClust de R.

## ¿Qué relación tiene cada perfil de liderazgo pedagógico con el rendimiento de los estudiantes?

Al analizar los resultados nacionales en Lectura según los dos perfiles, se observa que hay una diferencia de 10,3 puntos porcentuales (pp) en el nivel satisfactorio<sup>5</sup> entre el rendimiento de los estudiantes que están a cargo de directores con un perfil medio a alto versus los que cuentan con directores con un perfil bajo a medio (ver gráfico 3). Estas diferencias a favor de los estudiantes que asisten a una escuela en la cual el director presenta un perfil de liderazgo de medio a alto se mantiene dentro de los estratos analizados. Es decir, tanto en las escuelas estatales, no estatales, urbanas y rurales, hay un mayor porcentaje de estudiantes en el nivel satisfactorio cuando estos asisten a una IE a cargo de un director con un perfil de liderazgo de medio a alto, siendo la diferencia más pequeña de 5,1 pp (área rural) y la más grande de 9,5 pp (área urbana).

"Al analizar los resultados nacionales en Lectura según los dos perfiles, se observa que hay una diferencia de 10,3 puntos porcentuales (pp) en el nivel satisfactorio entre el rendimiento de los estudiantes que están a cargo de directores con un perfil medio a alto versus lo que cuentan con directores con un perfil bajo a medio..."

**Gráfico 3. Resultados en Lectura por niveles de logro a nivel nacional, por gestión y área, según perfil de liderazgo**

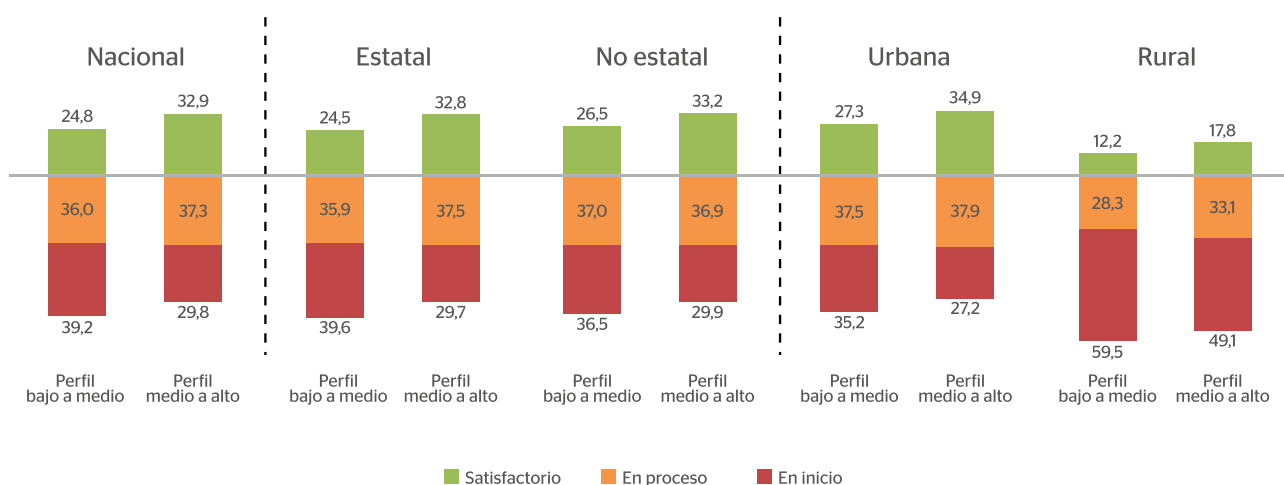


Fuente: Ministerio de Educación - Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Bases de datos ECE 2014. 2.º grado de primaria.

La tendencia observada en Lectura entre los perfiles de liderazgo pedagógico también se mantiene en el caso de Matemática. En el gráfico 4, los resultados nacionales en Matemática indican una diferencia de 8,1 pp en el nivel satisfactorio, comparando ambos perfiles. Además, en los cuatro estratos analizados hay un mayor porcentaje de estudiantes en el nivel satisfactorio cuando estos asisten a una escuela a cargo de un director con un perfil de liderazgo de medio a alto. Estas diferencias alcanzan magnitudes entre 5,6 pp (área rural) y 8,3 pp (gestión estatal).

<sup>5</sup> La ECE mide los aprendizajes de los estudiantes, categorizando este rendimiento en tres niveles de logro para 2.º grado de primaria: satisfactorio, en proceso y en inicio. El nivel satisfactorio representa que los estudiantes han alcanzado los aprendizajes esperados para el ciclo en el que se encuentran.

**Gráfico 4. Resultados en Matemática por niveles de logro a nivel nacional, por gestión y área, según perfil de liderazgo**



Fuente: Ministerio de Educación - Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Bases de datos ECE 2014. 2.º grado de primaria.

En general, estos resultados permiten reflexionar sobre la importancia del ejercicio del liderazgo en la escuela así como la repercusión del mismo en los aprendizajes de los estudiantes pertenecientes a estas instituciones educativas. Evidentemente, estos resultados no indican que el liderazgo pedagógico sea el único factor influyente en el rendimiento. Sin embargo, brindan una pauta sobre algunas actividades que podrían contribuir a que los estudiantes logren desarrollar, en mayor medida, los aprendizajes esperados.

Por ello, el trabajo de los líderes directivos es fundamental, ya que son un medio para garantizar que los estudiantes alcancen competencias básicas, centrando sus esfuerzos en dicha meta, orientando sus prácticas de dirección escolar para crear un contexto que contribuya a dinamizar, apoyar y facilitar la participación de la comunidad educativa en la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010, 2015).

"... los resultados nacionales en Matemática indican una diferencia de 8,1 pp en el nivel satisfactorio, comparando ambos perfiles de liderazgo pedagógico."



### A modo de cierre

Si bien los perfiles elaborados muestran una relación con el rendimiento, es importante analizar el contexto de las escuelas y las diferencias entre ellas, ya que como se mencionó anteriormente, cada institución educativa tiene sus propias necesidades y recursos que podrían estar influyendo en su progreso. No obstante, las diferencias mostradas según los dos perfiles podrían indicar que el director que gestiona capacitaciones para sus docentes, se involucra en las actividades y el trabajo colegiado, promueve la colaboración entre sus docentes, planifica el trabajo a desarrollar así como las metas a alcanzar y está abierto a tomar decisiones compartidas para la mejora de los aprendizajes, podría generar un efecto diferenciador en su grupo. El desafío para futuros estudios será analizar si estas diferencias se mantienen a nivel regional o local para que se puedan tomar medidas que contribuyan en la capacitación de los directores en estos aspectos relacionados al liderazgo. Asimismo, sería importante que los programas de desarrollo profesional dirigidos a directores y gestionados dentro del sistema educativo articulen aspectos relacionados al liderazgo pedagógico en torno a las distintas realidades escolares, como distintos niveles o modalidades de enseñanza, la particularidad de las escuelas rurales o de tamaño pequeño, entre otras características, para que puedan adecuar su accionar a diferentes necesidades.

## Referencias

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y gestión educativa*, 18, 15-20. Recuperado de <https://goo.gl/h9fRX2>
- Bolívar, A. (2015). Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional. En *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa* (Conferencia Magistral). Chihuahua: Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). Recuperado de <https://goo.gl/EBQKLT>
- Kassambara, A. (2017). *Practical guide to cluster analysis in R. Unsupervised machine learning*. STHDA. Recuperado de <https://goo.gl/ciGqSX>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Área de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/UyRXuQ>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership. Recuperado de <https://goo.gl/qvBCsm>
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. New York: Wallace Foundation. Recuperado de <https://goo.gl/RZF3BW>
- Ministerio de Educación. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM 2012-2016)*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/NQTBPF>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/DsvRdo>
- Ministerio de Educación. (2016a). *Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/MZoUj7>
- Ministerio de Educación. (2016b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/93yKRd>
- OREALC/UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda. Recuperado de <https://goo.gl/Wwq3Dg>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados*. Santillana Educación. Recuperado de <https://goo.gl/AAqUE1>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. Recuperado de <https://goo.gl/rKc2DC>

Las publicaciones de la serie "Zoom educativo" reflejan el esfuerzo institucional de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC) a través de sus diferentes equipos de especialistas. Estas publicaciones buscan acercar investigaciones puntuales sobre temas educativos a un público diverso (estudiantes universitarios, docentes, especialistas o funcionarios, investigadores, entre otros), mediante un formato dinámico y breve, y un lenguaje claro y directo. Esta serie pretende destacar hallazgos específicos de investigaciones más extensas previamente publicadas o presentar temas de interés para el sistema educativo, los que luego pueden ser ampliados en estudios más complejos.

**Responsables de la publicación:** Andrés Burga y Milagros Terrones.

**Revisores:** Pedro Garret, Humberto Pérez León, Giovanna Moreano y Juan Carlos Saravia.

**Citar esta publicación de la siguiente manera:**

Ministerio de Educación. (2018). *Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento* (Zoom educativo N° 5). Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.