



**POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR  
2014-2017**

**Unidad de Liderazgo Escolar  
División de Educación General, MINEDUC**

**Enero 2018**

## INTRODUCCIÓN

Este documento presenta sintéticamente la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar, dando cuenta de su propósito, justificación, componentes clave, y principales iniciativas desarrolladas en el período comprendido entre 2014-2017. Su objetivo, es describir las iniciativas que el Ministerio de Educación ha realizado para fortalecer la función directiva, en el marco de la Reforma Educacional, para lo cual incorpora las acciones provenientes de la División de Educación General (DEG) y del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

Este documento se compone de 2 secciones principales. La primera, tiene un propósito de contextualización, pues presenta los antecedentes de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar. Ahí se expone la evidencia nacional e internacional sobre el impacto del liderazgo en la mejora escolar, se describe el papel que aquel ha ido adquiriendo en la agenda de política educativa, tanto a nivel internacional como nacional, y se provee una justificación para la elaboración de una nueva política de fortalecimiento de liderazgo, en el marco de la reforma educacional. En la segunda sección, se presentan la política describiendo su objetivo y sus 5 principales componentes. Cada uno de ellos, contempla un conjunto de iniciativas.

### **I. ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN CHILE**

A continuación, se presentan algunos antecedentes que apuntan a contextualizar los ejes y componentes de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar. En ellos, se presenta evidencia extraída de investigaciones internacionales y nacionales sobre el liderazgo escolar, dando cuenta de su relevancia para el mejoramiento de los aprendizajes y relatando cómo se ha ido convirtiendo en un tema cada vez más protagónico en las agendas de política educativa alrededor del mundo. En segundo lugar, se describen brevemente las iniciativas de políticas hacia directivos que se han desarrollado en años recientes, con el fin de aportar una base de conocimiento sobre el marco legislativo que hoy regula la función y sus posibilidades de desarrollo.

#### **1. La importancia del Liderazgo Escolar y su rol en la Política Educativa Internacional**

El concepto de Liderazgo puede ser entendido en términos de influencia. Así, se trataría de la capacidad de influir en otros, provocando un cambio en su manera de pensar o actuar<sup>1</sup>, ya sea de manera directa (en encuentros cara a cara) o indirecta (generando las condiciones para promover el cambio) (Robinson et al, 2009). De acuerdo con Leithwood et al. (2006) el liderazgo consiste en establecer objetivos para la organización que cuenten con un respaldo amplio, y realizar las acciones que sean necesarias para poder darles cumplimiento. El liderazgo educativo, en tanto, sería aquel que influye en otros para que realicen acciones que se espera resulten en un mejoramiento de los resultados escolares en los estudiantes (Robinson et al, 2009).

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Robinson et al. (2009), es importante especificar que este cambio que no se produciría por medio de la fuerza, sino porque quienes lo adoptan lo consideran legítimo en tanto proviene de alguien cuya posición o cargo lo valida para promover dicho cambio, porque tiene características personales consideradas especiales o porque confían en su convicción de que dicho cambio apunta en el sentido correcto.

La investigación, tanto nacional como internacional, es consistente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al., 2007; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis et al., 2010). En este sentido, Leithwood et al. (2008) señalan que si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al., 2006).

La evidencia proveniente de la investigación internacional no solo es convergente en señalar la importancia del Liderazgo escolar para la mejora educativa, sino también al señalar que los líderes efectivos se caracterizan por realizar un repertorio común de prácticas de liderazgo (Waters et al., 2005; Robinson et al., 2007; Day et al., 2007), cuya implementación específica variaría dependiendo del contexto de la escuela (Leithwood et al., 2008).

Estas prácticas de liderazgo, que han sido recogidas en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, actuarían de manera indirecta sobre los aprendizajes de los estudiantes, en la medida que logran impactar de manera directa en el desempeño de los profesores en el aula (Leithwood et al., 2006). En este sentido, los directores efectivos realizan prácticas que inciden sobre el trabajo de los profesores, específicamente sobre su motivación, sobre sus habilidades pedagógicas y sobre sus condiciones de trabajo (a nivel de aula y de escuela). De este modo, pueden afectar positivamente su desempeño y, consecuentemente, el logro de aprendizajes en los estudiantes (Leithwood et al., 2006)<sup>2</sup>. La investigación sobre liderazgo escolar realizada en Chile por CEPPE, confirma para nuestro país el impacto que tienen los directores sobre las variables asociadas al desempeño docente recién mencionadas<sup>3</sup> (Weinstein et al., 2011) y, a través de ellas, sobre los resultados de aprendizaje.

Las políticas educativas a nivel internacional han ido dando cada vez más relevancia al Liderazgo escolar como factor clave para el mejoramiento educativo. Ello como resultado de la cuantiosa evidencia proveniente de la investigación, pero también, de los cambios que ha ido experimentando la propia política educativa y que asignan a la unidad escolar, y por tanto a sus directivos, cada vez mayores responsabilidades por liderar su proceso de mejora y rendir cuentas por los resultados obtenidos (Hallinger y Huber, 2012; Pont et al., 2008). Esto sería especialmente evidente en sistemas educativos que han adoptado políticas que redefinen las estructuras de liderazgo (como por ejemplo políticas que sitúan la gestión pedagógica en el nivel escolar), que redefinen roles (fortaleciendo el liderazgo pedagógico) y que actualizan su aproximación a los procesos de formación y desarrollo de líderes (Hallinger y Huber, 2012), como es el caso de Chile.

De acuerdo con Pont et al. (2008), las políticas sobre liderazgo que han sido llevadas a cabo a nivel internacional, especialmente en los países de la OECD pueden clasificarse en 4 tipos: Aquellas que buscan (re)definir las responsabilidades de los líderes escolares, las que buscan distribuir el liderazgo al interior de la escuela, las que desarrollan habilidades para un liderazgo efectivo, y las que buscan hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva. El informe

---

<sup>2</sup> Por otro lado, Weinstein (2009) señala que liderazgos mal ejercidos pueden tener impactos negativos para la organización escolar.

<sup>3</sup> La literatura previa las ha denominado como variables mediadoras, en la medida que median en la relación entre el desempeño docente y los resultados de los alumnos (Leithwood et al., 2006)

McKinsey (Barber y Mourshed, 2007), en tanto, señala que los sistemas educativos más exitosos del mundo en términos de sus resultados académicos, han hecho la opción de política de mejorar su pedagogía, para lo cual han desarrollado iniciativas que apuntan a la selección y el desarrollo de líderes escolares efectivos. En este sentido, el informe McKinsey identifica tres elementos concretos en materia de política de liderazgo escolar que son propios de estos sistemas educativos: en primer lugar, procuran seleccionar a los líderes dentro de los mejores profesores, mientras que en segundo lugar, desarrollan en los directores habilidades de liderazgo pedagógico y, en tercer lugar, procuran focalizar el tiempo del director (y por tanto sus responsabilidades) precisamente en labores asociadas a dicho tipo de liderazgo.

## **2. Antecedentes de la Política de Liderazgo Escolar en Chile (1990-2013)**

Al igual como ha sido la tendencia internacional, las políticas educativas en Chile también han ido dando creciente relevancia al liderazgo escolar, ya sea a través de políticas que explícitamente han apuntado a regular o fortalecer el rol de los directivos, o bien, de aquellas que los comprometen indirectamente. Dentro del primer grupo, podemos encontrar dos grandes ejes de política: por una parte, un conjunto de leyes e iniciativas que buscan definir las responsabilidades y atribuciones asociadas a los cargos directivos, con el objetivo de orientar su práctica dentro de la escuela (y hacia fuera de ella) y generar las condiciones para su ejercicio. Aquí se encuentran las iniciativas que definen las responsabilidades o ámbitos de acción asociados a la función y que fijan las atribuciones para su ejercicio. Por otro, se han desarrollado un conjunto de iniciativas que apuntan a mejorar las capacidades de liderazgo disponible en el sistema, ya sea asegurando el ingreso al cargo directivo de los candidatos más idóneos (por ejemplo, haciendo más atractiva la carrera directiva o fortaleciendo los procesos de selección), o bien desarrollando habilidades (y prácticas) de liderazgo efectivo en los directivos en ejercicio, principalmente a través de programas de formación. El cuadro a continuación resume las políticas desarrolladas en ambos frentes.

Cuadro 1: Políticas orientadas a la función directiva en Chile (1990-2013)

Año	Política	Descripción
1991	Estatuto docente, Ley 19.070	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define que los docentes directivos deben ocuparse de <i>“el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.”</i></li> <li>- Reconoce un incentivo salarial, a través de la asignación de responsabilidad directiva, que puede alcanzar 20% de la remuneración básica mínima nacional (RNM).</li> <li>- Define como requisito para acceder al cargo el contar con estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional</li> </ul>
1995	Concursabilidad para nuevos directores, Ley 19.410	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece un proceso de concursabilidad pública para las nuevas vacantes para el cargo de director de establecimiento municipal, el cual está abierto a todo aquel que cumpla los requisitos fijados. El director es seleccionado por una comisión calificadora para ejercer el cargo por 5 años, luego de lo cual puede ser reelegido a través de un nuevo concurso. Al cabo del período, los directores deben elaborar un documento detallado de los resultados alcanzados y comunicarlo a la comunidad escolar.</li> <li>- Se introduce la posibilidad para los sostenedores de conferir administración delegada a algunos establecimientos, permitiendo al director la gestión autónoma del establecimiento escolar.</li> </ul>
2004	Jornada Escolar Completa, Ley 19.979	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriza el rol de líder pedagógico de los directores, en la medida que establece que <i>“la función principal de un director de establecimiento educacional es dirigir y liderar el Proyecto Educativo Institucional”</i>, y solo secundariamente señala su responsabilidad sobre la gestión administrativa y financiera del establecimiento.</li> <li>- Establece atribuciones para los directores en el plano pedagógico, entre las que se cuentan la formulación y seguimiento de las metas y objetivos del establecimiento, de los planes y programas de estudio y de las estrategias para su implementación. Adicionalmente le entrega atribuciones para orientar el trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional docente, así como también, para asegurar la entrega de información a padres y apoderados sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.</li> <li>- Reglamenta y hace exigible la rendición de cuentas del director a la comunidad escolar.</li> </ul>
2004	Otorga mejoramiento especial a los profesionales de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen los Convenios de desempeño colectivo, que involucran al conjunto del equipo directivo. Constituye un incentivo, de carácter voluntario, que mejora la remuneración del equipo directivo si éste cumple con las metas</li> </ul>

	la educación. Ley 19.993	comprometidas anualmente con el sostenedor. A través del Convenio de desempeño colectivo, el equipo directivo puede recibir una bonificación de hasta 20% de la RMN
2005	Concursabilidad extendida, Ley 20.006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace obligatoria la concursabilidad para ingresar y permanecer en la función de director de establecimientos municipales, acabando finalmente con la norma que permitía “directores vitalicios”.</li> <li>- El alcalde debe escoger para el cargo de director a quien ocupe el primer lugar en la lista proporcionada por la comisión evaluadora, restándole discrecionalidad al proceso.</li> <li>- En el proceso de selección se incorpora la propuesta de trabajo que tiene el director para el establecimiento.</li> </ul>
2005	Marco para la Buena Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especifica la nueva función directiva definiendo 4 dimensiones clave para su ejercicio: Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos y Gestión del clima y la convivencia. Su objetivo, es aportar una definición sobre los ámbitos de acción del rol directivo, que permitan orientar (si bien no es vinculante) la práctica de los líderes escolares y hace converger las expectativas sobre la función.</li> </ul>
2009	Ley General de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanza en la definición de funciones y atribuciones del equipo directivo, señalando que <i>“tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen”</i>.</li> <li>- Establece la obligación para los equipos directivos de realizar supervisión pedagógica en el aula</li> </ul>
2011	Ley de Calidad y Equidad de la Educación, Ley 20.501	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comisiones evaluadoras que seleccionan a los directores incorporan a un miembro de Alta Dirección Pública (ADP). Se amplía la atribución del sostenedor, quien puede elegir al director entre cualquiera de los seleccionados por la comisión e incluso puede declarar que el concurso queda desierto y debe repetirse.</li> <li>- El DAEM o Corporación municipal debe definir el perfil del director, con anterioridad a su selección, a partir de un banco de perfiles elaborado por Ministerio de Educación y que está disponible públicamente.</li> <li>- Se amplía la posibilidad de acceder al cargo de director para profesionales no docentes, estableciendo como requisito para postular contar con un título profesional y al menos tres años de experiencia en un establecimiento educacional.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aumenta la asignación de responsabilidad directiva para el director y su equipo, la cual puede llegar hasta un 100% de la RMN.</li> <li>- Introduce convenios de desempeño a 5 años, con el fin de orientar y evaluar la función del director. Estos definen metas anuales que se van monitoreando y cuya evaluación puede resultar en la solicitud por parte del sostenedor de la renuncia anticipada al cargo de director.</li> <li>- Entrega al director la facultad de proponer al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los profesores del establecimiento, siempre y cuando hayan sido mal evaluados.</li> <li>- Faculta al director para designar y remover al Subdirector, Inspector General y el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) (si bien debe contar con la aprobación del sostenedor en caso de tratarse de profesionales externos al establecimiento), para proponer mecanismos para aumentar las asignaciones y debe ser consultado en la contratación de docentes asignados al establecimiento que dirige.</li> </ul>
2011	Plan de Formación de Directores, Decreto supremo n° 44 de 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece un plan de formación de directores con el fin de otorgar, desarrollar y reforzar las competencias para ejercer el cargo de director de un establecimiento educacional. El programa financia la formación especializada de directores en programas e instituciones previamente validados por el Ministerio de Educación, avanzando en la regulación de la calidad y pertinencia de la oferta formativa, así como también garantizando el acceso en condiciones de igualdad.</li> </ul>
2015	Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar	El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Su propósito, no vinculante, es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada.
2016	Sistema de Desarrollo profesional docente. Ley 20.903 que modifica el Estatuto Docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifica las funciones de la dirección escolar, entregándole al director, en conjunto con su equipo directivo, responsabilidades respecto del desarrollo profesional docente, las cuales se materializan en la facultad de proponer al sostenedor planes locales de formación para el desarrollo profesional docente, orientar la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre los docentes y el diseño y aplicación de planes de inducción para docentes principiantes.</li> <li>- Determinar el uso de las horas no lectivas, en el marco de lo establecido por la ley, previa consulta al Consejo de Profesores.</li> <li>- Directores, docentes directivos y jefes de UTP deben encontrarse al menos en el tramo de desarrollo profesional docente avanzado. Solo excepcionalmente podrán saltarse esta condición los docentes directivos y jefes de UTP en caso de no existir docentes avanzados en la dotación, en cuyo caso no</li> </ul>

		recibirán la asignación de responsabilidad directiva de técnico pedagógica, según corresponda
2017	Ley que Crea el Sistema de Nueva Educación Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El establecimiento educacional se define como la unidad básica y central de todo el sistema.</li> <li>- Atribución de elaborar el PEI y el PME, con participación de la comunidad (vía Consejo Escolar y de profesores)</li> <li>- Jornada evaluativa anual del PME (que deberá integrar los diversos planes del establecimiento) y reglamentos internos.</li> <li>- Participar de la conferencia de directores del servicio local (al menos una vez al año), para evaluar desarrollo del Plan estratégico y proponer mejoras.</li> <li>- Atribución de proponer perfiles profesionales docentes (en conjunto con el equipo directivo y docente representante) y luego elegir desde una terna propuesta por el SLE.</li> <li>- Se simplifican procesos de rendición de cuentas (una sola anual, integrada, con el apoyo del SLE)</li> <li>- Uso directo de hasta un 10% de la SEP y subvención de mantenimiento.</li> </ul>

En cuanto a las iniciativas que afectan indirectamente a la función directiva, es importante destacar aquellas que aumentan la autonomía de la escuela en la definición de su proceso de mejoramiento, a la vez que aumentan su grado de responsabilización por los resultados obtenidos. Este tipo de políticas de rendición de cuentas o accountability, han ido ganando terreno no solo en Chile, sino que caracterizan el escenario de reforma educativa a nivel mundial (OECD, 2009). Por una parte, la Subvención escolar preferencial, que comienza a operar en 2008, entrega recursos adicionales a los establecimientos escolares en función de la cantidad de alumnos vulnerables que atienden (y de su concentración, reconociendo la mayor dificultad de educar a estudiantes en contextos de desventaja social). Estos recursos deben ser utilizados en la implementación de un plan de mejoramiento propuesto por la propia escuela, en el cual ésta define metas educativas y se compromete a lograrlas en un plazo de cuatro años. Si bien con ello se aumenta la autonomía de la escuela en la gestión de su propio proceso de mejora, también aumenta la presión por mostrar resultados. La ley SEP, en este sentido, dota al director y a su equipo de una posibilidad inédita de ejercer su liderazgo, pues como responsable de la escuela<sup>4</sup> orienta estratégicamente a la unidad escolar en su conjunto para el logro de los resultados comprometidos. En la misma línea, la Ley General de Educación (2009) fija la creación de un Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, el cual se pone en marcha en 2012 con la constitución de dos nuevas instituciones que aumentan la dimensión de rendición de cuentas en la relación entre escuela y nivel central: La Superintendencia de Educación y, especialmente, la Agencia de Calidad de la Educación. Esta última amplifica la presión sobre las escuelas y sus directivos ya inaugurado por la SEP (Weinstein et al., en prensa), en la medida que es el agente responsable de evaluar a los centros escolares y ordenarlos en categorías de desempeño, según sean sus resultados.

<sup>4</sup> Si bien el responsable final es el sostenedor, la ley SEP afecta la labor directiva en la medida que es el director quien lleva a la práctica la implementación del plan de mejoramiento.

## II. HACIA UNA POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR

Las iniciativas señaladas en la sección anterior, si bien han aportado a generar condiciones y capacidades para el ejercicio del liderazgo escolar, constituyen acciones aisladas que no han logrado alinear los distintos procesos e instituciones (sostenedores, universidades, MINEDUC) en la línea de producir un adecuado reclutamiento, formación, acompañamiento y evaluación del desempeño de los directores (Weinstein y Muñoz, 2012). Adicionalmente, tampoco han estado suficientemente acompañadas de apoyos que permitan a los equipos directivos sostener este marco de exigencias y desafíos. Ello ha repercutido en que los esfuerzos previamente realizados no hayan logrado articularse de manera virtuosa para lograr que los líderes escolares se transformen en un verdadero motor del mejoramiento educativo.

Chile se encuentra en un proceso de profunda reforma al sistema educativo, que busca avanzar sustantivamente hacia una escuela que entregue educación de calidad y que sea inclusiva. En este marco, apostar por el desarrollo de una política integral dirigida hacia los directivos escolares parece un paso ineludible. Así, se plantea la necesidad de definir una política integral de fortalecimiento del liderazgo escolar que articule lo que ya existe, pero dando un paso mucho más ambicioso desde las políticas.

En este sentido, el objetivo de esta política es **instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo**. Se espera que esta política resulte en un amplio número de directivos que, a través del desarrollo profesional e individual de sus docentes y de la generación de condiciones apropiadas para el correcto desarrollo del trabajo pedagógico, sean capaces de liderar procesos de mejora sostenibles en sus respectivas unidades escolares.

La política considera 5 componentes principales: 1) Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones, 2) Selección de directivos entre los mejores candidatos, 3) Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar 4) Centros de Liderazgo Escolar (CLE) y 5) Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar. Cada uno de estos componentes tiene iniciativas específicas que le dan concreción. A continuación, se describen los 5 componentes y sus respectivas iniciativas desarrolladas desde 2014 hasta la fecha:

### 1. Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones

Este componente, tiene por objetivo avanzar en la definición de los ámbitos de acción que corresponden a los cargos directivos, y establecer las atribuciones que ellos requieren para poder llevar a la práctica dichos ámbitos de acción, aunando con ello expectativas respecto de aquello que se demanda del trabajo directivo en establecimientos escolares.

Entre las iniciativas desarrolladas dentro de este componente, se encuentran:

Iniciativas 2014:

- Elaboración de nuevos estándares directivos, sobre la base del estudio de la Universidad Alberto Hurtado y su adecuación a los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, así como a los planes de mejoramiento en el marco de la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Este estudio

constituyó la base para la definición del nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

- Presentación del estado de avance del trabajo de elaboración de nuevos estándares directivos.

#### Iniciativas 2015:

- Nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE). Se trabajó en conjunto con el CPEIP en la elaboración de un nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- Difusión del MBDLE: a fines de 2015 se adjudica el servicio de asesoría en medios digitales para la difusión del MBDLE, el cual se inicia en 2016.
- Carrera Directiva: se elaboró un documento técnico que sistematiza 6 experiencias internacionales en relación a Carrera Directiva.

#### Iniciativas 2016:

- Difusión del MBDLE: Durante el mes de mayo se realizó la campaña de difusión del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), que consistió en la difusión a través de redes sociales, de videos relativos al marco, publicación de infografía en prensa y sitios web y distribución a todos los directivos escolares de la educación municipal de la Agenda del Directivo Escolar.
- Carrera Directiva: Se avanzó en el levantamiento de información y elaboración de propuestas para una Carrera Directiva Escolar. Al respecto:
  - Se desarrollaron 3 informes para informar y sustentar la toma de decisiones en materia de carrera directiva. Estos 3 informes corresponden a una revisión de 7 experiencias internacionales sobre carrera directiva, una revisión secundaria de investigaciones y políticas en temas específicos vinculados a la carrera (funciones, selección, formación continua, definición de tramos, remuneraciones y evaluación) y un informe con los resultados de un proceso de elaboración de entrevistas a expertos, autoridades SAC y sostenedores. Todos estos informes se encuentran finalizados y aprobados.
  - Redacción de minutas propositivas respecto a cómo abordar el desarrollo de una carrera directiva. Versión final de esta minuta fue validada por jefaturas DEG y CPEIP.
  - Entrega de minuta de Carrera Directiva a equipo de Nueva Educación Pública, con el fin de traducir las propuestas en indicaciones que puedan ser incorporadas al proyecto de ley. Se incorporaron todas aquellas propuestas que no implican presupuesto adicional.
  - Articulación con el CPEIP para valorizar económicamente aquellas propuestas de carrera directiva que implicarían presupuesto. Este proceso se encuentra en curso, a fin de determinar si podrían ser incorporadas al proyecto de ley en la forma de indicaciones.

Iniciativas 2017:

- Elaboración de orientaciones para apoyar a los directivos escolares en la conducción de procesos participativos al interior de las escuelas y/o liceos, relativas a la elaboración e implementación del Proyecto Educativo institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo. Esta licitación fue adjudicada a la consultora FOCUS.
- Se elaboró un reporte de política para orientar el diseño de un sistema de desarrollo profesional directivo o carrera directiva para Chile. Este reporte sistematiza la evidencia recolectada entre los años 2015 y 2016.

## **2. Selección de directivos a partir de los mejores candidatos**

El segundo componente de la política, apunta a asegurar la presencia de ciertas capacidades de liderazgo desde el momento de la entrada a los cargos directivos, aportando así a disponer de mejores capacidades en el sistema (independientemente de que se puedan seguir desarrollando con posterioridad). En este sentido, su objetivo es generar las condiciones para que se seleccione en cargos directivos a los mejores candidatos, según sean las necesidades específicas de cada unidad escolar.

Dentro de las líneas de acción de este componente es posible observar:

Iniciativas 2014:

- Constitución de mesa técnica de trabajo MINEDUC con el Área de educación Servicio Civil.
- Levantamiento a nivel nacional de información actualizada de fechas de inicio y de término de funciones de los directores en ejercicio.
- Participación en las jornadas zonales sur y norte de la Alta Dirección Pública (ADP), con Jefes DAEM para presentar los componentes de la política del fortalecimiento del liderazgo escolar
- Revisión, análisis y reformulación de los perfiles de directores y convenios de desempeño disponibles.
- Conformación de mesa de profesionales de las unidades DEG para el trabajo de reformulación de perfiles.

Iniciativas 2015:

- Guía Metodología para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de directores escolares elegidos por ADP. Se desarrolló un documento técnico base que incluyó el levantamiento de información referente a la experiencia de sostenedores y directores escolares en la construcción y seguimiento de convenio de desempeño y las principales orientaciones para apoyar ambos procesos. Este documento además incorporó un plan de difusión de esta herramienta al sistema escolar.
- Guía Metodológica para la elaboración de perfiles de cargo de directores escolares: en conjunto con el área de educación del Servicio Civil se definieron los objetivos de este proyecto orientado a apoyar a los sostenedores municipales en la elaboración de perfiles de cargo de director elegido por ADP. Junto a lo anterior, se definieron las principales acciones a desarrollar durante 2016, las fechas y productos asociados para dar cumplimiento a este producto. Esta herramienta, incorporará un apoyo en la definición

de criterios que permitan contextualizar la definición de perfiles las características de las escuelas y/o liceos, las características de las comunidades educativas y las necesidades específicas de los distintos tipos de establecimientos escolares.

Iniciativas 2016:

- Guía Metodología para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de directores escolares elegidos por ADP. Se trabajó en conjunto con Fundación Chile y el Servicio Civil los contenidos, diseño gráfico y la difusión online e impresa de esta herramienta al sistema escolar. Se distribuyeron 500 ejemplares a sostenedores municipales de todo el país y otras autoridades regionales.
- Guía Metodológica para la elaboración de perfiles de cargo de directores escolares: en coordinación con el Servicio Civil. Se elaboró el documento base con los contenidos para elaborar una Guía metodológica para apoyar a los sostenedores municipales en la elaboración de perfiles de cargo para directores escolares municipales.

Iniciativas 2017:

- Guía Metodológica para la elaboración de perfiles de cargo de directores escolares: durante el primer trimestre se ajustaron los contenidos y el diseño de esta guía. Este documento constituye el segundo tomo de la serie que se inició con la guía para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño elaborado y distribuido en 2016. La versión impresa fue enviada a fines del mes de junio a todos los sostenedores municipales, DEPROV y Seremi del país.
- Elaboración de un instrumento de evaluación para directivos escolares de establecimientos municipales: en el mes de octubre se firma un convenio de colaboración, por 8 meses, con la Universidad Diego Portales y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso para el desarrollo de esta iniciativa. El trabajo se inicia formalmente en el mes de noviembre.

### **3. Desarrollo de capacidades de Liderazgo Escolar**

El tercer componente de la política, involucra un conjunto de estrategias orientadas a formar y/o fortalecer capacidades de liderazgo en los directivos, que les permitan potenciar su rol como motor de la mejora del establecimiento escolar. Además de los programas tradicionales de formación de directivos, incorpora todas aquellas iniciativas cuyo propósito es generar aprendizaje profesional y experiencia práctica en quienes desempeñan funciones de liderazgo.

Dentro de las líneas de acción de este componente es posible observar:

Iniciativas 2014:

- Desarrollo del Programa de Formación de Directores
- Selección de 26 programas: 8 magister, 1 curso, 2 pasantías y 15 diplomados, que conforman el Programa de Formación de Directores 2014.
- Preparación de convenios con instituciones seleccionadas y becarios para la implementación del programa.

- Selección de 848 becarios que participan en los 26 programas de formación seleccionados.
- Preparación IV Seminario Plan de Formación de Directores “Escuelas con trayectorias sostenidas de mejora”.
- Presentación del estado de avance en el Diseño del Programa de Inducción de Directores y jefes de UTP.
- Preparación de nuevas bases de postulación para el Programa de Formación de Directivos 2015.
- Diseño de programa de Inducción de Directores y Jefes de UTP. Este programa considera una ejecución territorial.
- Diseño de nuevo programa de formación que incorpora cambios al actual modelo formativo en dos ámbitos; a nivel institucional, desde una estrategia de oferta de programas formativos hacia uno de demanda de programas formativos definidos por la institución que contrate el MINEDUC, y en el nivel becario, desde una postulación del becario basada en preferencias individuales hacia una postulación basada en las necesidades de los establecimientos donde se desempeñan los postulantes y la fase de desarrollo profesional del postulante.
- Realización de jornadas de levantamiento de información respecto del proceso de instalación de redes año 2014.
- Instalación y funcionamiento en régimen del modelo de redes en el total de las regiones y comunas del país.
- Realización de jornadas de evaluación de la estrategia año 2015.
- Elaboración de convenio con instituciones para la elaboración de herramientas y materiales.

#### Iniciativas 2015:

- Apoyo a directivos escolares a través de Redes de Mejoramiento Escolar: se elaboró, en conjunto con Fundación Chile y Educación 2020, material de trabajo para las Redes de Mejoramiento Escolar en su fase de instalación, así como también talleres de capacitación en el enfoque y metodologías, para jefes técnico provinciales y supervisores de las regiones Metropolitana y Valparaíso.
- Herramientas y materiales para la puesta en práctica del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar: La consultora FOCUS entregó el informe de avance N° 1 correspondiente a los resultados de las actividades definidas en los términos de referencia y el informe de avance N°2 relacionado a la presentación preliminar de herramientas y materiales, sistematización y presentación de los resultados y conclusiones del proceso de coproducción y testeo con directivos escolares. Ambos productos fueron revisados y aprobados por la contraparte técnica.
- Programa de Formación de Directores (ejecución a cargo del CPEIP)

#### Iniciativas 2016:

- Herramientas y materiales para la puesta en práctica del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar: se cerró el proceso, iniciado en 2015, de elaboración de herramientas prácticas de gestión y liderazgo escolar, que apoyaran la puesta en práctica del MBDLE en equipos directivos. Estas herramientas fueron difundidas con los supervisores y jefes técnicos provinciales en jornada MINEDUC realizada en abril de

2016 y difundidas a todo el sistema escolar a través de su publicación en la página web [liderazgoescolar.mineduc.cl](http://liderazgoescolar.mineduc.cl).

- Apoyo a establecimientos insuficientes: se definió que una de las estrategias para apoyar a los establecimientos clasificados como insuficientes, sería enviar un archivador con ejemplares impresos de las herramientas para la puesta en práctica del MBDLE. Los archivadores fueron distribuidos en noviembre de 2016 entre los establecimientos que contaban con dicha clasificación. También se incluyó a los DEPROV y Seremi.
- Programa de apoyo digital para trabajar las dimensiones del MBDLE en las Redes de Mejoramiento escolar y Visitas directas: se trabajó, en conjunto con Fundación Chile, en la elaboración de recursos online para supervisores. Este material, llamado “Programa de apoyo digital”, tiene por objetivo entregarles herramientas conceptuales y metodológicas a los supervisores para trabajar el desarrollo de capacidades liderazgo vinculadas al MBDLE en el espacio que brindan las Redes de mejoramiento escolar y las visitas directas. Durante 2016 se trabajó en el desarrollo de una versión preliminar de los módulos de aprendizaje, los cuales abordan las herramientas de apoyo a los supervisores.
- Página web Liderazgo Escolar: En marzo de 2016 se lanzó la página [liderazgoescolar.mineduc.cl](http://liderazgoescolar.mineduc.cl). Este espacio, se actualizó, al menos semanalmente, con distintos materiales disponibles para equipos directivos, así como también noticias sobre actividades abiertas al público que podrían ser de interés de estos actores. La página web se nutre de noticias y contenidos elaborados por el Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad, Servicio Civil y los dos Centros de Liderazgo Escolar.
- Programa de Formación de Directores (CPEIP)

Iniciativas 2017:

- Programa de apoyo digital: se desarrollaron 7 módulos de autoaprendizaje para que los supervisores del MINEDUC trabajen las dimensiones del MBDLE con los equipos directivos en las Redes de Mejoramiento escolar y Visitas directas. Estos módulos se pusieron a disposición en el sitio web [liderazgoescolar.mineduc.cl](http://liderazgoescolar.mineduc.cl)
- Nuevas herramientas y materiales para la puesta en práctica del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar con foco específico en temas de convivencia escolar, inclusión, participación y formación ciudadana. Esta licitación fue adjudicada a la consultora Grupo Educativo.
- Programa de Formación de Directores y Plan de Inducción de directores (ejecución a cargo del CPEIP): en 2017 se continúa con el PFD y se da inicio al Plan de inducción de directores escolares.

#### **4. Centros de Liderazgo Escolar**

En el contexto de la Reforma Educacional, Chile enfrenta el desafío de movilizar sus escuelas hacia la mejora escolar sostenible, proceso en el cual los directivos escolares cumplen un rol protagónico. Para avanzar en el fortalecimiento de este importante factor de la mejora educativa, el Ministerio de Educación estableció el año 2015 un convenio de colaboración con dos instituciones de educación superior, por 4 años y 5 meses, las cuales han conformado alianzas en el marco de este proyecto con otras instituciones nacionales y extranjeras.

Los Centros desempeñan investigación de excelencia sobre liderazgo, innovación en modelos de apoyo y formación que puedan posteriormente ser escalables, desarrollo de herramientas y

aplicaciones tecnológicas de gestión escolar, apoyo metodológico y tecnológico al trabajo de las RME, organización espacios amplios de debate y difusión sobre prácticas directivas y formación específica de cargos directivos escolares e intermedios.

Iniciativas 2014:

- Redacción de la justificación teórica y política para la conformación de dos Centro de Liderazgo Escolar en Chile
- Desarrollo de la versión preliminar de las bases de concurso para seleccionar dos Centros de Liderazgo Escolar.

Iniciativas 2015:

- Se elaboran las bases de concurso para constituir dos centros de liderazgo escolar.
- Se evalúan las propuestas técnicas y se adjudican las dos mejores evaluadas lideradas por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, y la Universidad Diego Portales, respectivamente.
- A fines de 2015 se firman los convenios de colaboración entre las universidades que lideran ambos consorcios (PUCV-UDP) y el Ministerio de Educación. Estos convenios fueron aprobados por la Contraloría General de la República en diciembre de 2015.

Iniciativas 2016:

#### **Formación de líderes escolares:**

- 374 directores, y otros líderes escolares como UTP, inspectores, encargados de convivencia, potenciales líderes, formados para liderar los procesos de mejoramiento educativo en Chile, con foco en los procesos pedagógicos y de convivencia escolar.

#### **Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública:**

- Versión preliminar del Marco del Buen Liderazgo Intermedio – Servicios Locales de Educación
- Versión preliminar de cuatro perfiles de cargo de primer y segundo nivel jerárquico de los SLE.
- Modelo de apoyo técnico pedagógico de los SLE a los establecimientos educacionales.

#### **Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red:**

- 120 directores formados en liderazgo sistémico y aprendizaje en red.
- Diseño implementación y evaluación de metodologías efectivas para el trabajo en Red.
- Desarrollo de un dispositivo virtual para recoger información cuantitativa y cualitativa de las redes de mejoramiento escolar del MINEDUC

## **Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo**

- 7 investigaciones finalizadas en temas como liderazgo e inclusión, acompañamiento a directores novatos, buenas prácticas a nivel local. Estándares de desempeño de líderes de EMTP, entre otros temas.

### **Innovación:**

- Un software con una herramienta de gestión institucional para directivos escolares “Liderando Escuelas”, la cual trabaja la tercera dimensión del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (“Liderando Procesos de Enseñanza Y Aprendizaje”)
- Una herramienta digital (app) para Líderes Escolares en contextos vulnerables.

Iniciativas 2017:

### **Formación de líderes escolares:**

- 329 directores, y otros líderes escolares como UTP, inspectores y encargados de convivencia, son formados en temáticas como liderazgo pedagógico para el monitoreo de la cobertura e implementación curricular, liderazgo pedagógico para la mejora de las prácticas docentes, liderazgo para la convivencia escolar, entre otros temas.

### **Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública**

- 125 profesionales, que se desempeñan en los DAEM, DEM y Corporaciones, así como también directores escolares que tienen interés en trabajar en este nivel, son formados en el desarrollo de prácticas de liderazgo y recursos personales para el nivel intermedio.
- Versión Final Marco del Buen Liderazgo Intermedio.
- Versión final de cuatro Perfiles para profesionales del primer y segundo nivel jerárquico del SLE.

### **Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red**

- 132 directores y jefes de UTP que trabajan organizados en red son formados en el diplomado de liderazgo sistémico.
- Implementación de un modelo de desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos municipales, para fortalecer la colaboración y capital social.
- Un informe con descripción y evaluación del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar, implementadas por el MINEDUC, y sugerencias para mejorar esta estrategia.

## **Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo**

- 13 Investigaciones desarrolladas en materias de caracterización de necesidades formativas en liderazgo escolar, funcionamiento equipos directivos, estándares de desempeño para directivos, entre otros

### **Innovación:**

- Un libro para mentores de directores nóveles con material didáctico, contextualizado a la realidad nacional, que apoya con teoría y herramientas prácticas, el desempeño del mentor con directores nóveles.

- Un software con herramientas de Gestión Institucional para Directivos Escolares (6.800 usuarios creados en la plataforma, de 991 establecimientos educacionales de todas las regiones del país)
- Dos herramientas digitales destinadas a apoyar la gestión educativa de líderes escolares (**Sistema de programación curricular** (SPC), orientado a usuarios docentes y jefes de UTP (o cargos similares) de escuelas básicas (1° a 8° básico) y **Sistema de acompañamiento y monitoreo curricular** (SAC), orientado a usuarios jefes de UTP, jefes de departamento, coordinadores de ciclo, entre otros similares de escuelas básicas (1° a 8° básico))

#### **Extensión y difusión:**

- 3 seminarios internacionales (“Colegios que aprenden juntos”, “Formación de líderes para el sistema escolar”, “Liderar escuelas vulnerables”)
- 6 seminarios nacionales (“Liderazgo pedagógico y convivencia escolar”, “Marco para el Liderazgo Intermedio”, “Carrera Directiva”, “investigaciones en liderazgo escolar”, “Transformación de los consejos de profesores en instancias innovadoras”, “Mejorar la convivencia en la escuela”)
- Lanzamiento del primer Libro de la Serie Liderazgo y Mejora Escolar
- 5 Cuadernos Técnicos y 9 informes técnicos
- 4 boletines técnicos
- 8 conferencias web sobre liderazgo escolar.

## **5. Fundamentación empírica y legitimación de la política de Liderazgo Escolar**

El quinto componente de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar, consiste en generar instancias que permitan asegurar que el diseño y la implementación de las iniciativas que componen la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, se ajusten a la diversidad de realidades escolares y sean legitimados por actores escolares y expertos en educación, pero sobre todo, por los propios directivos. Se trata de un eje fundamental para mejorar la pertinencia de las iniciativas planteadas, de manera que sean más útiles para la escuela y para el trabajo del director. Con ello se espera promover que los objetivos planteados en cada caso, puedan ser satisfechos. Dentro de las líneas de acción de este componente es posible observar:

#### **Iniciativas 2014:**

- En septiembre se realiza la primera reunión donde se constituyen los CCLE y se da inicio a esta iniciativa.
- Entre octubre y diciembre se desarrollan tres reuniones, de las cuales se emite un acta que sistematiza las principales ideas abordadas en cada una de ellas.

#### **Iniciativas 2015:**

- Se realizaron 10 consejos consultivos. Se trabajaron diferentes temas vinculados a la Reforma Educacional y las políticas del MINEDUC.

#### **Iniciativas 2016:**

- Se logró la periodicidad esperada en el envío de protocolos a los Consejos Consultivos. Al respecto,

- Los CCLE recibieron un protocolo mensual con una temática distinta a discutir cada vez, materiales de apoyo y preguntas guía.
- Ejecución irregular en regiones, aunque con un número importante de regiones que realizaron 5 o más reuniones en el año.
- Se realizó un proceso de evaluación para disponer de información que permita mejorar el diseño y ejecución de esta iniciativa en 2017. Los resultados de este proceso fueron presentados y comentados en reunión con el Jefe DEG y el Coordinador de la Unidad de Participación Ciudadana, decidiéndose continuar con esta iniciativa, aunque revisando aspectos de su formato, periodicidad y composición.

#### Iniciativas 2017:

- Se define, en conjunto con Participación Ciudadana, que la periodicidad de los CCLE sea cada dos meses (5 reuniones al año)
- Se entrega libertad a aquellas regiones que quieran mantener las reuniones mensuales. Sin embargo, se señala que solo serán financiadas las 5 reuniones anuales antes mencionadas.
- Se desarrollaron 5 consejos consultivos, cuyas temáticas se vincularon con la percepción sobre el trabajo de las redes de mejoramiento escolar, evaluación del MBDLE, carrera directiva, entre otras.

#### Estudios sobre Liderazgo Escolar

#### Iniciativas 2015:

- Inicio del estudio sobre Caracterización de Equipos Directivos: se elaboraron y aprobaron en conjunto con la Unidad de Estudios del MINEDUC los Términos de Referencia para licitar este proyecto de investigación. Con apoyo de PNUD se inició dicho proceso de licitación. Se llevó a cabo la reunión informativa con los posibles oferentes donde se dieron a conocer las principales características del proyecto, sus objetivos y lo que se espera lograr con este. Junto a esto, se respondieron dudas y aclararon puntos clave para el desarrollo del estudio.

#### Iniciativas 2016:

- Se desarrolló el estudio “Caracterización de Equipos Directivos”, el cual fue adjudicado a la consultora Focus. El estudio apuntó a identificar la composición de equipos directivos en establecimientos urbanos municipales y particulares subvencionando, así como también, a caracterizar las funciones concretas que asumen quienes los integran y su articulación con la mejora. Este estudio finalizó en noviembre de 2016 y sus resultados fueron difundidos entre profesionales de las instituciones del SAC y los Centros de Liderazgo Escolar, en diciembre de 2016.

#### IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barber, Michael. y Mourshed, Mona (2007). *How the world's best-performing schools come out on top*. London: McKinsey and Company.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report* (No. DCSF-RR108): Department for children, schools and families.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School Leadership that makes a difference: International perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (4), 359-367. Routledge.
- Hallinger, Phillip. y Heck, Ronald. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980 – 1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En Weinstein J and Muñoz G (Eds) *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación pp. 371-396.
- OECD (2009). *School Evaluation: Current practices in OECD countries and a Literature Review*.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. OECD.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL, 41, 1-28.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*: New Zeland Ministry of Education.
- Seashore Louis, K., Dretzke, B. & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21(3), 315-336
- Weinstein, José. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales* N°117, 123-147.
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación
- Weinstein, J., Marfán, J. & Horn, A. & Muñoz, G. (En prensa). Chile: School Leadership Challenged by double Accountability towards Schools.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Carrasco, A., Horn, A., Marfán, J., Volante, P., Anderson, S., Álvarez, N. y González, R. (2011). *Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Chile. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación*. CEPPE, Proyecto CIE01-CONICYT.
- Waters, Tim., Marzano, Robert., and McNulty, Brian. (2005). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement*. Denver: Mid-continent Research for Education and Learning.