



## **Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección**

*Construction and validation of a questionnaire to measure effective practices of principals' pedagogical leadership*

**Marina García-Garnica**  
*Universidad Loyola Andalucía*  
[magarciag@uloyola.es](mailto:magarciag@uloyola.es)

### **RESUMEN**

En este artículo se da a conocer el proceso de construcción, diseño y validación del cuestionario "Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar"; elaborado dentro de un proyecto más amplio de Tesis Doctoral, centrado en el liderazgo pedagógico de la dirección en escuelas públicas de educación infantil y primaria de Andalucía. El instrumento que se presenta está compuesto por 83 ítems de escala valorativa organizados en cinco bloques de contenido, que permiten recoger la opinión que tienen distintos actores escolares (directores, jefes de estudio, secretarios y maestros) sobre las prácticas pedagógicas eficaces que desempeñan los equipos directivos en sus centros. Se ha establecido la validez y la fiabilidad del

cuestionario empleando el juicio de expertos y el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. La muestra participante y productora de información está compuesta por 862 profesionales de la educación (maestros y miembros de equipos directivos), que trabajan en 207 centros de educación infantil y primaria públicos de Andalucía. Los resultados de los análisis han arrojado una adecuada validez y elevados índices de confiabilidad, que indican que el instrumento es apropiado para medir prácticas exitosas de liderazgo pedagógico de la dirección escolar.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo Pedagógico, Dirección Escolar, Director, Cuestionario, Proceso de construcción, Validez, Fiabilidad.

#### **ABSTRACT**

This article presents the process of construction, design and validation that was used in the questionnaire "Effective practices of the educational leadership in school management". This questionnaire was used in an doctoral thesis; the study focuses on the educational leadership in public schools in early years and primary education in Andalusia. The instrument is composed by 83 items rating scale organised in five blocks of content. It allows to gather the views from different school actors (principals, assistant principals and teachers) about effective pedagogical practices that the management team develops in their schools. The questionnaire's validity and reliability is backed by expert judgement and the use of Cronbach's alpha as a coefficient internal consistency. The study sample consist of 862 education professionals (instructional and administration staff) from 207 schools in Andalusia. The results of the research have yielded validity and reliability. As consequence, the instrument used is suitable to measure successful practices of educational leadership and school management.

**KEYWORDS:** Educational leadership, School management, Principal, Questionnaire, Construction procedure, Validity, Reliability.

## 1. INTRODUCCIÓN

No es una novedad que el liderazgo es un elemento clave en la mejora de la calidad de la educación; hace ya algunas décadas que la investigación señaló el ejercicio de un buen liderazgo como uno de los rasgos esenciales de las escuelas eficaces. Esta idea se ha ido reforzando durante los años siguientes a través de múltiples estudios, hasta el punto de que a día de hoy no hay duda del papel que tienen los líderes escolares en la mejora de los aprendizajes de sus alumnos.

La investigación sobre esta temática ha crecido exponencialmente en los últimos treinta años, siendo cientos de miles los estudios existentes al respecto a nivel mundial. Como afirma Villa (2015), este fenómeno nos da idea de la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en la actualidad.

Distintos organismos internacionales se han hecho eco de esta situación, y lejos de permanecer impasibles, han puesto en marcha iniciativas dirigidas a su implementación y mejora. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) constituye un claro ejemplo de ello, pues viene desarrollando desde 2006 distintos proyectos dirigidos a impulsar el liderazgo escolar en los países miembros (Pont, Nusche y Hopkins, 2008; Pont, Nusche y Moorman, 2009); sobre todo, tras los resultados recogidos por el Programa PISA y el Informe TALIS en sus sucesivas ediciones.

La Unión Europea, por su parte, también ha mostrado cierto interés por el liderazgo escolar, dirigiendo distintas acciones e inversiones al fomento de su calidad (Egido, 2015). En definitiva, el ejercicio de un liderazgo eficaz se ha convertido en una

prioridad de las políticas educativas de muchos países, ya que tiene una función decisiva en las prácticas que se desarrollan dentro del aula.

Como se viene diciendo, el liderazgo pedagógico es un factor esencial para la calidad educativa, siendo muchos los estudios que coinciden en señalarlo como clave en la mejora de los aprendizajes (Bolívar, 2012; Darling-Hammond, 2012). Y es que como afirma Day (2005), la calidad del liderazgo del director marca la diferencia en la mejora escolar.

Esto es así, porque el director, al ejercer el liderazgo pedagógico, es capaz de influir de forma indirecta o mediada en los aprendizajes de los alumnos, mejorando las condiciones en las que se producen los procesos de enseñanza (Leithwood, Begley y Cousins, 1990; Hallinger y Heck, 1998; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Day et al. 2010). Dentro de los factores internos de la escuela, después de la labor que desempeñan los docentes en las aulas, el liderazgo educativo de la dirección es el factor más impactante a largo plazo en los aprendizajes, explicando hasta un 25% de los efectos escolares (Leithwood y Louis, 2012; Darling-Hammond, 2012).

Dada la relevancia que tiene el liderazgo pedagógico (García-Garnica, 2016), son imprescindibles instrumentos que permitan medir su ejercicio. Como afirma Porter et al. (2010a), la evaluación de las conductas de la dirección para mejorar los aprendizajes de los alumnos debe ser considerada una fuente de apoyo para elevar la calidad del liderazgo; sin embargo, a menudo, los directores suelen ser evaluados con instrumentos que no se basan en las investigaciones existentes y que no presentan las propiedades psicométricas requeridas.

Con esta finalidad se han construido diferentes herramientas, especialmente vinculadas al ámbito anglosajón; un ejemplo de ello es el "Principal Instructional

Management Rating Scale” (PIMRS), utilizado como escala para medir el liderazgo educativo en más de 130 tesis doctorales a lo largo de tres décadas (Hallinger y Murphy, 1987; Hallinger, 2011).

Otro instrumento, más actual, ha sido desarrollado por investigadores de la Universidad de Vanderbilt y de Pensilvania. El “Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED)” representa un instrumento prometedor para evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección (Porter et al., 2010a); fue diseñado y desarrollado para ser, a la vez, fiable y válido, y para ser usado en todo tipo de contextos educativos (Porter et al., 2010b).

Otro ejemplo lo constituye el cuestionario “Análisis del liderazgo escolar en su contexto”, elaborado para la OCDE, por Stoll y Temperley en 2011, dentro de su proyecto “Mejorar el liderazgo escolar”.

Esta necesidad de medir el liderazgo escolar de la dirección y, más concretamente, sus prácticas eficaces es aún más patente en países como España, que presentan una dirección debilitada con dificultades para ejercer el liderazgo (Bolívar y Moreno, 2006). Los Informes Talis (Instituto de Evaluación, 2009; Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2014) no solo han reafirmado la importancia del liderazgo, sino que han evidenciado algunos déficits de la dirección en este país a la hora de ejercerlo; hasta el punto de afirmar que España es uno de los países en los que los directivos escolares presentan menores cotas de liderazgo (Instituto de Evaluación, 2009).

Ante esta situación, algunos investigadores han puesto en marcha proyectos dirigidos a construir instrumentos para medir el liderazgo en el entorno español, o a validar y adaptar a este contexto herramientas de medición ya existentes, que contaban con buena reputación y con unos criterios de validez y fiabilidad elevados

(Bolívar, Caballero, López y Pérez-García, 2012; Bolívar, Caballero y García-Garnica, 2017).

Bajo esta premisa, de confeccionar un instrumento válido y fiable, basado en la literatura internacional y adaptado al contexto educativo español, más concretamente al andaluz, se ha construido el cuestionario “Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar” (García-Garnica, 2013). Esta herramienta, que es parte de un proyecto de Tesis Doctoral de mayor envergadura, tiene por objetivo recoger las prácticas eficaces que desempeñan los equipos directivos de las escuelas públicas desde una visión angular, que incluye tanto a los componentes del equipo directivo (director, jefe de estudios y secretario) como a los docentes.

## **2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

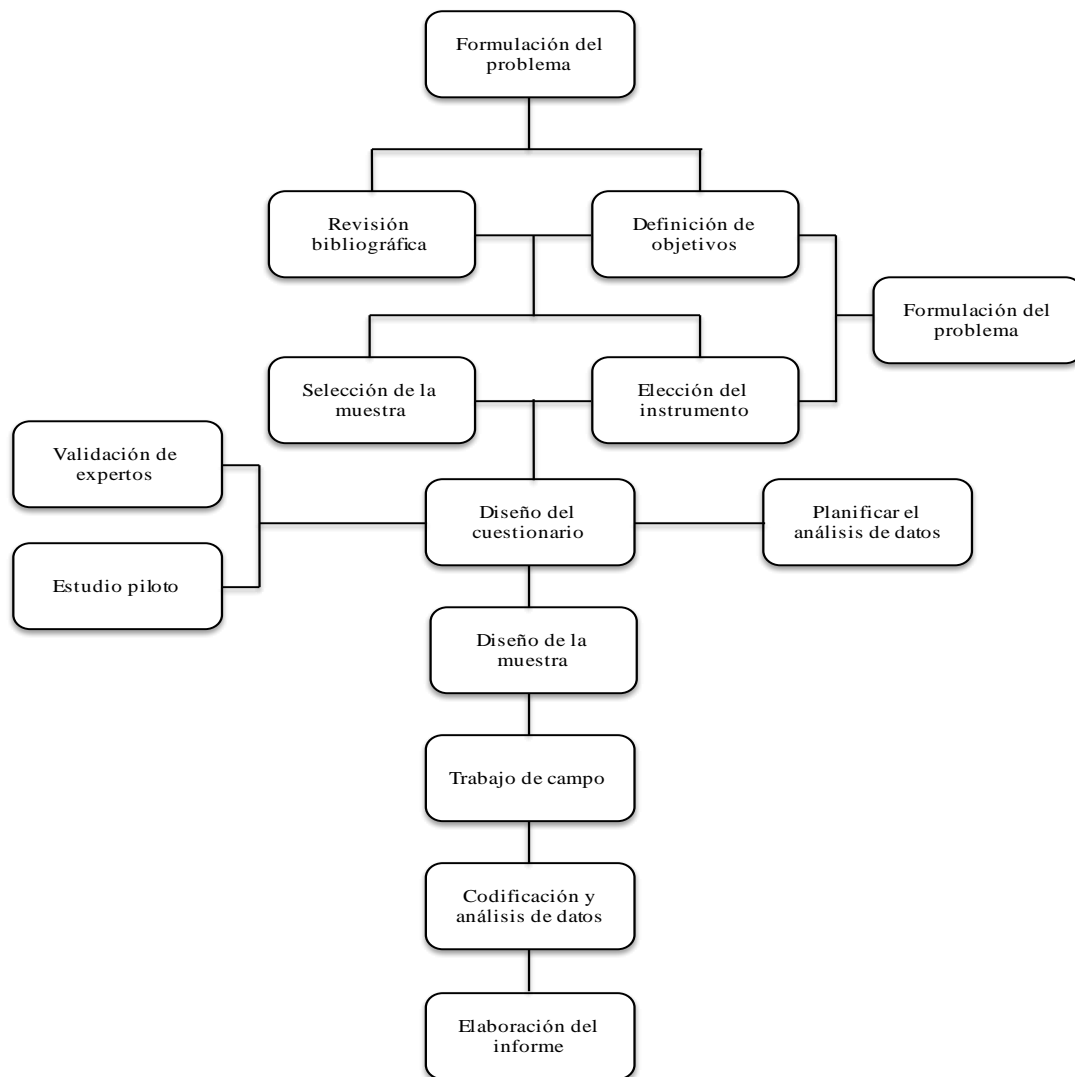
Este estudio tiene como objetivo fundamental elaborar y validar el cuestionario “Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar”; y como objetivos específicos:

- Construir y diseñar un cuestionario que permita recoger la opinión de diferentes profesionales de la educación sobre prácticas de liderazgo exitosas desarrolladas por los equipos directivos en CEIP públicos.
- Conocer las propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) del mismo.

En coherencia con este objetivo la hipótesis que guía la investigación se expresa en los siguientes términos: el instrumento diseñado tiene un índice de confiabilidad y una validez adecuados para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar.

### **2.1 PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO**

La realización de un estudio de encuesta supone una ardua tarea que pasa por numerosas etapas. Las fases que han guiado este proceso de investigación se basan en los modelos establecidos por Arnau (1995), Bernardo y Calderero (2000), Cea D'Ancona (2001) o Cohen y Manion (2002), y se concretan en el siguiente gráfico:



**Gráfico I.** Fases del proceso de investigación

Dentro de este proceso se ha diseñado el cuestionario "*Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar*". Su elaboración, que ha tenido lugar durante el año 2013, ha seguido las siguientes etapas:

### **1. Revisión bibliográfica.**

Se realizó una revisión de investigaciones centradas en el objeto de estudio y de instrumentos de medición del liderazgo, que pudieran aportar ideas clave o aspectos de interés a tomar como punto de partida.

El proyecto "*Mejorar el Liderazgo Escolar*", llevado a cabo por la OCDE entre 2006 y 2008 (Pont et al., 2009), ha constituido un punto esencial de referencia; así como, los instrumentos Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (Porter et al., 2008) y Análisis del liderazgo escolar en su contexto (Stoll y Temperley, 2011).

### **2. Definición de los objetivos específicos que se desean conseguir.**

Se establecieron los objetivos a alcanzar con el cuestionario, lo que ayudó a concretar la información que se buscaba y el tipo de cuestiones que debían incluirse en el instrumento. Estos objetivos son:

- Determinar las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que desarrolla la dirección escolar en los CEIPs andaluces, respecto al apoyo a la calidad docente, a la gestión estratégica de los recursos, a la colaboración más allá de la escuela y a la fijación y evaluación de metas educativas.
- Conocer la importancia que le conceden los profesionales de la educación a las distintas labores de liderazgo pedagógico que puede desarrollar la dirección.
- Identificar las prácticas de distribución del liderazgo que emplea la dirección en los centros escolares.



- Conocer las habilidades y la capacitación que presentan los directivos escolares para desempeñar las labores pedagógicas con eficacia.
- Analizar las fortalezas y debilidades del liderazgo escolar, para hacer de él una opción más atractiva, a la que opten cada vez más candidatos bien preparados.
- Identificar las prácticas de apoyo que establece la Administración Educativa, para favorecer e impulsar el desempeño del liderazgo pedagógico en el contexto estudiado.
- Estudiar la relevancia que le otorgan estos profesionales a distintos aspectos que pueden mejorar la dirección escolar y hacerla un cargo más atractivo.

### **3. Elaboración del cuestionario inicial.**

A raíz de las tareas anteriores surgió un boceto que, tras múltiples revisiones, dio lugar a una primera versión del cuestionario.

### **4. Acercar el instrumento a la realidad educativa.**

Esta versión del cuestionario fue revisada y comentada con varios profesionales de centros de educación infantil y primaria. El objetivo de esta fase del proceso fue aproximar al máximo el instrumento a la realidad de las escuelas, utilizando un lenguaje claro y cercano al profesorado para evitar errores de interpretación.

Un total de diez profesionales experimentados que trabajan en centros educativos (seis miembros de equipos directivos, tres maestros y un orientador) participaron en este análisis pormenorizado. Con todas las aportaciones recogidas durante esta fase, se generó una segunda versión del cuestionario.

### **5. Revisión de expertos (I).**

Esta segunda versión fue revisada por diez profesores de la Universidad de Granada del área de Didáctica y Organización Escolar, expertos en dirección y liderazgo. Este grupo de investigadores aportó recomendaciones relativas a la estructura y contenido del instrumento, permitiéndonos realizar algunas modificaciones y mejoras. Con esta revisión se construyó una nueva versión.

## **6. Revisión de expertos (II).**

Se seleccionó un grupo de expertos en dirección y liderazgo de distintas universidades españolas, a los que se les envió tanto el cuestionario como una plantilla con los ítems. Un total de diez jueces evaluó cada una de las variables incluidas en el mismo, organizadas en bloques de contenido, valorando su pertinencia, claridad y suficiencia en una escala de 1 a 5. Esta valoración de jueces permitió realizar la validación del instrumento, y a partir de ella se elaboró la versión pre-final.

## **7. Estudio piloto.**

El último paso antes de iniciar el trabajo de campo consistió en la realización de un estudio piloto, en el que participaron más de 100 profesionales de la educación (equipos directivos y maestros) pertenecientes a 12 centros del perfil estudiado. Este ensayo permitió evaluar mínimamente el cuestionario antes de su administración a la muestra final, pudiendo detectar posibles problemas de comprensión, dificultades con las alternativas de respuesta definidas o en relación con las instrucciones para su cumplimentación (Meneses y Rodríguez, 2011). Tras este proceso, se elaboró el cuestionario definitivo.



**Gráfico II.** Fases de elaboración del cuestionario

## 2.2 ESTRUCTURA Y DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO

El cuestionario que se presenta es inédito y ha sido elaborado específicamente para esta investigación, teniendo en cuenta los objetivos de la misma y la realidad educativa en la que iba a ser aplicado.

El instrumento pretende recoger la opinión de diferentes profesionales de la educación, que desempeñan su labor en centros de educación infantil y primaria públicos de Andalucía, sobre las prácticas eficaces de liderazgo educativo que desarrollan sus equipos directivos.

Ha sido diseñado, por tanto, con la intención de obtener información desde distintos ángulos, incluyendo las percepciones de directores, jefes de estudio, secretarios y maestros de numerosos colegios, proporcionando así una evaluación más integral y contrastada.

En lo relativo a la estructura, el cuestionario se compone de:

- **Dos bloques con variables descriptivas de identificación** (*Bloque I “Variables relativas al centro”* de 5 ítems y *Boque II “Variables personales”* de 9 ítems), compuestos por un total de 14 ítems, en su mayoría con formato estructurado, tanto de respuesta cerrada como múltiple.
- **Cinco bloques de contenidos**, con 83 ítems de escala valorativa, que permiten recoger las prácticas exitosas que desempeñan los equipos directivos. Cada uno de estos ítems es sometido a una doble valoración, a través de dos escalas Likert de cinco grados de respuesta que van de “nada” a “mucho”. En la primera escala “*en mi centro*”, el encuestado debe valorar la opción que mejor refleja lo que ocurre en su escuela actualmente, es decir el grado en que se producen cada una de las conductas de liderazgo expresadas. En la segunda “*sería deseable*”, se trata de que refleje su opinión sobre la pertinencia o relevancia que otorga a cada una de las prácticas expresadas, para mejorar la labor directiva y el liderazgo en el futuro.
- **Una pregunta abierta** que recoge sugerencias y propuestas de mejora.

Especificada la estructura, es pertinente comentar las distintas dimensiones y subdimensiones que lo componen.

Este cuestionario contiene cinco dimensiones que guardan correspondencia con los cinco bloques de contenido mencionados; estas dimensiones hacen referencia a los cuatro ejes establecidos por la OCDE (Pont et al., 2009) para implementar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Se van a analizar, a continuación, cuáles son cada una de ellas (García-Garnica, 2013):

#### **Dimensión 1: “Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro”**

Recoge prácticas de liderazgo pedagógico que pueden desarrollar los equipos directivos en sus escuelas para elevar la calidad y la eficacia de las mismas. Incluye cuatro subdimensiones:

- *Apoyo a la calidad docente*: consiste en impulsar el potencial de aprendizaje y desarrollo continuo que tiene la escuela, con labores que incluyen la gestión del currículum y el programa de enseñanza, el apoyo y supervisión de la labor docente, el fomento del desarrollo profesional del profesorado o la creación de una cultura de trabajo colaborativa y comprometida con los aprendizajes de todos los alumnos.
- *Gestión estratégica de recursos*: se refiere a la capacidad que tienen los equipos directivos para utilizar los recursos económicos, materiales y humanos disponibles en el centro con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos del mismo.
- *Colaboración más allá de la escuela*: consiste en fomentar las relaciones de la escuela con la comunidad que la rodea (centros educativos, familias, asociaciones, empresas, organismos públicos...), con el objetivo de compartir recursos y conocimientos que proporcionen una mejora. Incluye también, el fortalecimiento de la colaboración entre líderes, formando redes y trabajando de forma conjunta por la calidad de sus escuelas.
- *Fijación y evaluación de metas educativas*: se trata de establecer metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes; así como, de evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hacer los ajustes pertinentes en el programa escolar, desarrollando planes de mejora cuando sean necesarios. Todo ello haciendo partícipe al profesorado. Al mismo tiempo, los líderes escolares deben ser responsables del uso que hacen de los

recursos, así como de los procesos que establecen, respondiendo ante la administración y la comunidad por los niveles de logro alcanzados.

### **Dimensión 2: “Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas”**

Hace referencia a la capacidad de la dirección para compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela con potencial. Consiste en proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo a otros miembros de la comunidad escolar, para apoyar sus capacidades de liderazgo y lograr que se impliquen activamente en las labores pedagógicas del centro.

### **Dimensión 3: “Formación en habilidades pedagógicas”**

Está referida a las oportunidades de formación que tienen los distintos miembros del equipo directivo desde que acceden al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asignan.

### **Dimensión 4: “Convertir la dirección en una profesión atractiva”**

Pretende identificar las fortalezas y debilidades que presenta la dirección en nuestro país, a través de la visión de sus protagonistas. Este apartado busca contribuir a la profesionalización y dignificación de la dirección, para que sea percibida como un cargo atractivo para los candidatos adecuados. Los ítems de este apartado incluyen aspectos relativos al sistema de elección, salarios, incentivos económicos y profesionales, reconocimientos, oportunidades de carrera profesional, carga de trabajo y satisfacción global con el cargo.

### **Dimensión 5: “Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección”**

Busca conocer cuál es la opinión de los encuestados a cerca del apoyo y ayuda que brinda la Administración para la puesta en práctica de todas estas labores.

No hay duda de que sin el correspondiente soporte de la Administración, concediendo los niveles de autonomía y los apoyos pertinentes (Bolívar, 2012), es muy difícil que los equipos directivos puedan desempeñar las labores de liderazgo pedagógicas que a escala internacional se consideran esenciales para la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Tabla I.

*Correspondencia entre los bloques de contenido, las dimensiones y subdimensiones y los ítems del cuestionario*

<b>Bloques</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Bloque III	1º Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo a la calidad docente</li><li>• Gestión estratégica de recursos</li><li>• Colaboración más allá de la escuela</li><li>• Fijación y evaluación de metas educativas</li></ul>	1-17 18-26 27-33 34-42
Bloque IV	2º Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas		43-48
Bloque V	3º Formación en habilidades pedagógicas		49-58
Bloque VI	4º Convertir la dirección en una profesión atractiva		59-71
Bloque VII	5º Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección		72-83

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

La población de este estudio son *los maestros y equipos directivos de los centros de educación infantil y primaria públicos de Andalucía.*

Para conocer el tamaño de nuestra población (marco muestral) se ha realizado una petición por escrito a la Consejería de Educación, Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía. Las cifras facilitadas por el Servicio de Coordinación de Gestión de Recursos Humanos se expresan en la Tabla II.

Como afirma Cea D'Ancona (2004), conocer a una población no implica que la investigación incluya de forma rigurosa a todas sus unidades. Bastará con la selección de una pequeña representación de la misma o muestra.

En esta investigación se ha evitado el diseño de un muestreo aleatorio simple, con la identificación numérica de los sujetos, previendo que este supondría una merma de la muestra recogida. En su lugar, se ha invitado a participar en la encuesta a toda la población del estudio (muestra invitada), empleando distintas estrategias para la distribución del cuestionario, sabiendo que esta difiere de la muestra aceptante (sujetos que aceptan a participar en la encuesta), y que esta a su vez dista de la muestra productora de la información (sujetos que cumplimentan el cuestionario) (Fox, 1987). No obstante, el sistema de elección de los sujetos ha sido aleatorio y no responde a un muestreo de conveniencia.

Finalmente, la muestra participante en la encuesta y productora de información está compuesta por 533 docentes y 329 directivos (Tabla II). Se trata de 862 profesionales de la educación que han trabajado en CEIPs públicos de las distintas provincias andaluzas durante el curso 2013-2014.

La representatividad de la muestra es algo esencial para que los resultados obtenidos a partir de la misma sean generalizables a la población. Esta representatividad garantiza la validez externa de la investigación (Cea D'Ancona, 2004) y se logra con la aleatoriedad y el cálculo del tamaño de la muestra (Cea



D'Ancona, 2001). Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha empleado la fórmula propuesta por Tagliacarne (1968) considerando una población finita.

Tabla II.

*Tamaño de la población y muestra del estudio.*

<b>Población del estudio</b>	<b>Tamaño de la población</b>	<b>Tamaño de la muestra (Taglicarne, 1968)</b>	<b>Tamaño de la muestra productora de información</b>
Maestros	50.796	268 (267,56)	533
Miembros de equipos directivos	5.163	256 (255,69)	329

### **3.2 PROCESO DE RECOGIDA DE LOS DATOS**

Para la administración del cuestionario se han diseñado dos formatos del mismo (papel y on-line), con el objetivo de llegar a la totalidad de la población, recoger la máxima muestra y facilitar su cumplimentación.

El cuestionario en versión papel se ha entregado de manera personal en numerosos centros de las provincias de Málaga y Granada, aprovechando las ventajas que confiere el contacto directo (Van Dalen y Meyer, 1981).

Esta versión del cuestionario, también, se ha enviado por correo postal a numerosos centros de todas las provincias andaluzas. Esta técnica ha permitido llevar un número elevado de cuestionarios, rápidamente y con un bajo coste, a escuelas muy distantes entre sí. En este caso, se ha recurrido a la búsqueda de numerosos contactos en los centros escolares y a un seguimiento constante de los mismos, para asegurar que un porcentaje elevado de los cuestionarios retornara con la mayor celeridad posible (Bisquerra, 2004).

Por otra parte, se ha diseñado una versión on-line del cuestionario (Meneses y Rodríguez, 2011), utilizando el software libre “LimeSurvey”. En este caso, la intención era llegar a un sector más amplio y disperso de la población, sin apenas costes temporales y económicos, garantizado que la totalidad de la población fuera invitada a participar en el estudio. Este instrumento se ha difundido por diferentes vías que incluyen: 1º) su envío a gran escala a todos los CEIPs andaluces a través de sus correos institucionales y 2º) su publicación en algunos foros y plataformas para profesionales de la educación de este sector. Las variables descriptivas incluidas en el formato on-line y la propia plataforma de LimeSurvey han permitido un control exhaustivo, evitando la repetición y la participación de sujetos que no cumplieran con el perfil establecido.

Todas estas vías han contribuido a la recogida de la muestra de este estudio; pero hay que matizar que la versión en papel ha sido, en este caso, la que ha permitido recoger una mayor proporción de la misma (94,1%). Se deduce que la baja participación obtenida con la versión on-line (5,9%) es debida a la ausencia de contacto directo y, en consecuencia, a la dificultad para generar un compromiso de participación.

### **3.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Los análisis que se han aplicado pretenden estudiar las características psicométricas del instrumento “*Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar*” de forma global y en relación a las escalas que lo componen; por ello, los análisis que se incluyen hacen referencia a la fiabilidad y a la validez. Estos se han efectuado a través del paquete estadístico *Statistical Package for Social Science* (SPSS Statistics 20).

#### 4. RESULTADOS

Esta aportación surge de la necesidad de elaborar un instrumento riguroso en cuanto a criterios de validez y fiabilidad, que permita recoger opiniones relativas a las prácticas de liderazgo eficaces que lleva a cabo la dirección. A continuación, se muestran los resultados que expresan su calidad en ambos aspectos.

##### 4.1 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD

Para conocer la confiabilidad del instrumento, o lo que es lo mismo, el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados similares, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach. Este método de cálculo permite establecer la consistencia interna del test y solo requiere una administración del mismo (Aiken, 1996).

En el grupo completo (Tabla III) se observa un elevado grado de fiabilidad en todas las dimensiones, tanto en las puntuaciones de la escala “*En mi centro*”, como en las de la escala “*Sería deseable*”.

Tabla III.

*Análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para el grupo completo.*

Dimensiones	En mi centro			Sería deseable		
	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach
Apoyo a la calidad docente	692	17	0,917	662	17	0,926
Gestión estratégica de recursos	603	9	0,717	578	9	0,780
Colaboración más allá de la escuela	696	7	0,839	689	7	0,878

Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección

Fijación y evaluación de metas educativas	772	9	0,926	741	9	0,925
Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas	687	6	0,820	672	6	0,812
Formación en habilidades pedagógicas	622	10	0,930	637	10	0,943
Convertir la dirección en una profesión atractiva	495	12	0,823	495	12	0,883
Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	614	12	0,818	612	12	0,881

En la Tabla IV se muestra el análisis de la fiabilidad para la población “miembros del equipo directivo”. Se ha obtenido una fiabilidad alta en todas las dimensiones, tanto en la escala “*En mi centro*” como en “*Sería deseable*”; excepto en la categoría *Gestión estratégica de recursos* en la escala “*en mi centro*”, que presenta una fiabilidad moderada.

Tabla IV.

*Análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para el grupo equipo directivo.*

Dimensiones	En mi centro			Sería deseable		
	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach
Apoyo a la calidad docente	282	17	0,812	256	17	0,921
Gestión estratégica de recursos	268	9	0,641	246	9	0,752

Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección

Colaboración más allá de la escuela	309	7	0,767	280	7	0,851
Fijación y evaluación de metas educativas	312	9	0,895	294	9	0,912
Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas	280	6	0,752	262	6	0,805
Formación en habilidades pedagógicas	301	10	0,922	279	10	0,939
Convertir la dirección en una profesión atractiva	224	12	0,780	202	12	0,888
Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	271	12	0,748	244	12	0,887

Para la población de “docentes” se ha obtenido una fiabilidad adecuada en todas las escalas (Tabla V).

Tabla V.

*Análisis de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para el grupo docentes.*

Dimensiones	En mi centro			Sería deseable		
	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach	N	Nº ítems	Alfa de Cronbach
Apoyo a la calidad docente	410	17	0,949	406	17	0,925
Gestión estratégica de recursos	335	9	0,770	332	9	0,796
Colaboración más allá de la escuela	387	7	0,884	409	7	0,894

Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección

Fijación y evaluación de metas educativas	460	9	0,938	447	9	0,928
Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas	407	6	0,847	410	6	0,818
Formación en habilidades pedagógicas	321	10	0,932	358	10	0,947
Convertir la dirección en una profesión atractiva	271	12	0,840	293	12	0,879
Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	343	12	0,872	368	12	0,877

---

#### 4.2 ANÁLISIS DE LA VALIDEZ

Para el estudio de validez del cuestionario, o lo que es lo mismo, el grado en que un instrumento mide lo que quiere medir, se ha empleado la validez de contenido. Esta se refiere concretamente al nivel en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), y se ha realizado a través de dos juicios de expertos.

En la primera revisión han participado 10 investigadores del área de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada (3 Catedráticos de Universidad, 5 Titulares y 2 Contratados Doctores); este grupo de expertos aportó recomendaciones relativas a la estructura del cuestionario y al contenido de sus dimensiones.

Posteriormente, se contó con la colaboración de 10 expertos en dirección y liderazgo educativo de diferentes universidades españolas (Tabla VI). Estos evaluaron la pertinencia y la claridad de los ítems en una escala de 1 a 5, donde 1 indica “nada

pertinente/claro, podría eliminarse”, 2 indica “poco pertinente/claro”, 3 indica “normal, regular, ni bien ni mal”, 4 indica “pertinente/claro”, y 5 indica “muy pertinente/claro”.

Tabla VI.

*Listado de expertos consultados en la validación del cuestionario, su afiliación institucional y categoría profesional.*

<b>Experto</b>	<b>Institución</b>	<b>Categoría profesional</b>
Experto 1	Universidad de Huelva	Titular de Universidad
Experto 2	Universidad de Oviedo	Titular de Universidad
Experto 3	Universidad de Zaragoza	Titular de Universidad
Experto 4	Universidad de Huelva	Titular de Universidad
Experto 5	Universidad de Sevilla	Profesor Asociado
Experto 6	Universidad de Huelva	Profesor Asociado
Experto 7	Universidad de Santiago de Compostela	Profesor Contratado Doctor
Experto 8	Universidad Autónoma de Barcelona	Profesor Agregado Interino
Experto 9	Universidad de Sevilla	Profesor Sustituto Interino
Experto 10	Universidad Autónoma de Madrid	Profesor Sustituto Interino

En base a sus valoraciones se ha evaluado la pertinencia y claridad medias de cada variable (ver Tabla VII). En la escala “*Apoyo a la calidad docente*” se observa que todos los ítems han sido calificados como pertinentes o muy pertinentes, excepto el ítem 6, que obtiene una puntuación media en pertinencia y claridad. El resto de ítems han sido considerados claros o muy claros.

En la escala “*Gestión estratégica de recursos*” todos los ítems han sido valorados como pertinentes o muy pertinentes y como claros o muy claros. Sin embargo, el ítem 17 obtiene una calificación media inferior a claro.

Todos los ítems de la escala "*Colaboración más allá de la escuela*" han sido clasificados como pertinentes y claros.

En la escala "*Fijación y evaluación de metas educativas*", se observa que el ítem 36 obtiene una puntuación media por debajo del valor pertinente; mientras que, el resto de ítems han sido considerados como pertinentes o muy pertinentes. En cuanto a la claridad, los ítems 30 y 35, han sido calificados por debajo del valor claro, cuando los demás son considerados como claros o muy claros.

En la escala "*Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas*", todos los ítems son calificados como pertinentes o muy pertinentes. Sin embargo, en la escala de claridad únicamente los ítems 37 y 41 no alcanzan el valor claro.

Todos los ítems de la escala "*Formación y habilidades pedagógicas*" obtienen valores de pertinencia adecuados, entre pertinentes y muy pertinentes. En la escala de claridad, solo el ítem 43 queda por debajo del valor claro.

En la escala "*Convertir la dirección en una profesión atractiva*", se observa que la pertinencia es adecuada en todos los ítems, y únicamente el ítem 57 obtiene un valor por debajo de pertinente. En esta escala, todos los ítems han obtenido una calificación media por encima de claro.

Por último, en la escala "*Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección*", todos los ítems son considerados como pertinentes o muy pertinentes. En cuanto a la claridad de los ítems, el 67 ha obtenido una calificación media que lo sitúa entre normal y claro, mientras el resto son considerados como claros o muy claros.



Tabla VII.

*Media y desviación típica de la pertinencia y la claridad de cada ítem.*

Dimensión	Ítem	Pertinencia		Claridad	
		Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Apoyo a la calidad docente	1	4,89	0,33	4,00	1,50
	2	4,67	0,50	4,22	1,30
	3	4,63	0,74	4,67	1,00
	4	4,22	0,83	4,33	1,12
	5	4,78	0,44	4,22	1,30
	6	3,89	1,45	3,44	1,74
	7	4,78	0,44	4,33	1,32
	8	4,63	0,74	4,63	0,74
	9	4,78	0,44	4,56	0,73
	10	4,22	1,30	4,00	1,50
	11	4,78	0,44	4,11	1,17
	12	5,00	0,00	4,00	1,58
	13	4,89	0,33	4,11	1,36
	14	4,78	0,44	4,33	1,00
	Gestión estratégica de recursos	15	4,67	0,71	4,78
16		4,44	0,88	4,33	1,12
17		4,44	0,88	3,89	1,54
18		4,33	1,00	4,67	0,50
19		4,56	0,73	4,33	1,12
20		4,33	1,32	4,44	0,88
21		4,00	1,50	4,44	0,88
Colaboración más	22	4,78	0,44	4,67	0,50

Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección

allá de la escuela	23	4,67	0,71	4,44	1,13	
	24	4,78	0,67	4,33	1,12	
	25	4,67	0,50	4,67	0,50	
	26	4,67	0,71	4,44	1,01	
	27	4,78	0,67	4,22	1,20	
	Fijación y evaluación de metas educativas	28	4,67	0,71	4,78	0,44
		29	4,67	0,50	4,33	0,87
30		4,78	0,44	3,89	1,36	
31		5,00	0,00	4,67	0,71	
32		4,78	0,44	4,67	0,71	
33		4,89	0,33	4,67	0,50	
34		5,00	0,00	4,89	0,33	
35		4,33	1,41	3,78	1,72	
36		3,50	1,60	4,25	1,16	
Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas		37	4,75	0,46	3,67	1,80
	38	4,67	0,71	4,44	1,01	
	39	4,67	0,50	4,44	0,88	
	40	4,67	0,71	4,44	0,88	
	41	4,22	1,39	3,67	1,80	
	42	4,89	0,33	4,56	0,73	
	Formación en habilidades pedagógicas	43	4,56	0,73	3,67	1,66
44		4,56	1,01	4,00	1,73	
45		4,89	0,33	4,11	1,54	
46		4,44	1,33	4,56	0,73	
47		4,78	0,67	4,89	0,33	
48		4,56	0,53	4,00	1,32	
49		4,56	0,73	4,33	1,12	

Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección

	50	4,75	0,46	4,00	1,50
	51	4,78	0,44	4,44	0,88
	52	4,89	0,33	4,33	1,12
	53	4,67	0,71	4,44	0,88
Convertir la dirección en una profesión atractiva	54	4,67	1,00	4,44	0,88
	55	4,00	1,60	4,25	1,16
	56	4,78	0,44	4,67	0,71
	57	3,75	1,49	4,50	1,07
	58	4,11	1,36	4,56	1,01
	59	4,11	1,17	4,50	0,76
	60	4,67	0,71	4,67	0,71
	61	4,78	0,44	4,22	1,30
	62	4,44	1,01	4,33	1,12
	63	4,67	0,71	4,56	1,01
Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	64	4,50	0,76	4,63	0,74
	65	4,75	0,46	4,75	0,71
	66	4,75	0,46	4,50	0,93
	67	4,63	0,74	3,75	1,83
	68	4,50	0,76	4,50	0,76
	69	4,00	1,41	4,14	0,90
	70	4,88	0,35	4,63	0,74
	71	4,75	0,71	4,63	0,74
	72	4,88	0,35	4,50	0,93
	73	4,88	0,35	4,38	0,92
	74	4,75	0,71	4,50	0,93
	75	4,88	0,35	4,38	1,19

Las valoraciones de los expertos consultados han sido tenidas en cuenta para la realización del cuestionario definitivo. Así, se han modificado todos aquellos ítems que obtuvieron baja puntuación en cuanto a la claridad o la pertinencia, considerando sus sugerencias. También, han sido respetadas sus aportaciones en lo relativo a la suficiencia de los ítems para abordar cada dimensión, añadiéndose un total de ocho ítems para completarlas.

La versión pre-final elaborada en base al juicio de expertos fue también sometida a un estudio piloto en el que participaron 111 profesionales de 12 centros de educación infantil y primaria públicos. Durante la administración de los cuestionarios no se apreciaron dificultades en su cumplimentación. Algunas de las recomendaciones de mejora realizadas fueron tomadas en consideración para la elaboración del cuestionario definitivo.

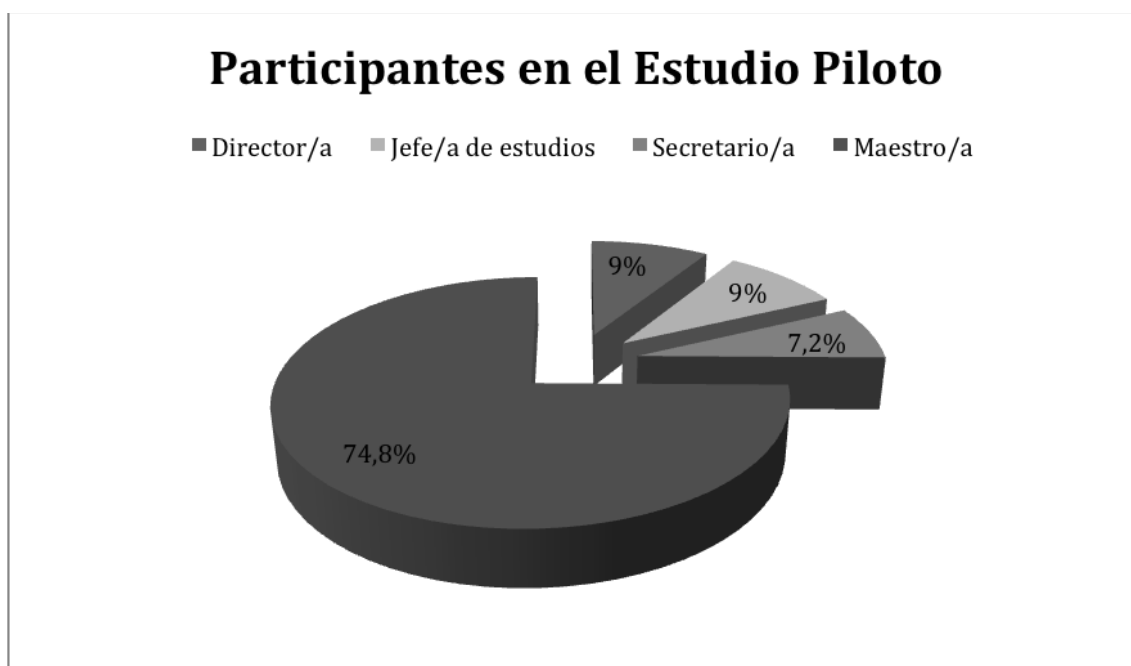


Gráfico III. Porcentaje de sujetos participantes en el estudio piloto en base a su categoría profesional.

## CONCLUSIONES

El cuestionario “Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar” ha sido elaborado “ad hoc”, con el objetivo de recoger la opinión de diferentes profesionales de la educación sobre las prácticas eficaces de liderazgo educativo que llevan a cabo sus equipos directivos.

Tras la construcción y validación del instrumento pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Está formado por 83 ítems, sometidos a una doble valoración a través de dos escalas Likert (“en mi centro” y “sería deseable”), y distribuidos en cinco bloques de contenido.
- Se compone de 5 dimensiones con sus correspondientes sub-dimensiones, que hacen referencia a diferentes aspectos esenciales para implementar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar: prácticas eficaces, distribución del liderazgo, formación, atractivo del cargo y apoyo de la Administración.
- Presenta una consistencia interna adecuada en sus diferentes dimensiones para cada una de las poblaciones encuestadas. Para el grupo completo, los índices de fiabilidad oscilan entre 0,943 y 0,717; arrojando un índice de 0,975 para la totalidad del instrumento, que demuestra una elevada fiabilidad. En este sentido el cuestionario resulta pertinente para evaluar la percepción que tienen los equipos directivos y los docentes sobre las prácticas de liderazgo pedagógico que desempeñan los primeros en sus escuelas.
- Posee validez de contenido, garantizada con dos juicios de expertos y un estudio piloto.

En definitiva, la depuración del instrumento, a través de los diferentes procedimientos expuestos, hace posible y recomendable su utilización en otros estudios posteriores para replicar, validar y generalizar sus usos en otros contextos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, L. (1996). *Test psicológicos y de evaluación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Arnau, J. (1995). *Metodología de la investigación psicológica*. En M. T. Anguera et al., *Métodos de investigación en Psicología* (pp.23-43). Madrid: Síntesis.
- Bernardo, J. y Calderero, J. F. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid: Rialp.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Bolívar, A., Caballero, K. y García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25 (en prensa). Doi: 10.1590/S0104-40362017002500780
- Bolívar, A., Caballero, K., López, M. C. y García-Pérez-García, M. P. (2012). *Assessing Educational Leaders: Validation and Adaptation of the Spanish Version of VAL-ED*. European Educational Research Association.
- Cea D'Ancona, M. A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

- Cea D'Ancona, M. A. (2004). *Métodos de encuesta: teoría y práctica, errores y mejora*. Madrid: Síntesis.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Educación con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Day, C. W. (2005). Introduction. *Journal of Educational Administration*, 43, 6 (533-538).
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. y Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLS).
- Egido, I. (2015). El liderazgo escolar en Europa. Recomendaciones y políticas para la mejora. *Revista padres y maestros*, 361 (18-22).
- Fox, D. J. (1987). *El proceso de investigación en educación*. Pamplona: EUNSA.
- García-Garnica, M. A. (2013). *Medir el liderazgo pedagógico: construcción y validación de un cuestionario*. En A. Villa (Ed.), *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores* (645-657). Bilbao: Universidad de Deusto.
- García-Garnica, M. A. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. *REIDOE, Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1, 2 (4-20). Recuperado de <http://www.reidoe.com/index.php?journal=reidoe&page=article&op=view&path%5B%5D=40&path%5B%5D=34>

- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47 (271-306).
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9, 2 (157-191).
- Hallinger, P. y Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership* (54-61).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Instituto de Evaluación (2009). *TALIS (OCDE). Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe español 2009*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2014c). *TALIS 2013: Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe Español*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Leithwood, K. A., Begley, P. y Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28, 4 (5- 31).
- Leithwood, K. y Louis, K. S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: DfES/NCSL
- Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Pont, B., Nusche, D. y Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership. Volume 2: case studies on system leadership*. París: OECD.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. México: OCDE.
- Porter, A. C., Polikoff, M. S., Goldring, E., Murphy, J. F., Elliott, S. N. y May, H. (2010a). Developing a Psychometrically Sound Assessment of School Leadership: The VAL-ED as a Case Study. *Educational Administration Quarterly*, 46, 2 (135-173).
- Porter, A. C., Polikoff, M. S., Goldring, E., Murphy, J. F., Elliott, S. N. Y May, H. (2010b). Investigating the Validity and Reliability of the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. *The Elementary School Journal*, 111, 2 (282-313).
- Porter, A.C., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S.N., Polikoff, M.S., & May, H. (2008). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED): Technical manual*. Nashville, TN: Discovery Education Assessment
- Stoll, L. y Temperley, J. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. México: OCDE.
- Tagliacarne, G. (1968). *Técnicas y práctica de las investigaciones de mercado*. Barcelona: Ariel.

Van Dalen, B. D. y Meyer, W. J. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Barcelona: Paidós.

Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista padres y maestros*, 361 (8-11).