



# **Investigación y Marcos de Formación de Líderes Escolares: Hallazgos del ISPP (Estudio Internacional de Preparación de Directores) y de otras Fuentes**

**José María García Garduño**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

## Propósito:

Presentar aquellos hallazgos de la investigación y los marcos de análisis y formación de directores escolares que se produjeron en el ISPP y que puedan ser útiles para el diseño de las políticas y programas de formación de directores.

Complementar esos hallazgos con la experiencia del autor

El International Study of Principal Preparation (ISPP) es una red internacional dedicada al estudio de los directores nóveles .

-Fue fundada en 2005

Mike Cowie, entonces de la Universidad de Edimburgo y Charles Webber , entonces de la Universidad de Calgary, fueron los iniciadores de la red



# ETAPAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO ESCOLAR (García Garduño, 2011)

<b>Gabarro (1987)</b>	<b>Parkay (1992)</b>	<b>Hart (1993)</b>	<b>Day y Bakioglu (1996)</b>	<b>Weindling (1999)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar las riendas (primeros seis meses).</li> <li>▪ Inmersión (6 -12 meses).</li> <li>▪ Rediseño (12-21 meses).</li> <li>▪ Consolidación (21-27 meses).</li> <li>▪ Refinamiento (27-36 meses).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobrevivencia</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Liderazgo educativo</li> <li>▪ Realización profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuentro,</li> <li>▪ Adaptación</li> <li>▪ Estabilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciación: idealismo, incertidumbre y adaptación</li> <li>▪ Desarrollo: consolidación y extensión</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Desencanto</li> </ul>	<p>Entrada y encuentro (primeros meses)</p> <p>Hacerse cargo (3-12 meses)</p> <p>Reacomodo (segundo año)</p> <p>Refinamiento (4-5 años)</p> <p>Consolidación (5-7 años)</p> <p>Cima (a partir de los 8 años)</p>

# Supuestos de los que partió el ISPP: Crawford y Cowie (2012)

- 1. El buen liderazgo y gestión se puede enseñar y nutrir.
- 2. El principal propósito de la dirección escolar es facilitar la enseñanza y aprendizaje eficaz.
- 3. Las necesidades de los directores escolares varían en la medida que avanzan en su carrera profesional.
- 4. Las comparaciones transculturales pueden orientar la teoría y práctica de la dirección escolar.



## Las preguntas de investigación del estudio de la ISPP

1. *¿Cuáles son los retos de los directores nóveles?*
  2. *Que tan útiles son los programas de preparación de los directores nóveles?*
- 

# Hallazgos

- Los hallazgos del ISPP en gran medida son similares a los de la investigación que Hobson (2003) realizó en países europeos. El director novel enfrenta (varían en intensidad):
  - Sentimientos de aislamiento profesional y soledad
  - - El legado del director pasado, su práctica y estilo de dirección
  - - Realizar múltiples actividades
  - - Administrar las finanzas escolares
  - - Personal ineficaz
  - - Implementación de nuevas iniciativas gubernamentales, particularmente nuevos currícula o proyectos de mejora escolar.
  - - Problemas con la planta física

## Otros hallazgos del ISPP

- El director actúa como un “amortiguador” recibe impactos de múltiples fuentes:
  - padres, docentes, estudiantes,
  - autoridades educativas,
  - autoridades locales y nacionales.
- Falta de apoyo de las autoridades educativas
- Dificultades para lidiar con varios idiomas en la escuela (Sudáfrica y Timor Oriental).
- Los directores locales se sienten más comprometidos con su trabajo que los que vienen de fuera (insider vs outsider).



## Otros hallazgos

- De acuerdo con la narrativa de los directores de Inglaterra, Escocia, Estados Unidos y Canadá, los programas dirigidos a los directores que asumen el puesto por primera vez son útiles para que los nuevos líderes escolares enfrenten con más confianza y éxito los retos del puesto.

## Cowie y Crawford (2009)

- En nuestros trabajos anteriores y presentaciones hemos argumentado que el desarrollo de los individuos a través de comunidades de práctica se ha promovido por los programas de preparación de directores y el desarrollo de oportunidades (antes y después de haber sido seleccionados).
- Parece que se ha ampliado la perspectiva de los directores y les ha ayudado a desarrollar confianza y creer en si mismos.
- A través de colaboración y formación de redes con colegas se ha desarrollado un sentimiento de confianza lo cual ha permitido a los directores compartir y aprender de la experiencia de unos y otros.

# Marcos para el análisis de la dirección escolar creados por el ISPP

- EL ISPP desarrolló cinco marco de referencia para el análisis y la formación de directores.
- 1. **Marco para analizar programas de formación de directores** (2010). Webber, C.F., & Scott, S. (2010). Mapping principal preparation in Alberta, Canada. *Journal of Education and Humanities, 1*, 75-96.
- 2. **Directores con placas de aprendiz** (2008). Wildy, H., & Clarke, S. (2008). Principals on L-plates: Rear view mirror reflections. *Journal of Educational Administration, 46(6)*, 727-738.
- 3. **The Life-Long Learning Leader (4L)** (2008). Scott, S., & Webber, C.F. (2008). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration, 46(6)*, 762-776.
- 4. **Programa estandarizado versus contextualizado** (2013). Webber C. F. (2013). Template versus awareness. En C.L. Slater & S. Nelson (Eds.), *Understanding the principalship: An international guide to principal preparation* (Vol. 19, pp. 71-94). Bingley, UK: Emerald, pp. 79.
- 5. **Principios para la preparación de directores** (2013). Webber, C.F., & Scott, S. (2013). Principles for principal preparation. En C.L. Slater & S. Nelson (Eds.), *Understanding the principalship: An international guide to principal preparation* (Vol. 19, pp. 95-124).

# 1. Marco para analizar los programas de formación de directores (Webber y Scott, 2010)

## Aspectos

- a. **Grupo clientelar**
- b. **Contenido**
- c. **Estructura**
- d) **Proveedores**
- e) **Manera de suministrarlo**
- f. **Acreditación**

## Análisis

- a. Quiénes son los participantes en el programa (directores , asistentes , docentes, etc).
- b. Clase de contenido de los programas de preparación.
- Duración de los programas: corta/larga
- Instituciones privadas/públicas, agencias del gobierno, universidades , consorcios universitarios.
- Presencial, a distancia, en línea, a distancia con apoyo en línea, semi-presencial (b-learning).
- Grado académico, diplomado, certificado, diploma

## 2. Wildy y Clarke (2008) Directores con placas L.

**Helen Wildy**



**Simon Clarke**



# Wildy y Clarke (2008)

## ➤ 1. Lugar

- El conocimiento y comprensión del lugar son esenciales para que los líderes escolares entiendan las complejidades del contexto, especialmente de lugares pequeños o complejos.

## ➤ 2. Gente

- La comprensión y habilidades para interactuar con las personas son factores relevantes en la preparación de los directores. Los líderes escolares deben ser capaces de manejar interacciones con numerosas audiencias.

## ➤ 3. Sistema

- La interacción del director con las autoridades educativas. Los directores deben ser capaces de descifrar la comúnmente densa y compleja normativa burocrática, políticas, correspondencia electrónica., etc. El director debe distinguir qué asuntos debe atender y qué otros deben posponer.

## ➤ 4. El yo (self)

- La manera en que los directores noveles enfrentan sus necesidades y situación personal, puede causarles frustraciones y ansiedad.
- Los líderes escolares deben desarrollar resiliencia para reivindicar su autoconfianza y habilidades para lidiar con los conflictos trabajo vs necesidades personales . Esto es clave en la preparación de los directores.

## Análisis ilustrativo (Slater, García Garduño y Mentz, 2018)

Wildy & Clarke (2008)	Retos del director novel	Casos ilustrativos	Preguntas de identidad
Lugar	<p><b>Panta física</b> (Macpherson, 2011; Onguko, 2011).</p> <p><b>Disminución de la matrícula</b> (Gavrilovici &amp; Cretu, 2011)</p>	<p><b>Local vs forastero</b> (Slater &amp; Nelson, 2011; Wildy y Clarke (2011) MacPherson, de Carralho y Araujo (2011)</p>	<p><b>¿Pertenezco a este lugar?</b></p>
Gente	<p><b>Estaff ineficaz</b> (Garcia Garduno et al., 2010; Macpherson, 2011; Nelson et al., 2008; Onguko, 2011; Wildy and Clarke, 2011)</p> <p><b>Problemas con el sindicato</b> (Crawford and Cowie, 2012; Garcia Garduño et al., 2010)</p> <p><b>El legado del antiguo director</b> (Nelson et al., 2008)</p> <p><b>Ausentismo de los estudiantes</b> (Garcia Garduño et al., 2010; Onguko, 2011)</p> <p>Diversidad de lenguas en el aula (MacPherson, de Carralho y Araujo, 2011; Mentz, et al, 2011)</p>	<p><b>Autoridad vs confianza</b></p> <p>MacPherson, de Carralho, &amp; Araujo (2011)</p>	<p><b>¿Confío en ellos?</b></p> <p><b>¿Ellos confían en mí?</b></p>
Sistema	<p><b>Carga administrativa</b> (Garcia Garduno et al., 2010)</p> <p><b>Implementación de proyectos</b> (Garcia Garduño et al., 2010)</p> <p><b>Presupuesto escolar</b> (Liang, 2011)</p>	<p><b>Carga administrativa versus lo pedagógico</b> Slater &amp; Lopez Gorosave (2008)</p>	<p><b>¿Soy un gestor o un líder crítico?</b></p>
El self y el bienestar	<p><b>Aislamiento y soledad</b> (Wildy y Clarke, 2011)</p> <p><b>Manejo del tiempo</b> (Cowie &amp; Knox, 2011; Garcia Garduño et al., 2010; Purvey &amp; Webber, 2011)</p>	<p><b>Una cultura extranjera en Australia</b> Wildy &amp; Clarke, 2011</p>	<p><b>¿Mi trabajo me separa o me une a los otros?</b></p>

# The *Life-Long Learning Leader* (4L) El Líder que aprende permanentemente

- 1. **Propósito:** está diseñado para abordar el amplio rango de complejas expectativas que la sociedad tiene de los líderes escolares.
- Reconoce la necesidad del aprendizaje permanente de los líderes escolares
- Está compuesto por ocho dimensiones:

➤ C. Webbeer



S. Scott



# Dimensiones de 4L

- 1. Etapa profesional
  - 1. Reconoce las diferencias que existen en los directores, de acuerdo con la etapa profesional: novatos o experimentados. Asimismo el apoyo que pueden darse unos a otros
- 2. Aspiraciones profesionales
  - 2. El desarrollo del liderazgo requiere tomar en consideración las aspiraciones profesionales y las posibles trayectoria profesionales que visualizan los líderes.
- 3. Capacidad visionaria
  - 3. Esta capacidad es fundamental para el éxito personal de los líderes. Pone atención a las bases filosóficas para la práctica profesional de los líderes. Se enfoca a la auto reflexión, y la articulación clara de sus creencias acerca del aprendizaje y liderazgo.
- 4. Emprendimiento que traspase la barreras (boundary breaking entrepreneurialism)
  - 4. Los líderes de hoy operan en contextos muy diferentes de los de sus predecesores. Los líderes deben adquirir nuevas formas de conocimientos (literacy) que les permita operar exitosamente en un amplio rango de contextos. Un elemento esencial del emprendimiento es la habilidad de hacer posible las cosas.
- 5. Habilidades profesionales
  - 5. Un liderazgo exitoso requiere diversas habilidades profesionales para facilitar una interacción positiva y constructiva y promover una cultura organizacional productiva. El componente subyacente de esta dimensión es el cuidadoo ético, promover las relaciones adecuadas con la gente y las competencias en pensamiento creativo y crítico.

# Dimensiones del Liderazgo Emprendedor

Propósito: construcción de capacidades humanas y sociales para liderar responsable y constructivamente las iniciativas educativas

➤ 1. Comportamiento innovador

➤ 2. Trabajo en red

➤ 3. Marco de comunicación en tiempo y espacio

➤ 4. Perspectiva loca-global

➤ 5. Organizaciones escolares como centros de conocimiento

➤ 6. Aprendizaje integrado, presencial y por Internet

➤ -Generación de conocimiento y habilidades

❖ -Hacer posibles las cosas dentro de la organización.

❖ -Conocimiento social y político para facilitar la construcción de relaciones con los miembros

❖ -Habilidades técnicas para actuar como agente de cambio.

❖ -Adquisición de información

❖ -Adaptación a las condiciones sociales

❖ Comunicación sincrónica y asincrónica (internet y correo)

❖ Principios para fomentar ciudadanía responsable y comprometida

❖ Desarrollo de capacidades para comprender la cultura global y local

❖ Perspectiva local-global

❖ Creación de fuentes de conocimiento para estudiantes, educadores y personal de apoyo, para fomentar las comunidades de aprendizaje

❖ Local, nacional, internacional

❖ Entorno competitivo

❖ Alianzas estratégicas

# Dimensiones del 4L

- Diseño instruccional y conocimientos sobre evaluación
- ➔ 7. Gestión de crisis

- ➔ 6. Las comunidades de aprendizaje requieren líderes que sean competentes en el área del diseño instruccional y en el conocimiento de evaluación (evaluation and assessment). Esto implica una fuerte comprensión de las filosofías de la evaluación, así como una apreciación de la importancia de crear una alineación entre el curriculum, experiencias de aprendizaje y evaluación de las prácticas. Incluye habilidades para interpretar datos estadísticos y evaluar programas.
- ➔ Los directores deben desarrollar habilidades para la gestión de las crisis, dentro de las normas que su organización demande. La protección de lo vulnerable debe ser prioridad. Deben aprender a ser resilientes y al mismo tiempo cuidar el bienestar de sus colegas y comunidad. Debe ser capaz de analizar lo ocurrido para evitar recurrencias de la crisis.

### 8. Enfoques multidimensionales desarrollo del liderazgo

- Busca ampliar el conocimiento y las habilidades de los directores.
- Un enfoque multidimensional es el más apropiado para apoyar el desarrollo continuo del liderazgo. Depende de la creación de estructuras formales e informales que sean apropiadas para los individuos y las aspiraciones personales y profesionales.
- Las organizaciones y los individuos deben destinar tiempo suficiente para participar en actividades relevantes. El aprendizaje formal puede incluir, grados académicos, certificados, así como cursos impartidos en el centro escolar, la organización de un sistema de mentoría y el empleo de la investigación-acción., entre otros.
- El aprendizaje informal puede darse a través de la creación de redes y en contexto cotidiano. Se debe fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, los compartamientos emprendedores, así como el empleo del aprendizaje en línea.

# Conclusiones y recomendaciones

- El desarrollo de los programas de formación se debe basarse en los hallazgos de investigación nacional e internacional.
- A nivel internacional, los nuevos directores comparten problemas comunes, el énfasis de los problemas es diferente.
- Los programas de preparación/formación de directores son más eficaces cuando se dirigen, sobre todo, a los directores noveles recién nombrados y hasta dos años de experiencia en el puesto.
- Para el resto de los directores puede diseñarse un programa de desarrollo profesional que incluya desde cursos y talleres, autoestudio, formación de redes, pasantías con directores sobresalientes, etc.



## Conclusiones y recomendaciones (continuación)

- Para desarrollo y multiplicación de los programas de formación de directores es convenientes que los formadores de formadores tengan orientaciones y métodos de enseñanza relativamente similares.
- La creación de doctorados en liderazgo y administración educacional no solo fomentaría la investigación sino también el desarrollo docente de los formadores de líderes educativos.

- 
- - Los marcos para la formación de directores creados por el ISPP, ofrecen nuevas y atrayentes perspectivas de formación para los nuevos directores y también para los experimentados



FIN

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!