

# HACIA UNA MEJOR GESTIÓN EN LOS COLEGIOS

INFLUENCIA DE LA CULTURA  
ESCOLAR SOBRE LA EDUCACIÓN

Nicolás Majluf Sapag\*  
José Maximiliano Hurtado Bottero\*\*

COPIA DIGITAL AUTORIZADA – ENERO 2011  
USO EXCLUSIVO DIPLOMADO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE ORGANIZACIONES  
ESCOLARES, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

## CAPÍTULO 3 EL PERFIL DE LAS ESCUELAS DE ALTO RENDIMIENTO

Las escuelas de alto rendimiento son aquellas que obtienen puntajes muy por encima de los conseguidos por otras que atienden a una población de similar nivel socioeconómico. Sin duda son muchos los factores que influyen en ese desempeño superior. Pero en este trabajo la búsqueda de una explicación se concentra en la gestión del colegio y, muy particularmente, en las variables propias de la relación entre personas descritas anteriormente, que corresponde a lo que se conoce como *soft management*.

Al considerar escuelas que atienden a una población de similar nivel socioeconómico, se consideran escuelas de desempeño superior a las que lograron un puntaje en el 25% más alto del SIMCE (262 puntos o más en el SIMCE de matemática de 2005), y de desempeño inferior a las que se obtuvieron puntajes en el 25% más bajo (221 puntos o menos en la misma prueba).

El análisis se hace desde dos perspectivas: La de los profesores y la del director del establecimiento.

### LA PERSPECTIVA DE LOS PROFESORES

Si hubiese que juzgar las diferencias de los colegios de alto y bajo rendimiento en términos de las variables propias de la intimidad del profesor, sería poco lo que podría decirse, porque motivación, satisfacción y disposición a participar no muestran diferencia alguna. Tampoco hay diferencia en la confianza entre docentes. Esto refleja que, en general, los profesores tienen actitudes positivas hacia su labor, independiente del colegio en el que se desempeñen. El resto de las variables de este estudio muestra diferencias significativas (Figura 19).

FIGURA 19 PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES EN COLEGIOS DE ALTO Y BAJO RENDIMIENTO

Dimensión	Bajo	Alto	Sig.
Capacidad de Servicio	2,97	3,03	0,536
Inteligencia emocional	3,03	3,15	0,138
Fidelidad a Principios	2,98	3,12	0,408
Influencia idealizada (atrib.)	2,89	3,07	0,258
Influencia idealizada (comp.)	3,04	3,17	0,238
Motivación Inspiracional	3,05	3,3	0,029
Estimulación intelectual	2,92	3,0	0,659
Consideración individual	2,84	2,93	0,544
Recompensa Contingente	2,66	2,72	0,423
Gestión por excepción pasiva	2,84	2,94	0,302
Falta de Liderazgo	2,85	2,98	0,294
Relación director-docente	2,9	2,97	0,479

Relación entre docentes	3,09	3,27	0,124
Énfasis académico	2,76	3,2	0,000
Influencia director en sostenedores	2,81	2,98	0,584
Propensión a confiar	2,73	2,74	0,822
Benevolencia	3,24	3,3	0,158
Competencia	3,13	3,28	0,192
Apertura comunicacional	3,21	3,26	0,277
Consistencia	2,81	2,87	0,230
Similitud	2,53	2,52	0,727
Integridad	3,29	3,4	0,100
Cumplimiento compromisos	3,2	3,28	0,314
Justicia	3,04	3,21	0,030
Confianza directa	3,01	3,12	0,275
Compromiso (nexo)	3,03	3,19	0,030
Compromiso (intención de abandono)	2,7	2,6	0,416
Compromiso (proyección)	3,6	3,63	0,239
Compromiso (interno)	3,34	3,6	0,015
Motivación (Interés y disfrute)	3,61	3,67	0,243
Satisfacción con participación	2,98	3,09	0,278
Satisfacción con la tarea	3,79	3,81	0,300
Disposición a participar (Toma de decisiones)	3,52	3,66	0,131
Disposición a participar (Información)	3,54	3,56	0,608
Recompensas Monetarias	1,46	1,54	0,822
Recompensas No monetarias	2,37	2,67	0,000
Oportunidades de Desarrollo	2,66	2,77	0,300
Oportunidades Part. (Toma de decisiones Tarea)	3,2	3,42	0,003
Oportunidades Part. (Toma de decisiones Organizacional)	2,61	2,64	0,459
Oportunidades de participación (Información)	2,7	2,74	0,773

Nota: La tabla muestra el puntaje promedio en cada dimensión (escala 1 a 4, siendo más positivo un puntaje más alto) y nivel de significancia del análisis de varianza hecho a la muestra de Espinosa (2007) de 436 docentes, para detectar diferencias entre los grupos de colegios de alto y bajo rendimiento. Las filas sombreadas muestran diferencias significativas entre estos colegios.

*“Las percepciones de los profesores de colegios de alto y bajo rendimiento son significativamente distintas en varias dimensiones.”*

En colegios de alto rendimiento se observa un liderazgo diferente en el que se destaca la “motivación inspiracional”, es decir, la capacidad del director de conseguir que los docentes miren más allá de su interés personal, haciendo suyas las metas del colegio, solidarizando con el interés colectivo y preocupándose del bienestar de todo su grupo.

El clima organizacional se percibe de un modo más positivo en los colegios de alto rendimiento, y se aprecia un énfasis en lo académico por sobre otras consideraciones. Esto se traduce en que se promueve el interés de los alumnos por el aprendizaje, se definen metas claras, tanto directores como profesores se involucran en el logro de los objetivos académicos, y se tienen altas expectativas respecto a los resultados que pueden alcanzar los estudiantes.

La confianza también se prodiga de un modo diferente en colegios de alto rendimiento, porque se tiene la percepción que el director es más justo en las decisiones que afectan directamente al cuerpo de profesores, repartiendo premios y cargas en forma más equitativa.

El resultado de lo anterior no genera diferencias en la motivación, satisfacción y disposición

a participar, tal como ya se había indicado, pero sí se aprecia un mayor compromiso en colegios de alto rendimiento, particularmente lo que se refiere al nexo y la lealtad hacia el establecimiento.

Por último, los profesores de colegios de alto rendimiento tienen una opinión más positiva respecto a las recompensas que se les ofrecen, particularmente las de tipo no-monetarias, y a las oportunidades que tienen de participar en decisiones relativas a su trabajo.

## LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES

Al analizar las diferencias entre colegios de alto y bajo rendimiento, los directores tienen una mirada algo distinta a los profesores (Figura 20).

FIGURA 20 VARIACIÓN PERCIBIDA POR LOS DIRECTORES ENTRE LOS COLEGIOS DE ALTO Y BAJO RENDIMIENTO

Dimensión	Bajo	Alto	Sig.
Apreciación del desempeño	3,36	3,79	0,035
Propensión a confiar	2,68	3,0	0,014
Benevolencia	3,38	3,61	0,096
Competencia	3,41	3,74	0,108
Apertura Comunicacional	3,51	3,73	0,066
Consistencia	3,16	3,56	0,085
Similitud	2,46	2,56	0,543
Integridad	3,51	3,69	0,195
Cumplimiento de Compromisos	3,39	3,75	0,073
Confianza Directa	3,25	3,62	0,017
Oportunidades Part. (Toma de decisiones Tarea)	3,46	3,55	0,559
Oportunidades Part. (Toma de decisiones Organizacional)	3,24	3,43	0,146
Oportunidades de participación (Información)	3,63	3,8	0,058
Disp. a participar (Toma de decisiones Tarea)	3,25	3,63	0,017
Disp. a participar (Toma de decisiones Organizacional)	3,0	3,36	0,038
Disp. a participar (Información)	3,29	3,56	0,078
Recompensas Monetarias	1,62	2,09	0,035
Recompensas No monetarias	2,47	2,96	0,010
Oportunidades de Desarrollo	3,45	3,66	0,097

Nota: La tabla muestra el puntaje promedio de cada dimensión (escala 1 a 4, siendo más positivo un puntaje más alto) y el nivel de significancia del análisis de varianza hecho a la muestra de Espinosa (2007) de 281 directores, para detectar diferencias entre los grupos de colegios de alto y bajo rendimiento. Las filas sombreadas muestran diferencias significativas entre estos colegios.

*“Los directores de colegios de alto rendimiento tienen una mirada algo distinta a sus profesores respecto a la forma en que se da la interacción entre ellos”.*

La confianza de los directores en sus profesores es central. En colegios de alto rendimiento, los directores muestran una mayor propensión a confiar y en último término confían más.

Además opinan positivamente de la disposición a participar que muestran los profesores en colegios de alto rendimiento, particularmente en la toma de decisiones relacionadas con la tarea y con los temas organizacionales. Esta mirada se distancia de lo que los profesores piensan, pues en colegios de alto y bajo rendimiento ellos se manifiestan igualmente interesados en participar, pero no lo siente así el director.

Por último, los directores tienen una opinión más positiva del desempeño de los docentes en colegios de alto rendimiento, lo que coincide con los resultados del SIMCE. Además, esto lo reconocen en mejoras laborales y muy especialmente en la forma de elogios y otras recompensas no-monetarias. En esto las percepciones de directores y profesores son coincidentes. Si el director entrega su reconocimiento, el profesor lo recibe con claridad, y si no lo hace, el profesor lo echa de menos.

Por otra parte, los directores de colegios de alto y bajo rendimiento consideran que ofrecen las mismas oportunidades de participación, lo que contrasta con la opinión de los docentes, que cuando pertenecen a colegios de alto rendimiento tienen una apreciación más positiva de sus oportunidades de participar.

#### EN SUMA: LAS VARIABLES DEL *Soft MaNageMeNt* PERMITEN DISTINGUIR ENTRE ESCUELAS DE ALTO Y BAJO RENDIMIENTO

Desde la perspectiva de los profesores, el director es clave para explicar las diferencias entre colegios de alto y bajo rendimiento. Un director que inspira el trabajo de sus docentes logra crear un clima en el que se privilegia lo académico, actúa con justicia, reconoce el trabajo de sus profesores y les brinda mayores oportunidades de participación, va a conseguir un mayor compromiso de estos docentes con su labor.

Y desde la perspectiva de los directores, su confianza en los docentes y la positiva opinión que tienen de su desempeño y de su disposición a participar hace la diferencia. Los consideran buenos profesores y lo reconocen con hechos concretos, particularmente de carácter no-monetario.

Lo que ocurre con la participación merece un comentario especial, porque los resultados son consistentes con la apreciación positiva que en general las personas tienen de sí mismas más que con características del proceso de participación. Los docentes de colegios de alto y bajo rendimiento no se diferencian en cuanto a lo que dicen de su disposición a participar. De igual manera, los directores de estos colegios tampoco se diferencian respecto a lo que dicen sobre las oportunidades que ofrecen para participar. Estas respuestas están seguramente teñidas de una dosis de "deseabilidad social".

## CAPÍTULO 4

### LAS VARIABLES QUE EXPLICAN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO

Son muchas las variables que afectan el rendimiento académico de los estudiantes. Se ha documentado ampliamente la asociación con las características socioeconómicas y demográficas de los alumnos. Pero quedarse en esto implica atribuir los resultados a causas externas y no permite explorar lo que distintos actores del proceso educativo pueden hacer, muy especialmente para los efectos de este estudio, la forma en que directores y profesores pueden afectar el desempeño de sus alumnos.

Lo que se presenta en este capítulo es la asociación entre las variables de la interacción director-profesor que hemos empleado para caracterizar la cultura escolar con el rendimiento académico de los alumnos medido en el SIMCE. Ya encontramos esta asociación en el capítulo anterior, pero esto no es suficiente para medir cuánto pueden estar influyendo estas variables sobre el rendimiento. Para ello es preciso considerar también la influencia que ejercen aquellas variables que la literatura ha indicado que son relevantes y descontar su efecto. Estas se denominan “variables de control”, pues en el estudio de lo que afecta el rendimiento escolar, el análisis se realiza controlando el efecto que ellas tienen. De este modo se consigue aislar el impacto que sólo puede ser explicado por otras razones y, en particular, por las variables propias de la cultura escolar.

Las variables de control utilizadas en este estudio son: la experiencia del docente medida en años de ejercicio, el nivel educacional de ambos padres, el ingreso mensual del hogar, el gasto directo en educación de la familia, las expectativas de los padres respecto al futuro académico de los hijos, la dependencia administrativa de la escuela, la cantidad de docentes totales del colegio y la razón que indica el número de alumnos por cada profesor del establecimiento. Ellas explican el 58% del rendimiento escolar (Figura 21). Las variables más relevantes son el nivel educacional de la madre, el ingreso mensual de la familia y las expectativas de los padres acerca del futuro de sus hijos, pero sólo la primera de ellas resulta significativa, la que influye positivamente sobre el rendimiento de los alumnos. Esto indica que mientras mayor es el nivel de estudios alcanzado por la madre, mayor es el puntaje que se espera obtenga el alumno en la prueba SIMCE. De la misma forma, los alumnos pertenecientes a familias con mayores ingresos mensuales obtienen en promedio mejores resultados en esta evaluación. Igual caso con las expectativas, mientras más esperen los padres de sus hijos, éstos responderán de mejor manera con su rendimiento.

FIGURA 21 ANÁLISIS DE REGRESIÓN CON VARIABLES DE CONTROL

Porcentaje varianza explicada	58%		
Predictores	Coefficientes estandarizados	T	Sig.
(Constant)		4,798	0,000
Años de experiencia	-0,003	-0,033	0,973
Educación padre	0,279	1,205	0,232
Educación madre	0,608	2,523	<b>0,014</b>
Expectativas	0,263	1,620	0,110
Razón	-0,038	-0,405	0,687
Docentes totales	0,133	1,381	0,172
Corporación	0,013	0,156	0,876
Gasto directo	-0,169	-1,194	0,237
Ingreso	0,315	1,722	0,090

Nota: La tabla muestra los resultados de la regresión lineal hecha con la muestra de Hurtado (2008) de 86 docentes para la variable dependiente rendimiento académico, medida a través del puntaje SIMCE matemáticas 2006. El porcentaje de varianza explicada se determina del  $R^2$  de la regresión.

*“Las variables socioeconómicas y demográficas explican el 58% del rendimiento académico de los alumnos de la muestra”.*

Si bien sólo la educación de la madre aparece como estadísticamente significativa, no es posible descartar las otras variables como irrelevantes, porque están altamente correlacionadas entre sí. La Figura 22.A muestra que el nivel educacional de ambos padres, el ingreso familiar, el gasto en educación y las expectativas de los padres se encuentran altamente correlacionados. Esto lleva a pensar que las características socioeconómicas de la familia influyen como un gran factor sobre el rendimiento académico de los alumnos, lo que se corrobora en la Figura 22.B.

FIGURA 22 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CONTROL

FIGURA 22.A

*Correlaciones entre variables socioeconómicas y demográficas*

	Años de experiencia	Educación padre	Educación madre	Ingreso	Expectativas	Gasto directo	Docentes totales	Razón	Corporación
Años de experiencia	1,00	-0,07	-0,02	-0,01	-0,01	-0,09	-0,07	-0,04	-0,20
Educación padre	-0,07	1,00	0,91**	0,88**	0,81**	0,72**	0,11	0,22	-0,13
Educación madre	-0,02	0,91**	1,00	0,85**	0,86**	0,78**	0,16	0,20	-0,11
Ingreso	-0,01	0,88**	0,85**	1,00	0,77**	0,75**	0,11	0,13	-0,15
Expectativas	-0,01	0,81**	0,86**	0,77**	1,00	0,70**	0,18	0,10	-0,06
Gasto directo	-0,09	0,72**	0,78**	0,75**	0,70**	1,00	0,35	0,20	-0,03
Docentes totales	-0,07	0,11	0,16	0,11	0,18	0,35	1,00	0,40	-0,05
Razón	-0,04	0,22	0,20	0,13	0,10	0,20	0,40	1,00	0,18
Corporación	-0,20	-0,13	-0,11	-0,15	-0,06	-0,03	-0,05	0,18	1,00

\*\* Correlación es significativa al 1%. FIGURA 22.B  
*análisis factorial de las variables de control*

	Factor		
	1	2	3
Educación padre			
Educación madre			
Ingreso			
Expectativas			
Gasto directo			
Docentes totales			
Razón			
Corporación			
Años de experiencia			

Nota: El análisis se hace a partir de la muestra de Hurtado (2008) compuesta por 86 docentes. El factor 1 está conformado por variables representativas de la situación socioeconómica de la familia.

*“El nivel educacional de ambos padres, el ingreso familiar, el gasto en educación y las expectativas de los padres se encuentran altamente correlacionados y conforman un único factor socioeconómico”.*

El resultado realmente obtenido por un colegio difiere de esta predicción, a veces positiva y otras negativamente. Lo que se busca a continuación es tratar de explicar esta diferencia a través de las variables propias de la cultura escolar, que en este estudio se caracteriza por las variables de la interacción director-profesor.

## DIFERENCIAS ENTRE COLEGIOS DE ALTO Y BAJO RENDIMIENTO ESCOLAR

Al igual que en el capítulo anterior, se identifican colegios de alto y bajo rendimiento, pero en este caso los de alto rendimiento son los que exceden el resultado esperado para ellos a partir de sus características socioeconómicas y demográficas (la predicción del modelo anterior) y los de bajo rendimiento los que no alcanzan dicho resultado esperado. Luego se analizan si existen diferencias significativas entre las variables que hemos empleado para caracterizar la relación director-profesor. Éstas son las candidatas a ser consideradas en la explicación del rendimiento académico.

FIGURA 23 VARIABLES DEL *Soft MaNageMeNt* QUE EXPLICAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE COLEGIOS, UNA VEZ QUE SE HA DESCONTADO EL EFECTO DE LO SOCIOECONÓMICO

Dimensión	Nivel de significancia
Énfasis académico Compromiso (Interno) Recompensa contingente Fidelidad a principios Consideración individual Oportunidades de participación Compromiso (Similitud)	0,008 0,026 0,072 0,077 0,08 0,083 0,099

Nota: La tabla muestra el nivel de significancia de las variables del *soft management* que tienen diferencias al comparar colegios de alto y bajo rendimiento, una vez que se corrige la influencia de lo socioeconómico. Los valores se obtienen de un análisis de varianza entre los dos grupos de colegios definidos para la muestra de Hurtado (2008) de 86 docentes. Se muestran sólo aquellas variables cuyo nivel de significancia es menor a 0,1 (significantes al 10%). Sólo énfasis académico y compromiso interno son significantes al 5%.

*“Algunas variables de la relación director-profesor influyen sobre el rendimiento académico de los alumnos de la muestra más allá de lo que explican las variables socioeconómicas y demográficas”.*

Las variables que presentan diferencias significativas (bajo 0,05) entre colegios de alto y bajo rendimiento (Figura 23) son el énfasis académico, que es una dimensión del clima escolar, y el nivel de compromiso interno de los docentes con su labor. Adicionalmente, presentan diferencias importantes, pero no estadísticamente significativas, la fidelidad a principios, que es una dimensión del liderazgo trascendente, las dos dimensiones del liderazgo transaccional (consideración individual y recompensa contingente), la similitud con el establecimiento, que es una dimensión del compromiso, y las oportunidades de participación respecto a la toma de decisiones.

Al igual como se hizo con las variables sociodemográficas, es importante conocer la

relación entre este grupo de variables. Como se aprecia en la Figura 24, las variables del *soft management* que se ingresan a la regresión están altamente correlacionadas entre sí, conformando un único factor.

El rendimiento académico de los estudiantes queda entonces determinado en forma importante por dos grandes factores. Un factor socioeconómico compuesto por el nivel educacional de ambos padres, las expectativas de los padres respecto al futuro académico de los alumnos, el ingreso familiar y el gasto directo en educación; y un factor propio del *soft management* compuesto por: el énfasis académico (dimensión del clima escolar), el compromiso del docente con su labor, la fidelidad a principios del director (dimensión del liderazgo trascendente), las dimensiones de recompensa contingente y consideración individual (liderazgo transaccional), el compromiso del docente con la escuela y las oportunidades de participación en la toma de decisiones.

FIGURA 24 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PROPIAS DEL *Soft MaNageMeNt*

FIGURA 24.A *Correlaciones entre las variables propias del soft management*

	Énfasis académico	Compromiso (interno)	Recompensa Contingente	Fidelidad a principios	Consideración individual	Op. Participación (Toma de decisiones)	Compromiso (similitud)
Énfasis académico	1,00	0,40**	0,53**	0,44**	0,49**	0,48**	0,51**
Compromiso (interno)	0,40**	1,00	0,42**	0,38**	0,29*	0,34**	0,43**
Recompensa contingente	0,53**	0,42**	1,00	0,77**	0,80**	0,51**	0,42**
Fidelidad a principios	0,44**	0,38**	0,77**	1,00	0,82**	0,58**	0,38**
Consideración individual	0,49**	0,29*	0,80**	0,82**	1,00	0,60**	0,39**
Op. Participación (Toma de decisiones)	0,4**	0,34**	0,51**	0,58**	0,60**	1,00	0,25*
Compromiso (similitud)	0,51**	0,43**	0,42**	0,38**	0,39**	0,25*	1,00

\*\* Correlación es significativa al 1%.

\* Correlación es significativa al 5%.

FIGURA 24.B *análisis factorial de las variables del soft management*

	Factor
	1
Énfasis académico	
Compromiso (interno)	
Recompensa contingente	
Fidelidad a principios	
Consideración individual	
Op. Participación (Toma de decisiones)	
Compromiso (similitud)	

Nota: Todas las variables del *soft management* conforman un único factor. El análisis se hace a partir de la muestra de Hurtado (2008) compuesta por 86 docentes.

*“Las variables del soft management que se ingresan a la regresión están altamente correlacionadas entre sí”.*

## LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES SOCIOECONÓMICOS Y DEL *Soft MaNageMeNt* SOBRE EL RENDIMIENTO ESCOLAR

Al realizar una regresión con estos dos grandes factores como predictores del rendimiento académico se obtiene que entre ambos explican un 61,5% de la varianza. Si bien la influencia del factor socioeconómico es mayor, la influencia del factor propio de las variables del *soft management* es igualmente significativa (Figura 25).

FIGURA 25 ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA LOS FACTORES SOCIOECONÓMICO Y DEL *Soft MaNageMeNt*

Porcentaje varianza explicada	61,5%		
Predictores	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
(Constant)		138,629	0,000
Factor socioeconómico		10,292	0,000
Factor del <i>soft management</i>	0,774 0,225	3,389	0,001

Nota: La tabla muestra los resultados de la regresión lineal hecha con la muestra de Hurtado (2008) de 86 docentes para la variable dependiente rendimiento académico, medida a través del puntaje SIMCE matemáticas 2006. El porcentaje de varianza se determina mediante el coeficiente del estimador  $R^2$  de la regresión.

*“Ambos factores (el socioeconómico y el soft management) explican el 61,5% de la varianza del rendimiento académico”.*

El análisis individualizado de las variables más influyentes indica que éstas son tres: el énfasis académico, el nivel educacional de la madre y las expectativas de los padres respecto al futuro académico de sus hijos. Estas tres variables por sí solas explican un 63% del rendimiento académico de los alumnos (Figura 26).

FIGURA 26 ANÁLISIS DE REGRESIÓN SELECCIONANDO LAS VARIABLES MÁS RELEVANTES

Porcentaje varianza explicada	63,1%		
Predictores	Coefficientes estandarizados	t	Sig.
(Constant)		3,722	0,000
Educación madre		2,644	0,005
Énfasis académico		2,925	0,014
Expectativas		2,517	
	0,392		
	0,219		
	0,370		

Nota: La tabla muestra los resultados de la regresión lineal hecha con la muestra de Hurtado (2008) de 86 docentes para la variable dependiente rendimiento académico, medida a través del puntaje SIMCE matemáticas 2006. El porcentaje de varianza se determina mediante el coeficiente del estimador  $R^2$  de la regresión.

*“Las variables más influyentes sobre el rendimiento escolar son tres: el énfasis académico, el nivel educacional de la madre y las expectativas de los padres respecto al futuro académico de sus hijos”.*

Como se dijo antes, el nivel educacional de la madre y las expectativas de los padres son dos variables que están muy relacionadas, es decir, mientras mayor es el nivel académico alcanzado por la madre del alumno, mayor también será la expectativa que tengan del futuro de su hijo, lo que no es un resultado sorprendente. Ambas variables son las representativas del factor socioeconómico antes descrito.

El énfasis académico, en cambio, es una variable del *soft management* y corresponde a una dimensión del clima escolar, que toca varios temas. Por la forma en que se mide esta variable en este estudio, la recomendación que puede darse para un buen rendimiento escolar comienza por la responsabilidad del director de fijar estándares de desempeño exigentes (“proyecto educativo de excelencia”) y la importancia de que todos los involucrados, docentes y equipo directivo, abriguen las más altas expectativas en relación al rendimiento de sus alumnos (“todos los niños pueden aprender”). Es bien sabido cómo las expectativas contribuyen a crear realidades. Además, al profesor le cabe una gran responsabilidad en despertar el interés y entusiasmo de los alumnos en sus clases (“motivación por el aprendizaje”), y en conseguir que el ambiente en la sala sea serio y ordenado (“disciplina”).

La otra variable relevante del *soft management* es el compromiso de los docentes con su labor. El énfasis académico es un resultado principal del estilo de liderazgo del director, mientras que el compromiso se fragua en la intimidad del profesor. Importa lo que la escuela hace y también cómo el profesor se plantea frente a lo que ocurre. En este caso, la recomendación que surge al considerar la forma de medir el compromiso en este estudio es que los docentes que sienten mayor lealtad hacia la escuela en la que trabajan, que se preocupan por el futuro de sus estudiantes, que están contentos y orgullosos del lugar donde

trabajan y que, por ello, dan lo mejor de sí mismos en su labor, son capaces de traducir esto en el desempeño académico de sus alumnos.

Las recomendaciones no parecen muy revolucionarias. En efecto, no son más que una reiteración de temas que sabemos, están en la base de lo que es una buena educación, aunque el valor es haber medido su relevancia. Pero lo que este estudio permite agregar es que para conseguir estos objetivos, es preciso preocuparse integralmente de las distintas instancias de interacción director-profesor, porque las variables propias de la cultura escolar se relacionan de un modo misterioso y complejo en una verdadera ecología de la relación. Clima y compromiso no son variables aisladas. Es preciso prestar atención a todas las variables de la cultura escolar. Esto enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales y la urgencia de preocuparse de ellas en los establecimientos educacionales de nuestro país.

## COMPARACIÓN DE RESULTADOS

Resulta interesante comparar los resultados obtenidos en los dos análisis previamente realizados. La Figura 27 muestra las variables que presentaron diferencias significativas en el análisis del perfil de las escuelas de alto rendimiento (Capítulo 3) y aquellas con diferencias significativas en el análisis de regresión (este capítulo).

FIGURA 27 COMPARACIÓN ANÁLISIS DE PERFIL Y ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Dimensión		Análisis Perfil	Análisis Regresión
Liderazgo	Capacidad de servicio		
	Inteligencia emocional		
	Fidelidad a principios		
	Influencia individualizada (atributos)		
	Influencia individualizada (compromiso)		
	Motivación Inspiracional		
	Estimulación intelectual		
	Consideración individual		
	Recompensa contingente		
	Gestión por excepción pasiva		
	Falta de liderazgo		
Clima	Relación director-docente		
	Relación entre docentes		
	Énfasis académico		
	Influencia del director en sostenedores		
	Grado de cercanía entre colegas		
Confianza docente en director	Propensión a confiar		
	Benevolencia		
	Competencia		
	Apertura Comunicacional		
	Consistencia		
	Similitud		

	Integridad		
	Cumplimiento compromisos		
	Justicia		
	Confianza directa		
Confianza entre docentes	Benevolencia		
	Competencia		
	Apertura Comunicacional		
	Integridad		
	Cumplimiento compromisos		
	Confianza directa		
Compromiso	Compromiso (nexo/similitud)		
	Compromiso (intención de abandono)		
	Compromiso (proyección)		
	Compromiso (interno)		
Motivación	Interés y disfrute		
Satisfacción	Con la participación		
	Con la tarea		
Disp. Part.	Toma de decisiones		
	Información		
Reconocimiento	Recompensas no monetarias		
	Op. de Desarrollo		
Op. Participación	Toma de decisiones		
	Información		

Nota: La tabla muestra los resultados de los análisis hechos con la muestra de Hurtado (2008) de 86 docentes (Análisis Regresión presentado en este capítulo) y Espinosa (2007) de 436 docentes (Análisis Perfil presentado en Capítulo 3). Las celdas marcadas son las que presentan diferencias relevantes. Las celdas en negro implican mayores diferencias (5% en el análisis de regresión).

*“El énfasis académico, el compromiso con el establecimiento y con la tarea, y las oportunidades de participación en la toma de decisiones son las variables más relevantes en la gestión de colegios”.*

Se aprecia que el énfasis académico, el compromiso con el establecimiento y con la tarea, y las oportunidades de participación en la toma de decisiones son variables que se repiten en ambos análisis, por lo que es importante tenerlas en cuenta a la hora de analizar la gestión de las instituciones escolares.

La motivación inspiracional (dimensión del liderazgo transformacional), la justicia (dimensión de la confianza) y las recompensas no monetarias pierden su importancia cuando el análisis se controla por las variables socioeconómicas y demográficas. Esto quiere decir que si sólo nos fijamos en el desempeño académico sin controlar por lo socioeconómico, el éxito de los alumnos provoca que los docentes tengan una mejor percepción del liderazgo del director, lo sientan más justo y sientan que los reconocen más. O al revés, si a los alumnos les va mal, los docentes se sienten menos inspirados por el director, lo perciben menos justo (lo que debilita la confianza) y se sienten menos reconocidos. En suma, el logro de los

estudiantes tiñe positiva o negativamente, según el caso, las percepciones de sus profesores. El éxito crea un mejor ambiente de trabajo, mientras que con el fracaso ocurre lo contrario.