



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

¿Cuánto y cómo cambian las prácticas de los directivos luego de su paso por programas de formación en liderazgo?

Gonzalo Muñoz, María José Valdebenito, Josefina Amenábar

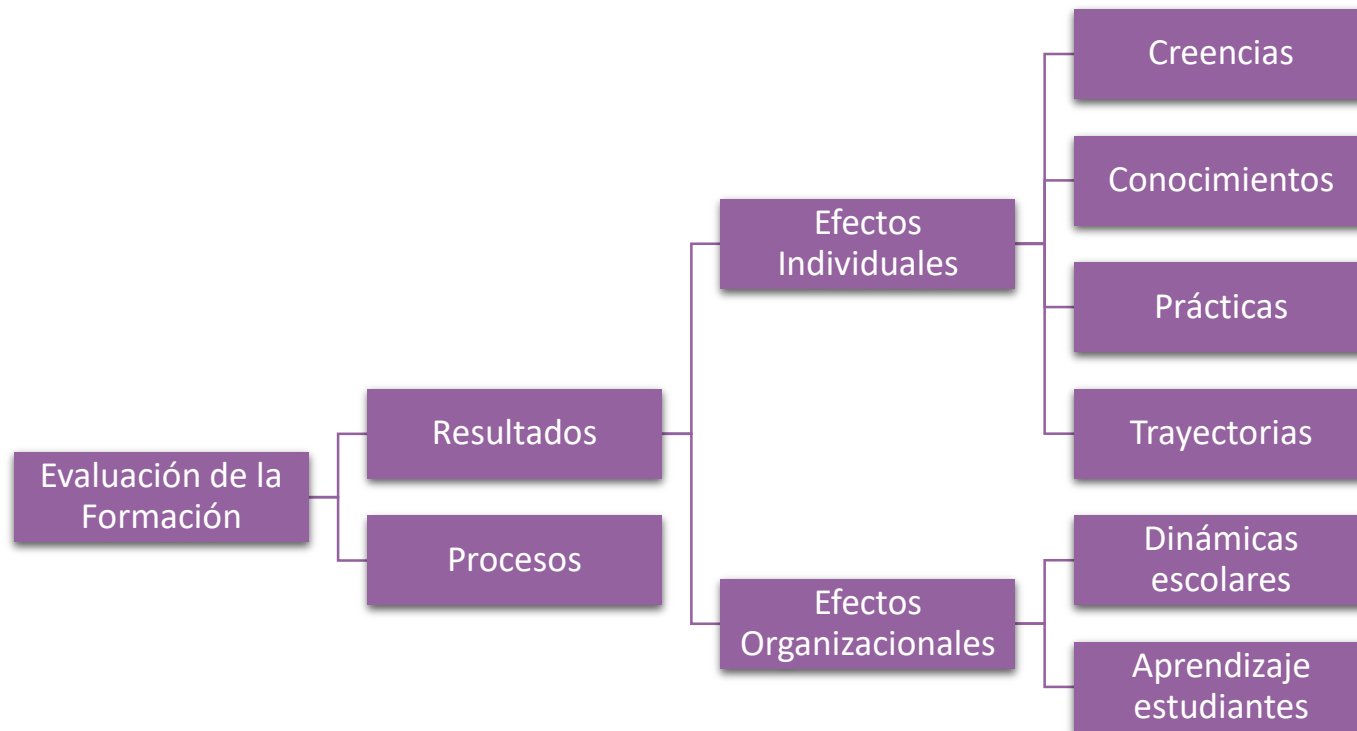
18/12/2018

ANTECEDENTES



- Formación y desarrollo de capacidades de directivos: tema central de la agenda de investigación y políticas sobre liderazgo escolar (OECD, 2008 y 2016, Orphanos y Orr, 2014; Wallace Foundation, 2016). Creciente mirada crítica.
- Acumulación respecto a factores clave en formación de calidad (Jackson y Kelley, 2002; Darling-Hammond et al., 2007; Orr y Pounder, 2011; Fluckinger, Lovett y Dempster, 2014; Bush Foundation, 2016), pero todavía poca evidencia sobre efectos de la formación de directivos (Huber, 2008; Davis y Darling Hammond, 2012; Goldring et al., 2010; Orr y Orphanos, 2011). Evidencia nacional y en AL precaria y prácticamente inexistente (UNESCO, 2015; Weinstein 2017).
- Evidencia nacional demuestra que el desafío de la formación de directores no se encuentra tanto en la disponibilidad de oferta especializada en los directivos (como sí ocurre en otras latitudes), pero sí en su pertinencia y calidad (Muñoz y Marfán, 2013; UDP, 2014). Importancia de herramientas que entreguen información y aporten al mejoramiento de la formación.

- Catastro de programas de formación: consolidación de oferta, ajuste curricular y estancamiento metodológico
- Evaluación de la formación: desafío pendiente y crítico para la mejora de la práctica formativa de líderes escolares.
- Necesidad de sello formativo de la evaluación, que se complemente con algunas definiciones/mediciones nacionales.
- Prácticas de liderazgo: variable central para la evaluación, aunque siempre en diálogo con creencias/disposiciones, conocimientos/habilidades y trayectorias profesionales.
- Contexto institucional chileno (de desregulación de la formación) obliga a pensar – al menos en primera fase – en evaluación flexible y que pueda responder a la diversidad de programas y perfiles que hoy funcionan en el país.



METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

- Instrumentos principalmente cuantitativos, aunque en marco de un diseños más bien mixtos.
- Observación de prácticas y opinión de docentes como dos vías principales.
- Temporalidad para observar efectos: entre 1 y 10 años post programa.
- Avance progresivo de modalidad de Assesment Center.

Objetivo General

Identificar los cambios que producen los programas de formación en las trayectorias, creencias y prácticas de los directivos escolares

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco conceptual actualizado sobre el efecto que pueden tener los programas de formación en los líderes escolares, así como sobre las variables que influyen en ese efecto.
- Caracterizar las trayectorias que desarrollan los líderes escolares una vez que han pasado por programas de formación en liderazgo escolar.
- Identificar y comparar las creencias y prácticas que tienen los directivos una vez que han pasado por programas de formación en liderazgo escolar.
- Estudiar las percepciones que tienen los directivos sobre los efectos que ha tenido la formación en sus prácticas de liderazgo.
- Explorar la relación entre las características de los programas en los que se formaron los directivos, los efectos que dicha formación ha tenido y los contextos en los que ese liderazgo se despliega.

Investigación exploratoria basada en un diseño mixto:

- 1. Fase cuantitativa:** Encuesta online aplicada a una muestra de 400 egresados de cursos, diplomados y magísteres de los últimos 5 años del plan de formación de directores que poseen actualmente un cargo directivo.
- 2. Fase cualitativa:** Estudio de casos de 4 programas de magísteres que forman parte del plan de formación de directores. En cada programa se visitó a 4 establecimientos, en donde se entrevistó al egresado (director) y realizaron focus group con el equipo directivo y docentes.

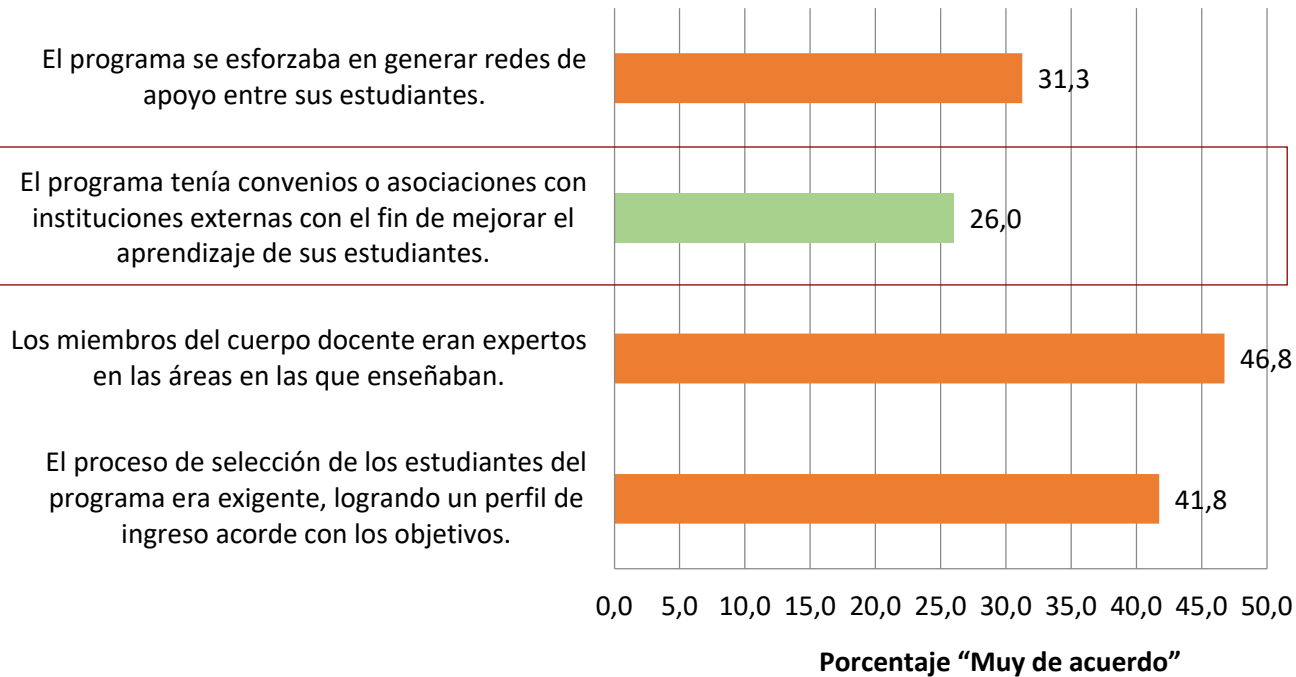
DIMENSIONES	ENCUESTA	ESTUDIO DE CASOS
 PROCESOS PROGRAMA	**	**
 CREENCIAS	*	**
 CONOCIMIENTOS	**	-
 PRÁCTICAS	**	**
 TRAYECTORIAS PROFESIONALES	**	*
 DINÁMICAS ESCOLARES	*	**

(**) = Tratado en profundidad, (*) = Medianamente tratado, (-) = No tratado.

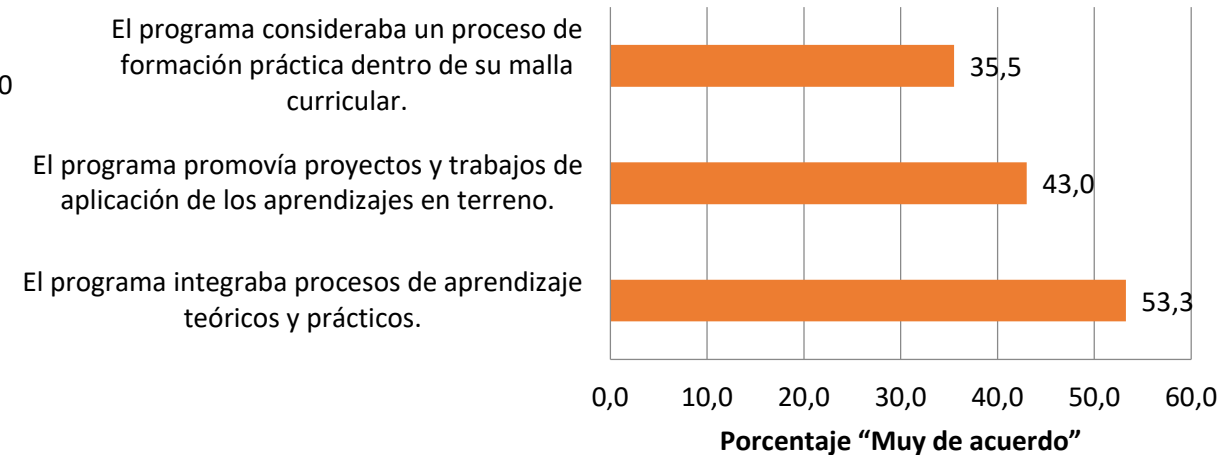
RESULTADOS CUANTITATIVOS: PROCESOS DEL PROGRAMA



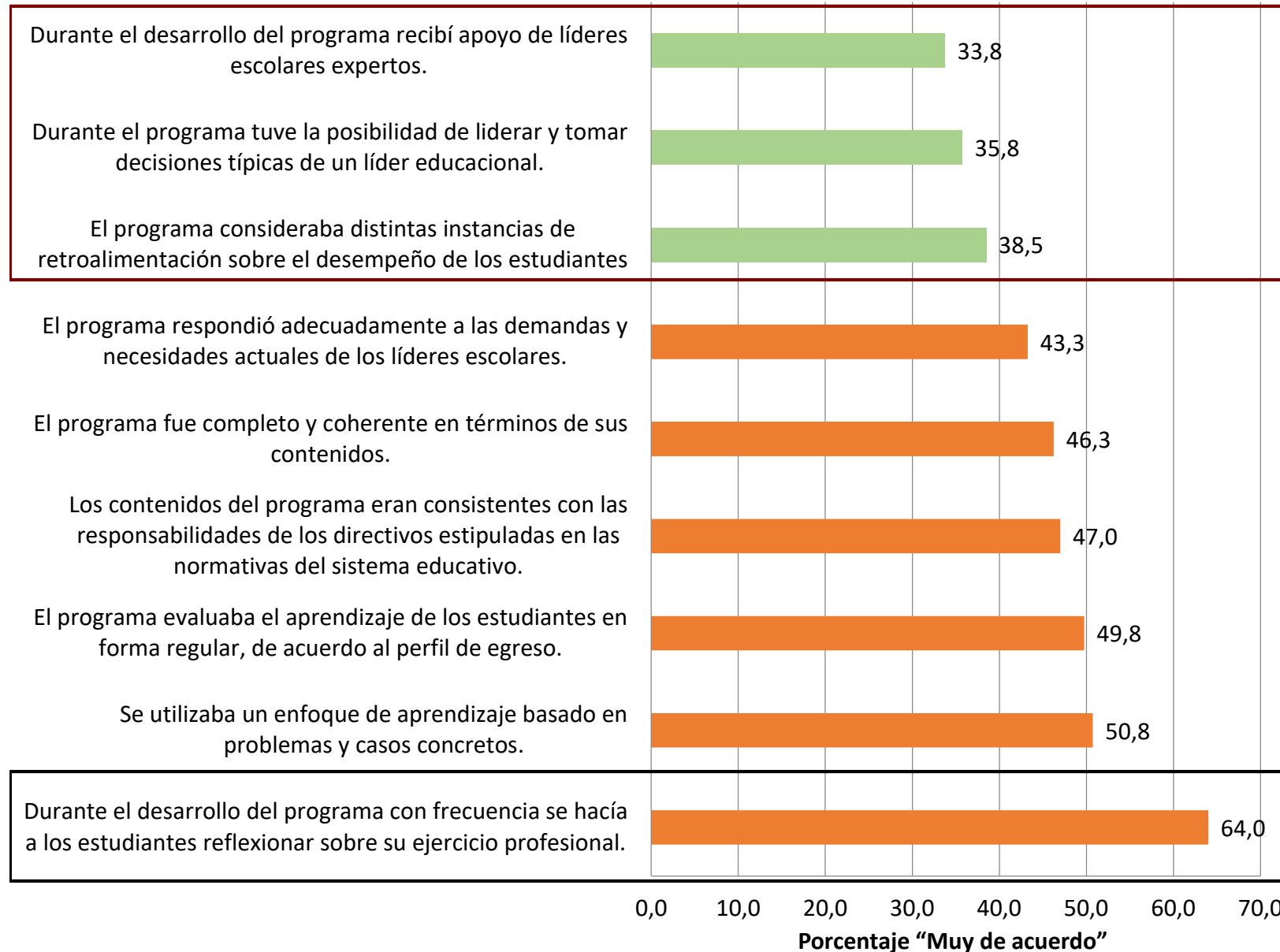
Grado de acuerdo respecto a los procesos formales de los programas formativos



Grado de acuerdo respecto a la integración teórico práctica del programa



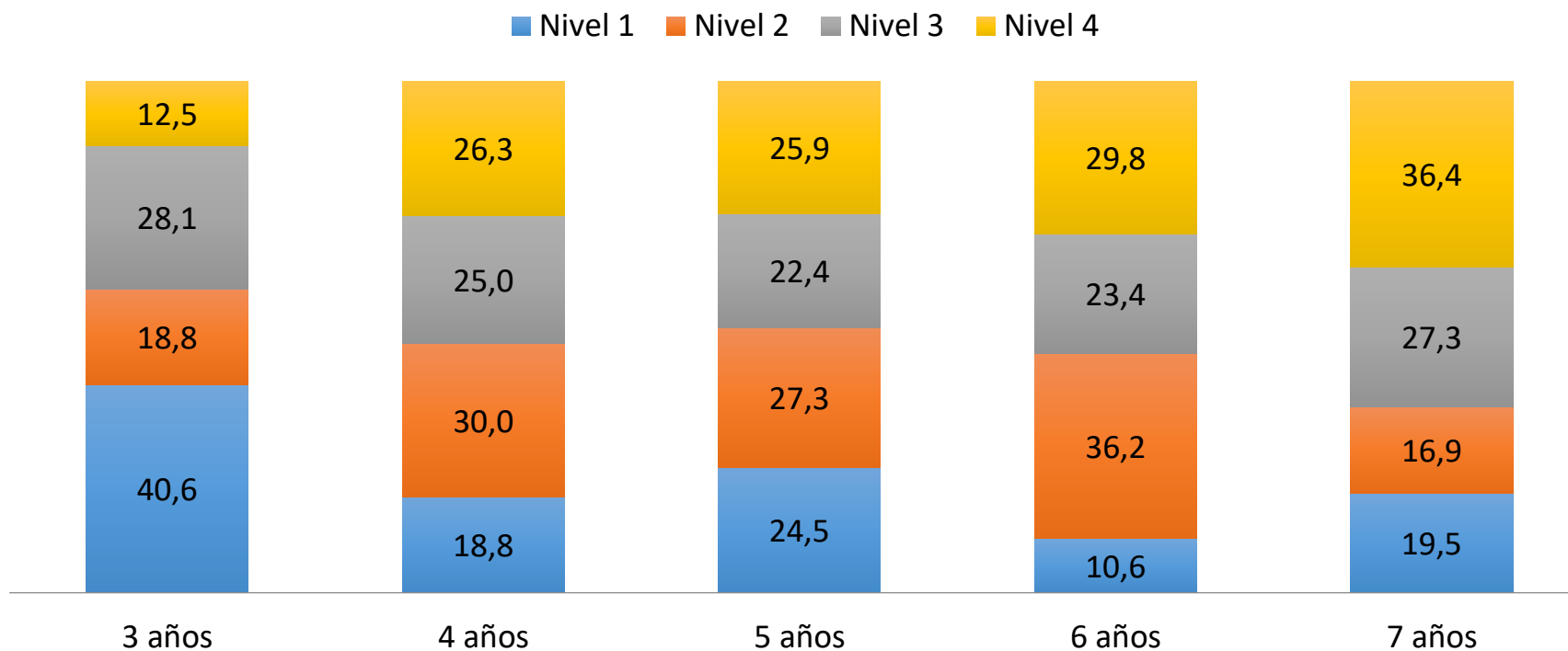
Grado de acuerdo respecto a procesos de enseñanza-aprendizaje



RESULTADOS CUANTITATIVOS: PROCESOS DEL PROGRAMA

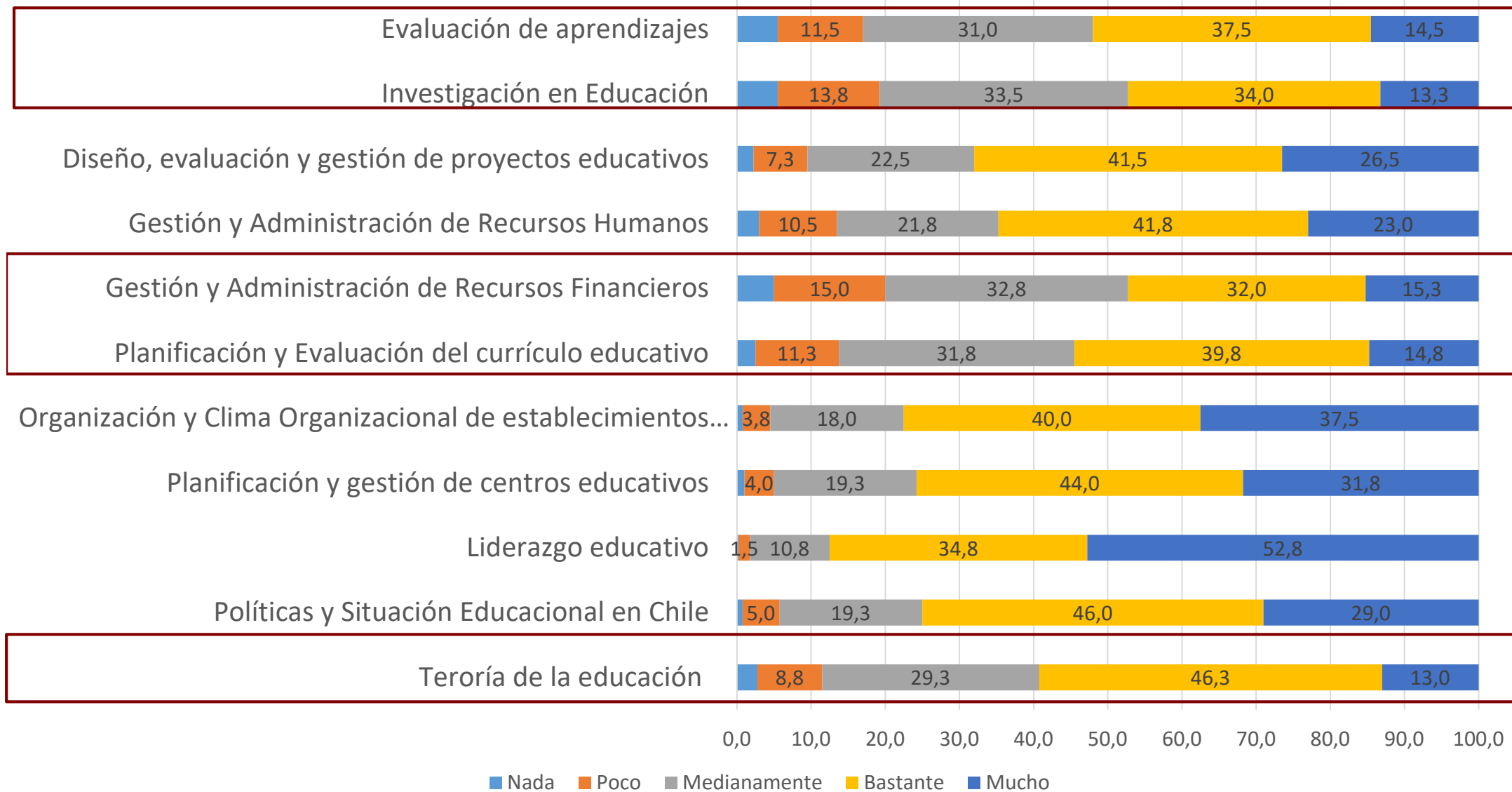


Gráfico 8: Índice de Calidad por años de acreditación



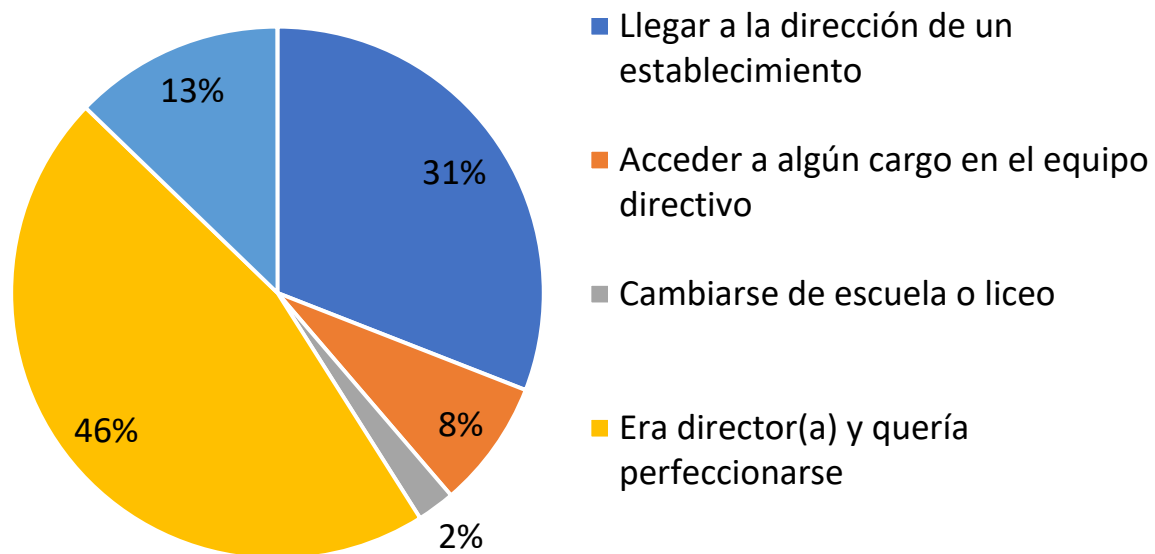
RESULTADOS CUANTITATIVOS: CONOCIMIENTO

Conocimientos adquiridos

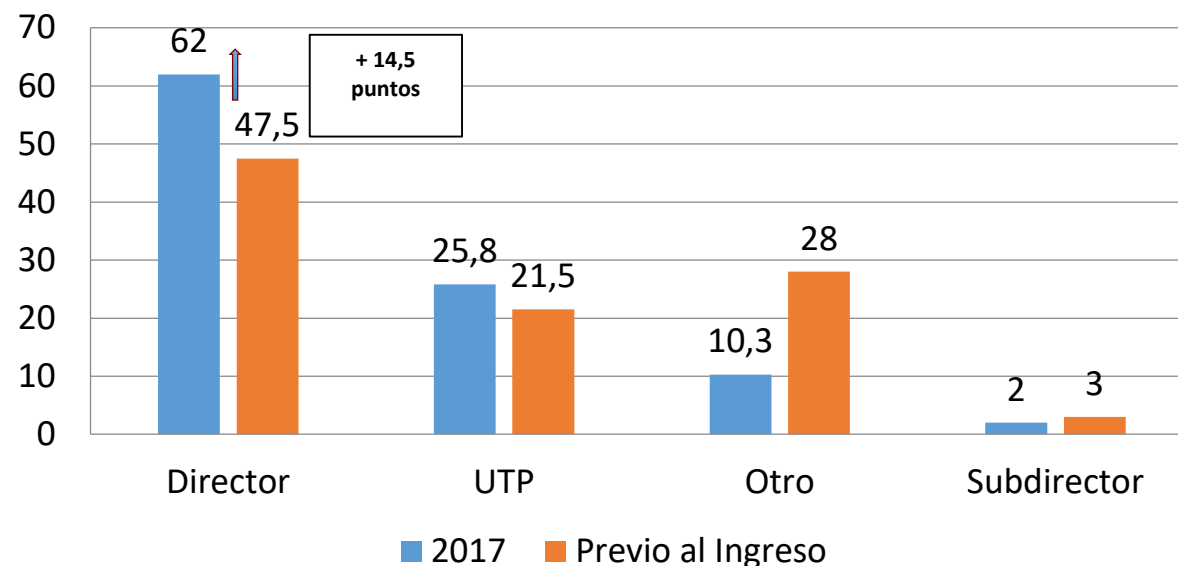


RESULTADOS CUANTITATIVOS: TRAYECTORIA PROFESIONAL

Motivaciones de formación



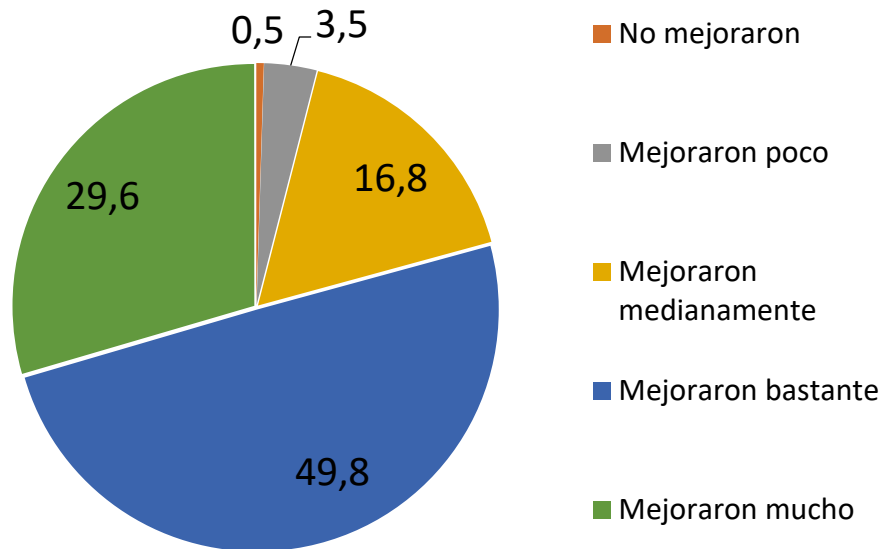
Progreso trayectoria



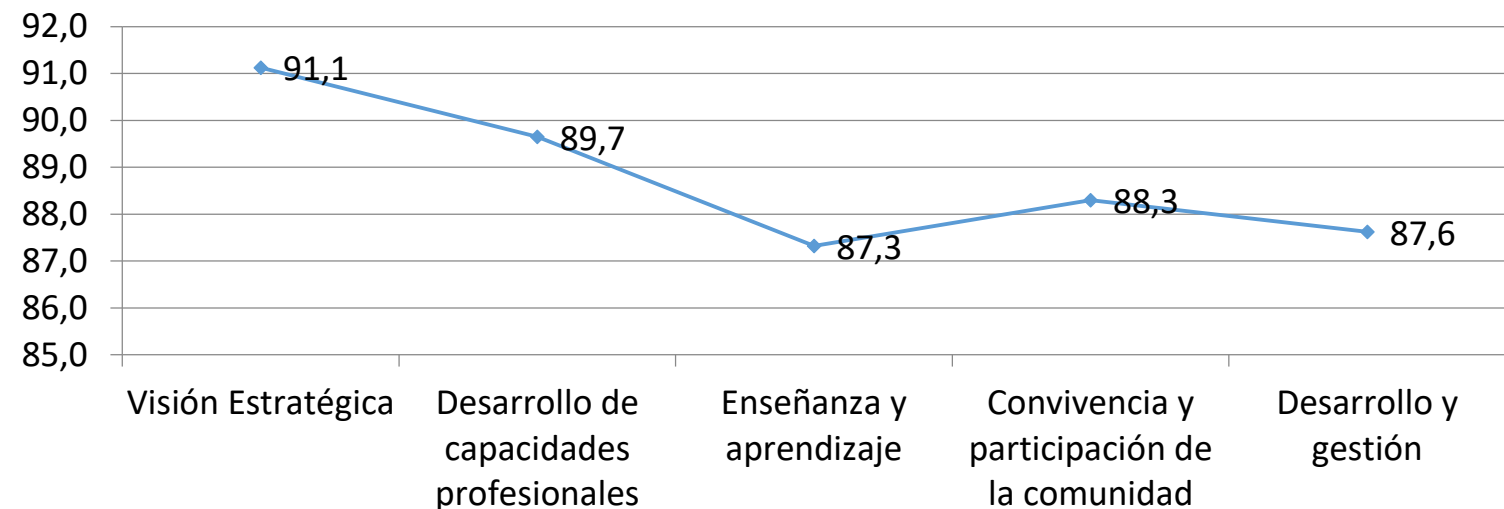
RESULTADOS CUANTITATIVOS: PRÁCTICAS



Mejora prácticas de liderazgo



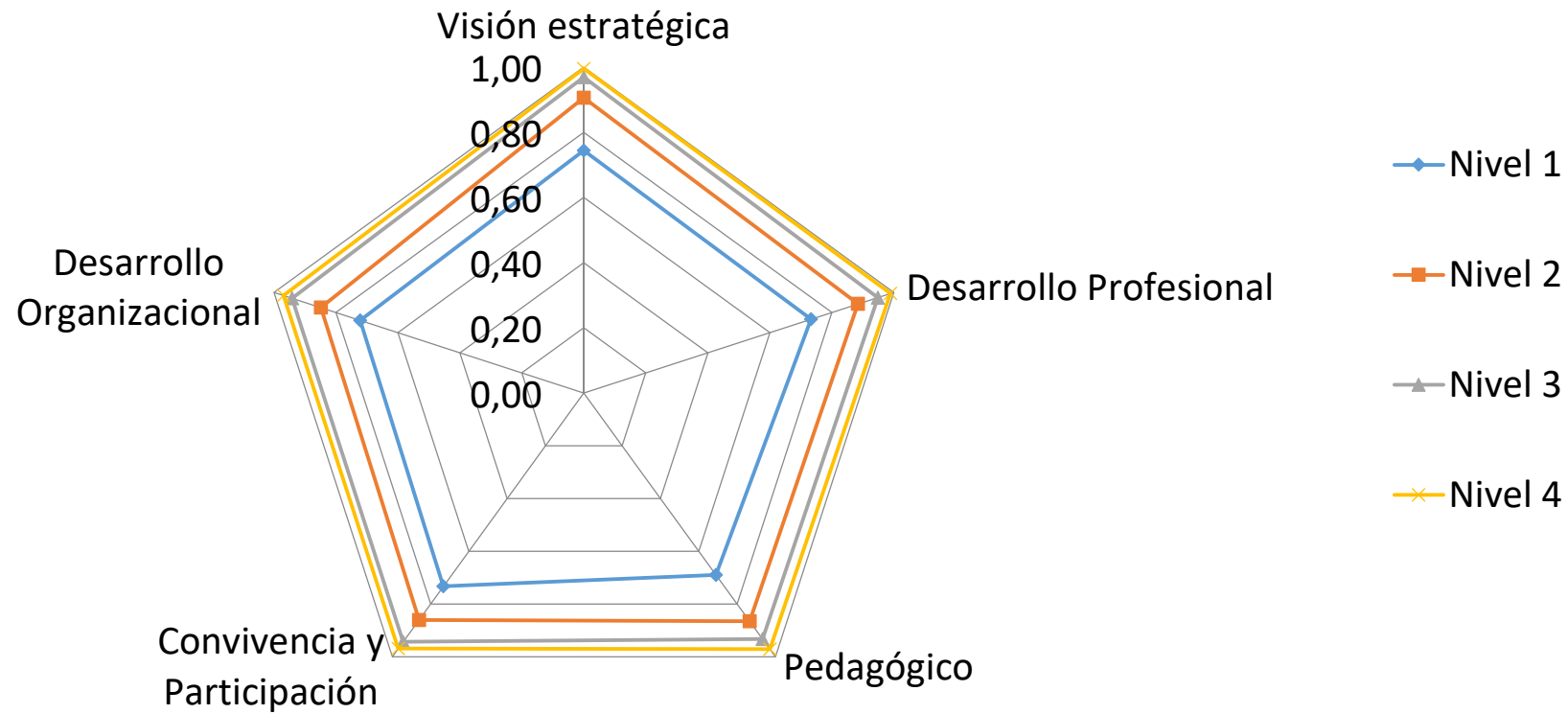
Índice Impacto Prácticas_ Dimensiones MBDLE



RESULTADOS CUANTITATIVOS: PRÁCTICAS



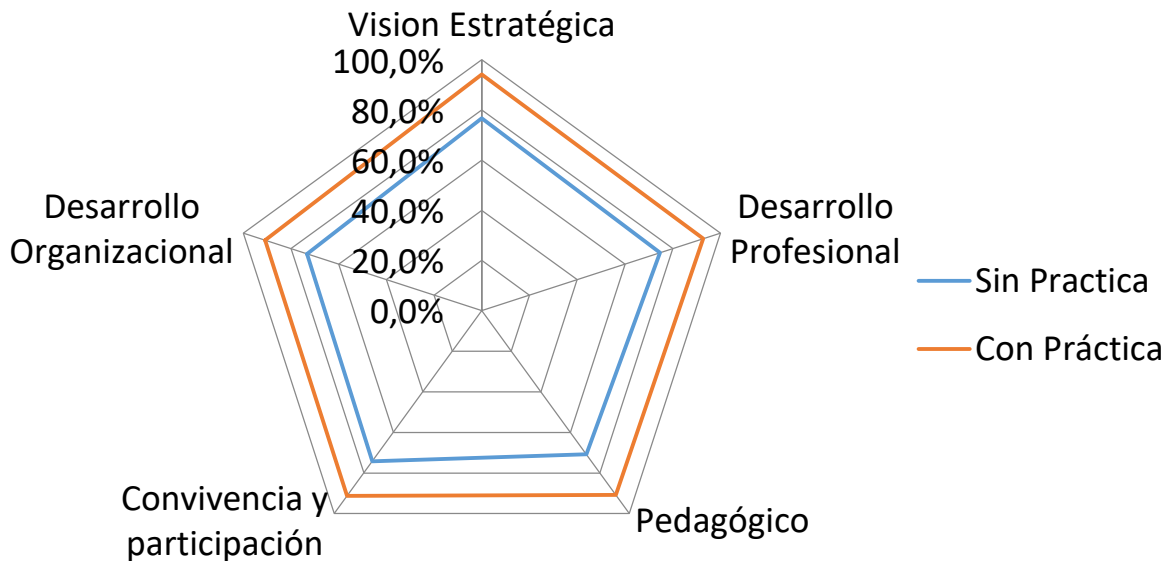
Índices de Impacto de Prácticas según Índice de Calidad de los Procesos



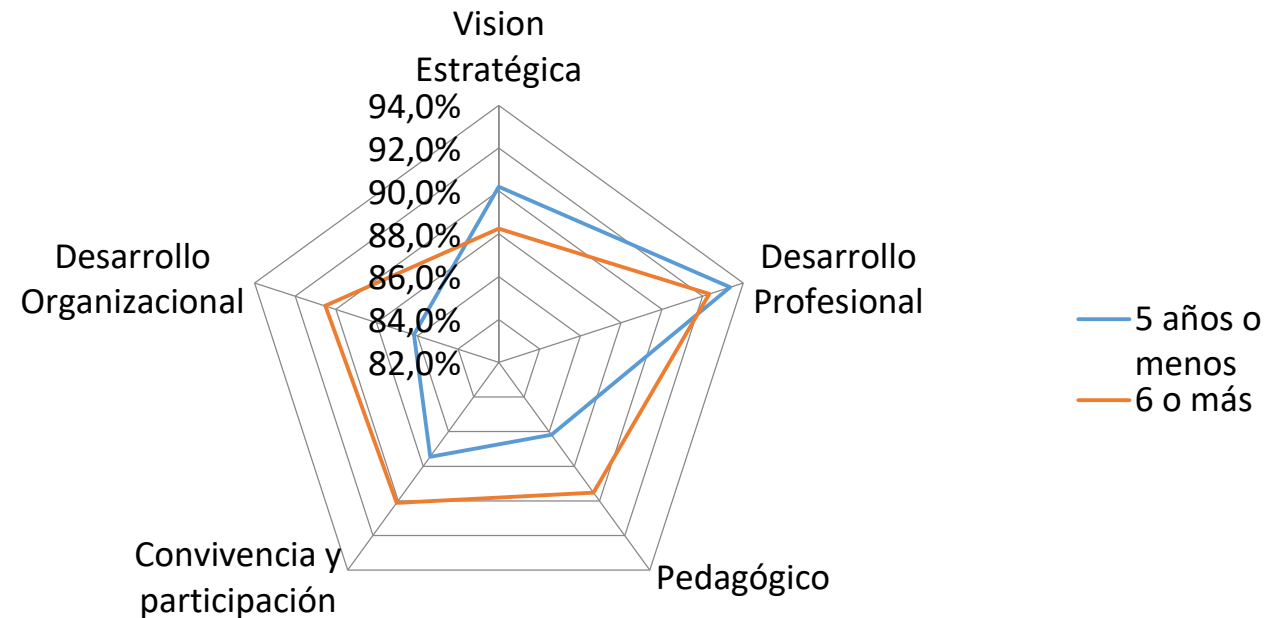
RESULTADOS CUALITATIVOS: PRÁCTICAS



Índices de Impacto Prácticas según énfasis práctico



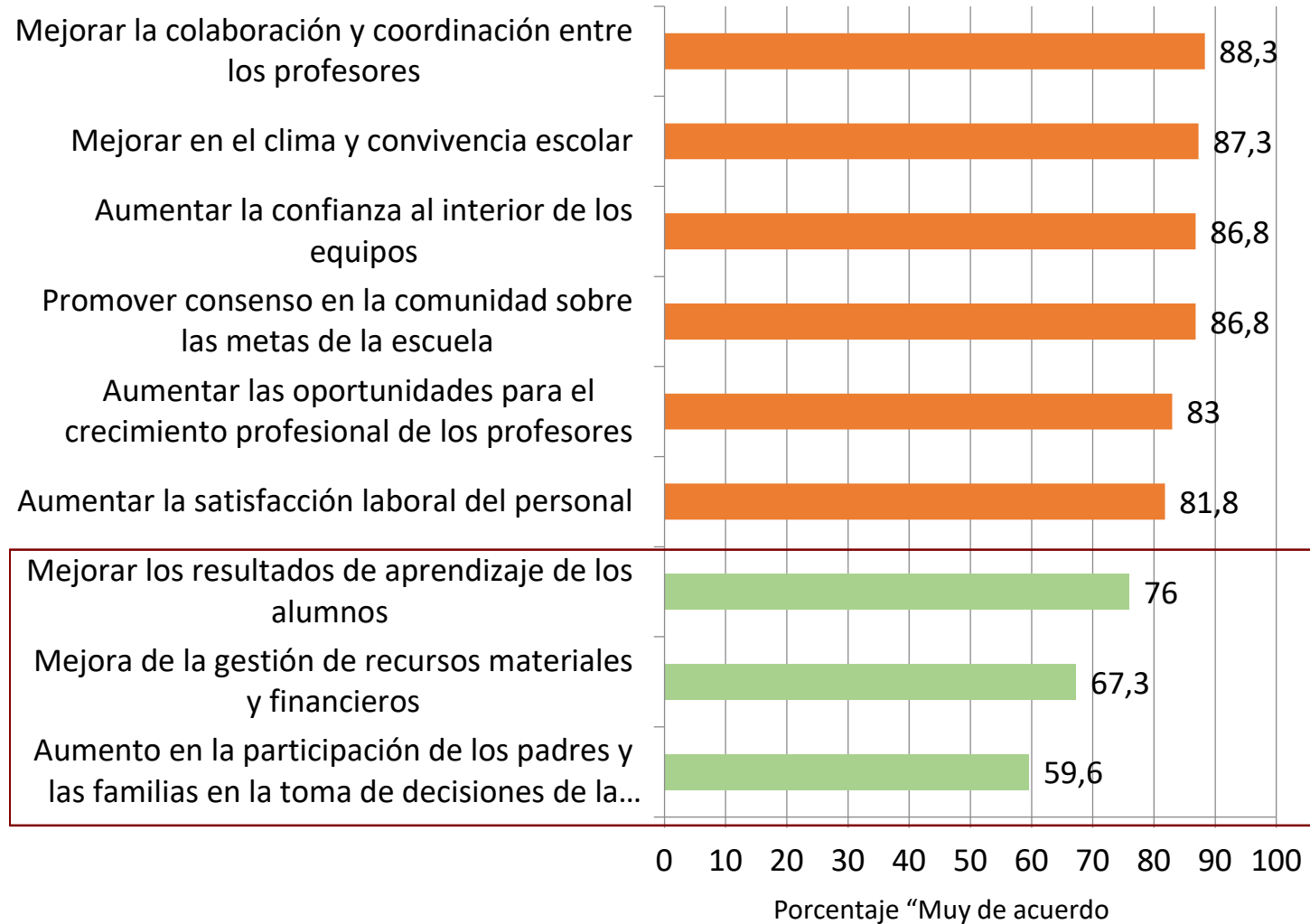
Índices de Impacto Prácticas según años de acreditación



RESULTADOS CUANTITATIVOS: PRÁCTICAS



Contribución a las dinámicas escolares



RESULTADOS CUALITATIVOS: CREENCIAS



- En general los directores poseen **fuertes creencias sobre el rol de la educación** en la sociedad. Estas no son modificadas por los programas, ya que son concepciones que construyeron con anterioridad a lo largo de su desarrollo profesional. Sin embargo, tanto los egresados, como equipos directivos y docentes consideran que se reafirmaron (*educación es un derecho, es la principal herramienta de movilidad social, importancia de la labor docente y la educación debe ser integral*).
- Transversalmente que los egresados **identifican la labor directiva como fundamental**, ya que son los encargados de generar las condiciones para el buen funcionamiento de las escuelas y los procesos formativos de sus estudiantes. En algunos egresados esta creencia es fuertemente reafirmada.
- Los egresados sostienen que el **rol directivo debe estar centrado en la prácticas pedagógicas** y aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, declaran que su función debe facilitar la labor docente.
- **En cuanto al ejercicio del liderazgo, los programas tuvieron un mayor efecto**, ya que se reconocen grandes cambios tanto por los egresados como por sus equipos directivos y docentes. Los directores reconocen la importancia de distribuir las responsabilidades tanto en el equipo directivo como en los docentes. Además, consideran necesario que los líderes promuevan un espacio de dialogo, respeto, confianza, participación y generación de acuerdos comunes dentro de la comunidad educativa. Antes entendían la función de una manera más autoritaria e impositiva

RESULTADOS CUALITATIVOS: PRÁCTICAS



- 1. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar:** Dimensión con mayor efecto. Mayor distribución del liderazgo, mayor participación de los diferentes estamentos en la toma de decisiones, definición de lineamientos y asignación de responsabilidades de manera conjunta. Escuelas con mayor efecto han establecido nuevos espacios formales de participación. En consecuencia a mejorado el compromiso, la comunicación y clima laboral. Cambios en magnitud menor son la relación con apoderados y la construcción de protocolos y manuales de convivencia escolar.
- 2. Desarrollando y gestionando el establecimiento:** Segunda variable con mayor efecto. Principal cambio fue la formalización de procesos. Creación y actualización de documentos que reglamentan el funcionamiento de las escuelas. En consecuencia existe un mayor orden y capacidad de seguimiento de acciones. La definición de roles y funciones también es un efecto en varios establecimientos. Se reconoce mayor conocimiento de políticas públicas y normativas, y mejor gestión de recursos económicos.
- 3. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida:** Efecto menor. Si bien hay mayor distribución del liderazgo, no todos los establecimientos se ha institucionalizado o se ha traducido en la reformulación y construcción, con toda la comunidad educativa, de objetivos y metas institucionales plasmadas en el PEI y el PME. De todas formas, en dos casos el efecto en esta dimensión fue alto.

RESULTADOS CUALITATIVOS: PRÁCTICAS



- 4. Desarrollando capacidades profesionales:** Efecto centrado en la generación de mayor confianza en los equipos, el aumento de la reflexión pedagógica y trabajo colaborativo, y la preocupación del bienestar del personal. Sin embargo no se observa un efecto en la identificación de necesidades de fortalecimiento para generar instancias de desarrollo profesional continuo.
- 5. Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Efecto significativo solo en algunos establecimientos (4). Esto se observa en la reestructuración del equipo técnico pedagógico, la reorganización del consejo de profesores, y reformulación conjunta de procesos de planificación y evaluación pedagógica. Esto ayuda también a los procesos de seguimiento y uso de datos para la toma de decisiones.
- 6. Seguridad y validación del liderazgo por la comunidad:** Se observa mayor seguridad del director para asumir su función, así como también un aumento en la valoración de su comunidad en la mayoría de los casos.



¡MUCHAS GRACIAS!