

PRESENTACIÓN

Este documento forma parte de una serie de *policy briefs* que complementan la **Entrega de Resultados Educativos 2018**. En ellos se presenta la discusión bibliográfica y el análisis de datos de cada factor asociado a mejores resultados identificado en esta entrega. En ese contexto, junto a este *policy brief* que aborda el factor asociado **Involucramiento directivo** en las escuelas, podrá encontrar también los documentos que describen la Perseverancia, Retroalimentación docente, Clima libre de discriminación, Valoración de la asistencia y Expectativas educativas.

INTRODUCCIÓN

La investigación muestra que los líderes escolares pueden mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos afectando la motivación, las habilidades y las condiciones de trabajo de los docentes. Para esto el director requiere involucrarse en lo que ocurre en su escuela, favoreciendo el crecimiento de las capacidades de los profesores, entregándoles apoyo, demostrándoles aprecio y permitiéndoles participar en las decisiones. Es así como los liderazgos distribuidos, junto con los recursos personales del director como resiliencia, proactividad y optimismo, son los que tienen la mayor influencia en los logros escolares (Leithwood, Harris y Hopkins, 2018).

El involucramiento de los líderes educativos en la labor del profesor es central si se busca transformar la cultura y el desarrollo profesional de los educadores del establecimiento. Para que dicho apoyo sea sustentable, debe estar dentro de un plan de trabajo, con políticas específicas para los nuevos profesores, que recién están ingresando a la profesión (McCallum, Price, Graham y Morrison, 2017).

Dada la importancia y el potencial de mejora de esta dimensión, se incluyó el involucramiento directivo en el análisis de factores asociados a los Resultados Educativos 2018. En este *policy brief* se abordan los principales hallazgos asociados a dicho análisis. Para ello, se presentan estadísticos descriptivos sobre

qué tan involucrados están los líderes escolares de acuerdo a la percepción de los docentes, y se presenta la relación que existe entre esta dimensión y los resultados educativos.

RESULTADOS

En línea con la investigación en mejoramiento escolar, la Agencia de Calidad de la Educación midió el **involucramiento directivo** en los establecimientos del país. Para esto, en el proceso Simce 2018 aplicó el Cuestionario de Calidad y Contexto de la Educación a docentes de los cursos de 4º y 6º básico, y de II medio, recogiendo información de más de 40 000 docentes.

La percepción de los padres

En la medición, los profesores debían escoger el grado de acuerdo o desacuerdo con ciertas afirmaciones, en una escala Likert de cuatro opciones (“muy en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”). La tabla 1 entrega los porcentajes de respuesta “de acuerdo” o “muy de acuerdo” a cada una de las afirmaciones propuestas, ordenadas de mayor a menor porcentaje de acuerdo¹.

1 En 2018 se aplicó el Cuestionario de Calidad y Contexto de la Educación a todos los docentes de los cursos donde los estudiantes rindieron pruebas Simce. Esto significó recolectar información de profesores de 4º y 6º básico, y de II medio, habiendo, en estos dos últimos grados, una respuesta tanto del docente de Matemática como del de Lenguaje (6º básico) o Lengua y literatura (II medio), para todos los cursos del grado. Por estas características, no puede considerarse una encuesta representativa de todo el universo de profesores, sin embargo, recoge la visión de más de 40 000 docentes del país.

Tabla 1. *Porcentaje de docentes que está de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones sobre involucramiento directivo ordenadas de mayor a menor acuerdo (según promedio simple de los porcentajes en los tres grados)*

| Porcentaje de acuerdo o muy de acuerdo | 4° básico | 6° básico | II medio | Promedio |
|--|-----------|-----------|----------|----------|
| Sobre un 85 % de acuerdo o muy de acuerdo en promedio | | | | |
| Delega responsabilidades. | 92 % | 91 % | 89 % | 91 % |
| Respeta y valora a los docentes. | 90 % | 90 % | 87 % | 89 % |
| Cumple sus compromisos y su palabra. | 90 % | 90 % | 86 % | 89 % |
| Entre un 80 % y un 85 % de acuerdo o muy de acuerdo | | | | |
| Toma decisiones oportunas. | 87 % | 87 % | 79 % | 84 % |
| Tiene presencia activa en el establecimiento. | 87 % | 86 % | 77 % | 83 % |
| Promueve la participación de los docentes en charlas, seminarios, etc. | 87 % | 85 % | 78 % | 83 % |
| Conoce las necesidades y preocupaciones de los docentes. | 86 % | 85 % | 78 % | 83 % |
| Con un 80 % o menos de acuerdo en promedio | | | | |
| Escucha y reconoce sus errores. | 82 % | 82 % | 75 % | 80 % |
| Entrega apoyo profesional efectivo a los docentes. | 83 % | 82 % | 73 % | 79 % |
| Retroalimenta al personal respecto a su desempeño. | 82 % | 81 % | 72 % | 78 % |
| Tiene una actitud negativa frente a las dificultades ^a | 21 % | 22 % | 21 % | 21 % |

Nota: ^aEn este caso se toma la diferencia con el 100 %.

Fuente: Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación 2018: Docentes 4° básico, 6° básico y II medio.

Los resultados de la tabla 1 muestran que, en promedio, sobre el 78 % de los docentes tiene una evaluación positiva respecto del involucramiento del director en su establecimiento. Algunos aspectos que se pueden destacar de estos datos son:

- Para todos los aspectos **de involucramiento directivo**, se aprecia que hay un mayor porcentaje de docentes con alta valoración entre los profesores de enseñanza básica (4° y 6° básico) que entre los de educación media (II medio).
- Hay aspectos que destacan positivamente en todos los niveles, como el hecho de que más del 85 % de los profesores considera que **el director cumple con su palabra, y los respeta y valora**.
- Por otro lado, entre las percepciones menos positivas de los profesores en todos los grados se encuentran la **retroalimentación** del director al personal respecto de su desempeño y la entrega de **apoyo profesional** efectivo a los profesores. En ambos casos, en promedio, menos del 80 % de los profesores está de acuerdo con que esto ocurre.
- En términos de recursos personales del liderazgo del director, que pueden interferir en su involucramiento profesional, solo el 74 % de los profesores de enseñanza

media y el 82 % de básica, opina que **el director escucha y reconoce sus errores**. A su vez, entre un 21 % y 22 % de los profesores de todos los niveles considera que el director tiene una **actitud negativa** frente a las dificultades.

Al desagregar las respuestas por grupo socioeconómico (GSE)² y ruralidad, se puede ver que los profesores de educación básica muestran mayores diferencias por estas variables que los de enseñanza media. Los profesores del GSE más alto y, en menor medida, zona urbana, tienen una peor apreciación del involucramiento directivo que sus pares de GSE bajo y zona rural.

Estas diferencias no se observan mayormente en los docentes de enseñanza media, cuyos resultados son más bajos que los de básica, con porcentajes similares en todos los grupos socioeconómicos y entre establecimientos rurales y urbanos.

² La Agencia de Calidad de la Educación construye grupos socioeconómicos (GSE) como una manera de hacer comparaciones más equitativas entre los resultados de los mismos grados de distintos establecimientos. Para la construcción de los grupos de establecimientos similares se utiliza la técnica estadística de análisis de conglomerados o *clusters* con características de interés que corresponden a variables socioeconómicas de sus estudiantes. Esta clasificación se realiza de manera independiente para cada grado, es decir, si un establecimiento es evaluado en tres grados, cada uno contará con su propia clasificación socioeconómica.

La tabla 2 muestra las diferencias en puntos porcentuales según GSE y ruralidad para dos de las preguntas con mayores contrastes por estas variables: percepción de la entrega de apoyo profesional a los docentes y apreciación respecto de la retroalimentación al personal sobre su desempeño. En ambos casos las diferencias en el medio no son estadísticamente significativas o son de una magnitud irrelevante. En cambio, en 4° y 6° básico las diferencias pueden alcanzar hasta 21 y 17 puntos porcentuales, respectivamente, siendo los porcentajes de apreciación positiva siempre mayores mientras más bajo el GSE.

Por ejemplo, respecto de la percepción sobre si el director retroalimenta al personal, se puede ver que casi el 90 % de los docentes que trabaja en establecimientos de GSE bajo así lo considera. En cambio, menos del 70 % de los de GSE alto, lo percibe positivamente. No es posible saber si estas cifras reflejan un hecho efectivo o si las diferencias de apreciación provienen de profesores más exigentes con sus directores, lo que se daría más en establecimientos de mayor GSE.

Tabla 2. *Porcentaje de docentes que está de acuerdo o muy de acuerdo con dos afirmaciones sobre involucramiento directivo según GSE y ruralidad*

| Variable estructural | | [El director] <i>entrega</i> apoyo profesional efectivo a los docentes | | | [El director] <i>retroalimenta</i> al personal respecto a su desempeño. | | |
|----------------------|-----------------------------|--|-----------|----------|---|-----------|----------|
| | | 4° básico | 6° básico | II medio | 4° básico | 6° básico | II medio |
| GSE | Bajo | 88 % | 87 % | 75 % | 89 % | 87 % | 75 % |
| | Medio bajo | 85 % | 84 % | 73 % | 85 % | 82 % | 72 % |
| | Medio | 83 % | 80 % | 73 % | 80 % | 79 % | 72 % |
| | Medio alto | 77 % | 76 % | 68 % | 77 % | 75 % | 69 % |
| | Alto | 70 % | 73 % | 70 % | 68 % | 70 % | 67 % |
| | <i>Diferencia bajo-alto</i> | 17 | 14 | 5 | 21 | 17 | 7 |
| Zona | Rural | 90 % | 89 % | 73 % | 89 % | 89 % | 72 % |
| | Urbana | 80 % | 79 % | 73 % | 79 % | 78 % | 72 % |
| | <i>Diferencia bajo-alto</i> | 9 | 9 | -1 | 10 | 11 | 0 |

Fuente: Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación 2018: Docentes 4° básico, 6° básico y II medio. Todas las diferencias son en puntos porcentuales. Las discrepancias en las diferencias respecto de la que podría darse con valores enteros, se debe a que los porcentajes están aproximados.

Relación con los resultados

En el análisis de Factores Asociados 2018³, se observa que el índice de liderazgo directivo –junto con la confianza relacional y la satisfacción laboral– aportan en la construcción de un mejor clima de convivencia escolar percibido en todos los grados evaluados. Un mayor liderazgo directivo, basado en el nivel de involucramiento que tienen los directores con la labor educativa en el establecimiento, se asocia a un mejor clima de convivencia escolar percibido. Este aporte se traduce en alrededor de 0,4 puntos más en el indicador. Estas asociaciones se observan controlando por otras características de los estudiantes y sus familias, y del establecimiento.

CONCLUSIÓN

El liderazgo directivo es un elemento clave para sostener la trayectoria de mejora. El análisis de factores asociados muestra la importancia de contar con equipos directivos estables, validados por la comunidad educativa, que ejercen un liderazgo de tipo distribuido y que cuentan con ciertas características como la eficiencia, la presencia, que den sentido al trabajo cotidiano, que se comuniquen con la comunidad educativa y que sean capaces de gestionar el entorno y vincularse con él.

Junto a esto, el equipo directivo requiere estar atento a los factores relacionales que pueden dificultar el trabajo del profesor: el mal comportamiento o problemas de disciplina de los estudiantes, problemas con padres y apoderados y conflictos con los colegas. El abordaje de estos inhibidores requiere llevarse a cabo de manera que el docente reconozca el apoyo del equipo directivo. Por otro lado, es necesario potenciar las relaciones positivas con los alumnos, padres, apoderados, colegas y equipos directivos (McCallum, Price, Graham y Morrison, 2017).

Entre las medidas específicas para los directivos que afectan positivamente la labor docente a nivel relacional se encuentran las siguientes (Schleicher, 2018; McCallum, Price, Graham y Morrison, 2017):

- **Empoderar a los profesores** para que tomen decisiones a nivel de escuela pues impacta en su apreciación de la valoración que recibe como docente.
- **Construir capacidades** en los docentes para relacionarse de manera efectiva con estudiantes que presentan problemas de conducta o de aprendizaje, y atender adecuadamente las demandas laborales, en general.
- Apoyar a los docentes a implementar estrategias en la sala de clases que **ayuden a sus estudiantes a regularse emocionalmente**.
- **Gestionar y sustentar** el desarrollo de relaciones interpersonales al interior del establecimiento.
- **Instaurar formas de retroalimentación** que sean significativas y estén conectadas a la práctica docente.
- **Fomentar la colaboración** entre docentes, ya sea en actividades de desarrollo profesional o para las prácticas de aula.
- Aplicar **tecnologías** para gestionar el bienestar de la comunidad (por ejemplo, para monitorear la percepción sobre el clima de convivencia).

REFERENCIAS

- Branch, F., E.A. Hanushek y S. Rivkin (2012). *Estimating the Effect of Leaders on Public Sector Productivity: The Case of School Principals*. NBER Working Paper 17803, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Grissom, J.A., D. Kalogrides y S. Loeb (2015). Using Student Test Scores to Measure Principal Performance, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(1), 3–28.
- Jacob, A. y L. Lefgren (2005). *Principals as Agents: Subjective Performance Measurement in Education*. NBER Working Paper No. 11463. National Bureau of Economic Research.
- Leithwood, K., A. Harris, y D. Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42
- McCallum, F., D. Price, A. Graham y A. Morrison (2017). *Teacher Wellbeing: A review of the literature*. Association of Independent Schools of NSW, Australia.
- Schleicher, A. (2018). Teachers' Well-being, Confidence and Efficacy (Ch. 4). *Summit on the Teaching Profession Valuing Our Teachers and Raising Their Status: How Communities Can Help*. Paris: OECD Publishing.

³ Análisis realizado con modelos jerárquicos lineales de dos niveles: establecimiento y estudiante. En el Anexo se detalla la metodología utilizada.

ANEXO:**Metodología de factores asociados a los Resultados Educativos**

La metodología de análisis utilizada para responder a la pregunta por los factores asociados a los resultados educativos de los estudiantes tiene como estrategia principal la estimación de modelos jerárquicos con intercepto aleatorio (*random-intercept*). Para ello, se utiliza el *software* Stata versión 14, y las regresiones se calculan por medio del comando *xtmixed*.

El uso de modelos jerárquicos permite identificar la existencia de dos niveles de variación: los estudiantes y sus familias, y los establecimientos educacionales a los que asisten. Esto posibilita evaluar los resultados, teniendo conciencia de los elementos que, siendo característicos de los establecimientos, son mejorables por ellos en un plano directo; y aquellos que, siendo parte del contexto de los estudiantes y sus hogares, pueden ser fortalecidos o promovidos por los colegios, en el contexto de un esfuerzo conjunto de la comunidad educativa por mejorar y asegurar la calidad de la educación del país.

Dado esto, es posible calcular componentes de varianza en distintos niveles. En este caso, un primer nivel son los estudiantes, los cuales se encuentran anidados en establecimientos. Estos modelos están diseñados para estimar los resultados considerando las correlaciones entre individuos derivadas de pertenecer a un mismo grupo (Rabe-Hesketh y Skrondal, 2012). Entonces, se aplican modelos de regresión jerárquica que dan cuenta de la naturaleza anidada de los datos y de que los resultados de los estudiantes, en un mismo establecimiento, están relacionados entre sí. Esto es relevante para el contexto de Chile, donde la educación se imparte en establecimientos en los que no solo se comparten condiciones de enseñanza, sino también condiciones socioeconómicas, entre otras, que hacen que los estudiantes de una misma escuela obtengan resultados más asociados entre sí, en contraste con estudiantes de otros establecimientos educacionales.

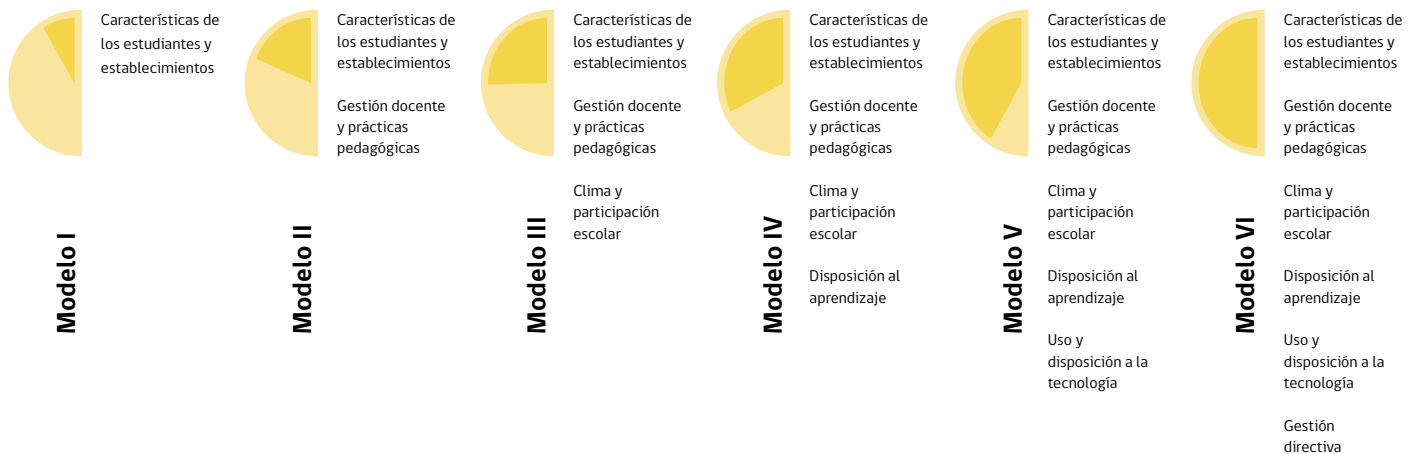
Para la estimación de los modelos, una primera fase implica establecer una estrategia *step-up*, que consiste en incluir gradualmente bloques temáticos de variables. Luego, se establece la estructura general de los modelos de nivel 1 y 2.

A partir de los resultados obtenidos en la estimación de los modelos, su análisis se divide en dos secciones.

En primer lugar, se busca identificar las características que se asocian a mejores resultados, y así poder dar una guía sobre los aspectos a mejorar. Para ello se analizan los resultados de los efectos fijos para cada variable de resultado educativo y grado, año a año. Para ello, se observan todos los modelos calculados

en la gradiente que la estrategia por bloques nos presenta. La figura 1 (página siguiente) muestra un ejemplo para el modelo de resultado que es aplicable para los resultados de Simce de Comprensión de Lectura de 4° básico 2018.

Este ejercicio nos permite, por un lado, visualizar aisladamente el poder explicativo de factores relevantes en el aprendizaje de los estudiantes y, por otro, observar posibles mediaciones entre diversos factores del ámbito educativo. Por ejemplo, este ejercicio nos permitió observar cómo el ambiente y la participación escolar moderan el modo en que elementos de las distintas prácticas docentes o de gestión se asocian con los resultados educativos de los estudiantes, tanto en educación básica como en media.

Figura 1. *Introducción de bloques*

A partir de este análisis se identificaron aquellos factores asociados que podrían marcar la diferencia dentro de un establecimiento. Cabe esclarecer que el análisis no busca establecer relaciones causales entre las condiciones educativas medidas y los resultados educativos, sino identificar las características de los actores educativos y de los establecimientos que tienen mayor asociación con los resultados.

Un segundo eje refiere al análisis de los efectos aleatorios. Los modelos cuentan solamente con un componente de aleatoriedad por nivel de anidación. Esto quiere decir que contamos con la variabilidad promedio asociada a los establecimientos y a los estudiantes. Con esta información podemos conocer tanto la correlación intra-clase (ICC) para cada resultado educativo, como los porcentajes de varianza explicado (PVE), por la introducción tanto de variables de nivel 1 como de nivel 2, que permite visualizar la estrategia en bloque. La evaluación de los ICC nos permite definir el peso relativo de las escuelas para explicar los valores que toman las variables de resultado, por lo que hace referencia a la variación ente establecimientos. Una mayor correlación intra-clase indica que existe una mayor correlación en los resultados de estudiantes que asisten a la misma escuela. Esto se puede interpretar como que las características de estos establecimientos son relevantes para interpretar el desempeño individual.

Por otro lado, la lectura de los PVE permite estimar la reducción porcentual de la varianza entre establecimientos o individuos, al incorporar variables de ambos niveles en cada bloque, en comparación al modelo anterior. Esto es posible por la introducción consecutiva de los bloques temáticos. Esta fase acompaña la información entregada por los efectos fijos, en la

identificación de factores asociados a los resultados educativos.

El análisis de factores asociados permite tener, año tras año, un acercamiento a lo que ocurre dentro del sistema educativo, al contar con información no solo censal, sino que focalizada en diversos aspectos de lo que podríamos definir como calidad educativa. Estos análisis dan cuenta no solo de elementos estructurales, sino que de características que remiten tanto a la gestión general de los establecimientos, como a lo que ocurre dentro del aula e, incluso, a la disposición al aprendizaje que posee el estudiante y su entorno inmediato. Desde esta perspectiva, buscamos generar una metodología de análisis que aporte con la mayor rigurosidad científica y estrategias analíticas a la mano, para así realzar y aprovechar la riqueza de la información levantada año a año.

Por último, en www.agenciaeducacion.cl puede acceder a los Informes [Factores asociados a los Resultados Educativos 2017¹](#) y [Metodología Factores Asociados 2017²](#), en los que es posible encontrar una descripción con mayor profundidad de la metodología y resultados de los factores asociados.

1 http://archivos.agenciaeducacion.cl/Informe_factores_asociados_a_resultados_educativos.pdf

2 http://archivos.agenciaeducacion.cl/Informe_metodologia_Factores_Asociados.pdf