



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES



UNIVERSIDAD
DE CHILE





EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

Presentación del Estudio



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Equipo Responsable de la Evaluación

Equipo Nacional:

- Carmen Montecinos: Evaluadora Responsable (PUCV)
- Juan Pablo Valenzuela: co-evaluador responsable (CIAE)
- Mónica Cortez
- Mario Uribe
- Felipe Aravena
- Hanne Marcelo

Panel de Expertos

- Joseph Flessa, University of Toronto, Canadá
- José María García Garduño, Universidad Autónoma de México
- Gonzalo Muñoz, Universidad Diego Portales
- Paulo Volante, Pontificia Universidad Católica de Chile

Contraparte Técnica

- Claudia Pinares
- Felipe Coloma
- Equipo CPEIP



AGENDA

1. Bienvenida

2. Presentación Resultados Sub-Estudio

- Análisis de la normativa y política
- Resultados Encuesta Becarios
- Trayectoria de becarios y no becarios
- Análisis de la oferta formativa

3. Comentarios Panel de expertos

- Joseph Flessa, University of Toronto, Canadá
- José María García Garduño, Universidad Autónoma de México
- Paulo Volante, Pontificia Universidad Católica de Chile
- Gonzalo Muñoz, Universidad Diego Portales

Tarde

4. Taller de Trabajo Propuesta Malla Curricular Plan de Formación de Directores



Objetivo General

Evaluar el contenido y el diseño de formación, la consistencia disciplinar con las políticas nacionales de la formación y el rol de los directores de establecimientos educacionales a través Plan de Formación de Directores, la estructura de la malla y su contenido, la ejecución desde su aplicación y sus niveles.



Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco referencial para la elaboración de instrumentos evaluativos, el análisis, evaluación y reformulación de las mallas curriculares de los cursos del Plan de Formación de Directores.
- Identificar fortalezas y necesidades de ajustes del Plan de Formación de Directores considerando entre otros, los aspectos de contenido, la política nacional de formación de directores, contextos y condiciones de la educación pública.



Modelo Evaluativo (Adaptado de Orr, Young, y Rorrer (2010))



Subestudios y sus objetivos

Sub estudios	Objetivos
1. Análisis de la política	Analizar la política que sustenta el Plan de Formación de Directores.
2. Análisis de oferta curricular	Realizar un análisis FODA de la oferta curricular del Plan de Formación de Directores para año 2016.
3. Caracterización de la trayectoria laboral de becarios	Caracterizar a los becarios de los programas respecto de variables de ingreso y su trayectoria laboral una vez que completan su formación.
4. Percepción de becarios	Caracterizar la percepción de los becarios respecto de los resultados de su participación en el Plan con relación a prácticas de liderazgo, recursos personales, y variables motivacionales.
5. Impacto del Plan	Examinar el impacto de la participación de directores en el Plan a nivel de los establecimientos.
6. Seminario taller	Realizar un seminario-taller con la participación de un panel de expertos internacionales y nacionales.



Subestudios, fases y fuentes

Sub estudios	Fases	Fuentes
1. Análisis de la política	1 2 3 4	Análisis documental decretos y bases Entrevistas en profundidad a informantes Ministerio Entrevistas en profundidad a instituciones ejecutoras Encuesta online censal a becarios
2. Análisis de oferta curricular	1 2 3 4	Análisis documental decretos y bases Análisis documentación de cada programa Entrevista a coordinadores de programas Encuesta online censal a becarios
3. Caracterización trayectoria laboral de becarios	1 2 3 4	Construcción base de datos Estudio cuantitativo Encuesta censal a becarios Entrevistas en profundidad
4. Percepción de becarios	1	Encuesta censal a becarios
5. Impacto del Plan	1 2 3	Construcción base de datos Entrevistas a sostenedores Análisis de trayectoria de colegios



Principales productos del Estudio

- Resultados del estudio en cuanto a la caracterización de Plan de Formación de Directores.
- Propuesta de un Plan de Formación sustentado en la evidencia producida a través del estudio y una revisión de mejores prácticas identificadas en la experiencia internacional
- Validación por pares expertos
- Informe final





EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

2. Analizar la política que sustenta el Plan de Formación de Directores



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Objetivo

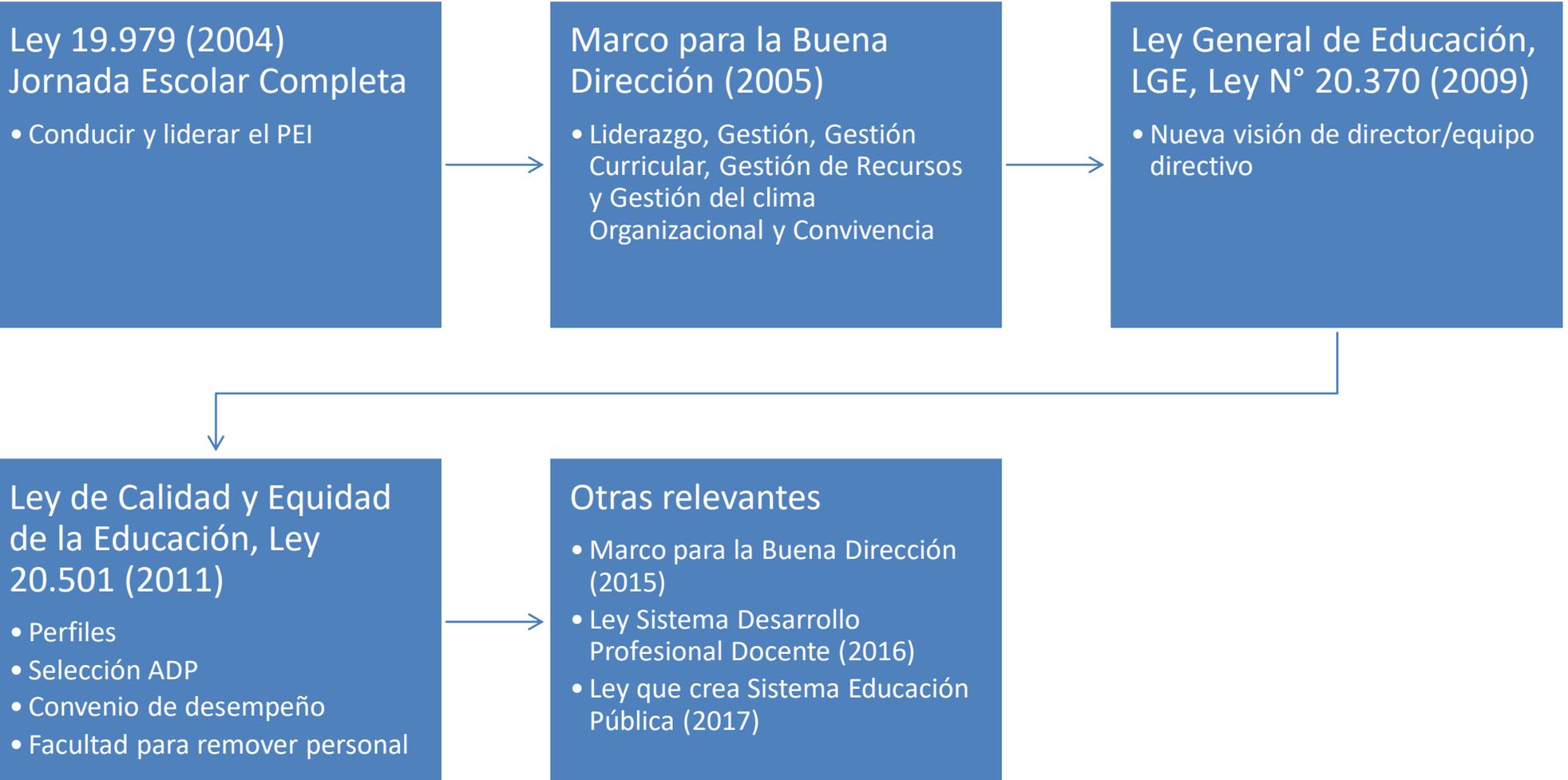
Parte 1:

Analizar la política que sustenta el Plan de Formación de Directores.

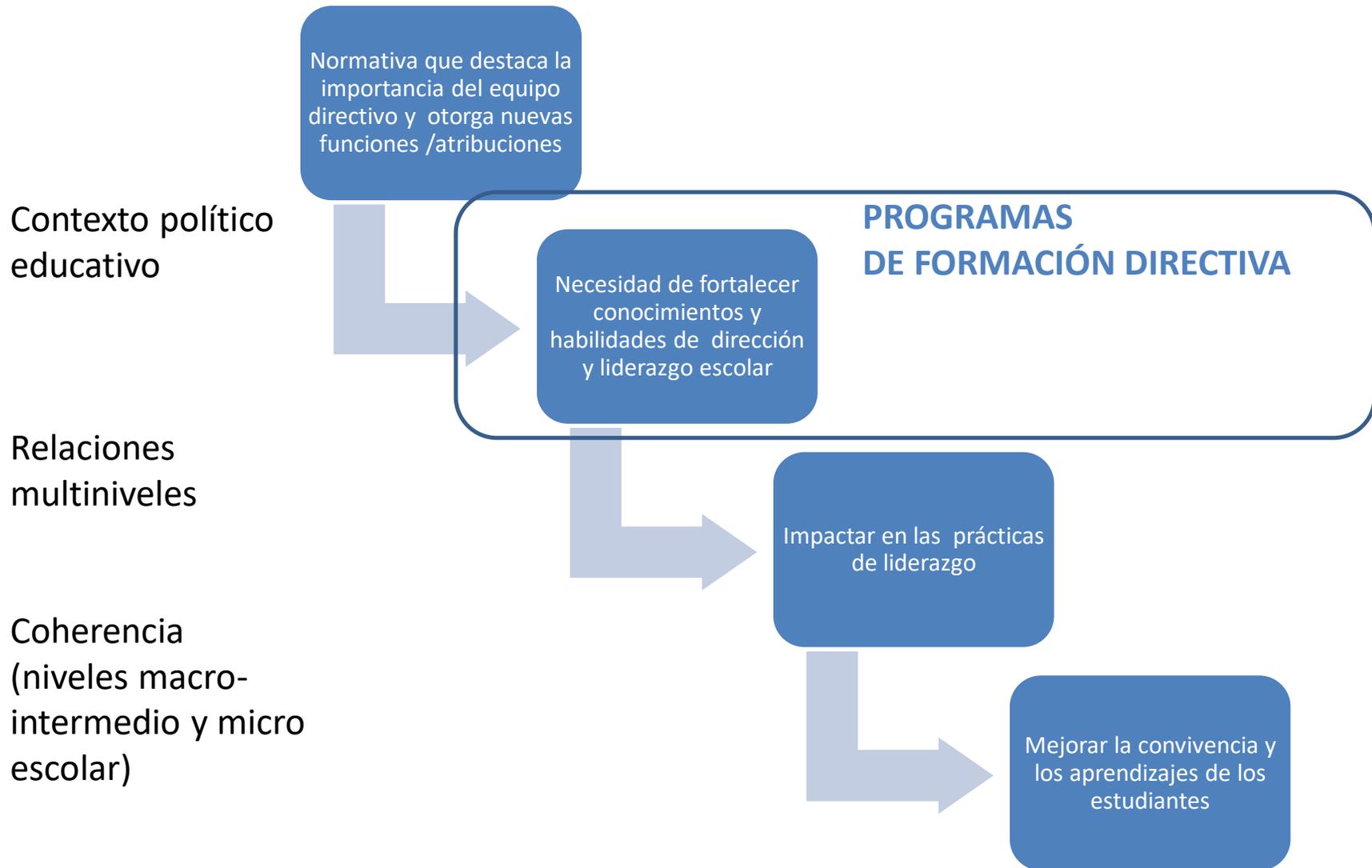
- Análisis documental de Decretos y de las bases de cada convocatoria para comprender el sustento normativo del Plan de Formación de Directores y las decisiones del Mineduc respecto de su diseño e implementación
- Entrevistas en profundidad a informantes clave del Ministerio de Educación responsable del diseño e implementación del Plan. (Directivos y profesionales responsables de su implementación en el CPEIP)



Análisis documental y otras normativas relevantes: un acelerado cambio de contexto institucional que impacta la labor directiva.



Una lógica de acción esperada



Desde el año 2000 a la fecha, se ven tres momentos en el diseño de políticas para el desarrollo profesional de directivos escolares:

2003-2010: foco en equipos directivos escolares, con una oferta de desarrollo profesional con un sello en el desarrollo de capacidades de liderazgo pedagógico distribuido. Desde las primeras iniciativas (pasantías, pilotajes) existía conciencia de la importancia del rol del director en los procesos pedagógicos y trabajar con el equipo del establecimiento. Son programas de baja cobertura.

2010-2013: foco en el director del establecimiento escolar, para la formación de directores de excelencia. Se amplía convocatoria a más oferentes y se abren opciones a formación en diversas modalidades (El programa es “Meta presidencial”)

2014-2017: se restablece el foco en el equipo directivo, esta vez en la dupla director y jefe UTP.

Se establecen dos distinciones:

- (a) Foco en la escuela: considerar las necesidades de los establecimientos y territorios.
- (b) Progresión en la formación, por niveles, de acuerdo al tramo de experiencia de los becarios, lo que ordena la oferta de formación.

Programas más énfasis en la prescripción



Normativa Programas de formación directiva.

<p>2007</p> <p>Decreto 246 Reglamenta la ejecución del programa de Liderazgo Educativo.</p>	<p>2011</p> <p>Decreto 44 Determina forma de ejecución Plan de Formación Directores</p>	<p>2011</p> <p>Programa Formación de Directores de Base de Instituciones de 2011</p>	<p>2013</p> <p>Resolución Exenta 1421 Aprueba Bases y Anexos 11/Febrero/2013</p>	<p>2014</p> <p>Resolución Exenta 0995 Aprueba Bases y Anexos 29/Enero/2014</p>	<p>2015</p> <p>Resolución Exenta 0110 Aprueba Bases y Anexos 27/Marzo/2015</p>	<p>2016</p> <p>Resolución Exenta 2386 Aprueba Bases y Anexos 19/Mayo/2016</p>
--	--	---	---	---	---	--



2007

**Decreto 246
Reglamenta la
ejecución del
Programa de
Liderazgo
Educativo.**

En los años 2004 y 2005 el CPEIP realizó acciones piloto de formación de directivos, los que dieron origen el año 2006 al *Programa Formación de Equipos de Gestión* que derivó en el *Programa de Liderazgo Educativo*.

El *Programa de Liderazgo Educativo*, se inicia como tal en julio del año 2007 y su ejecución estaba reglamentada por el Decreto N° 246 del Ministerio de Educación.

El programa se orientaba a desarrollar los cuatro dominios del **Marco para la Buena Dirección (2005)**:

- Liderazgo,
- Gestión Curricular,
- Gestión de Recursos y
- Gestión del clima Organizacional y Convivencia



Normativa Programas de formación directiva Aplicación D.44

2011	2011	2013	2014	2015	2016
Decreto 44	Programa Formación de Directores	Resolución Exenta 1421	Resolución Exenta 0995	Resolución Exenta 0110	Resolución Exenta 2386
Determina forma de ejecución del Plan de Formación de Directores	Base Institucion es 2011	Aprueba Bases y Anexos 11/Febrero/20 13	Aprueba Bases y Anexos 29/Enero/201 4	Aprueba Bases y Anexos 27/Marzo/20 15	Aprueba Bases y Anexos 19/Mayo/20 16



Plan de Formación de Directores (PFD – D 44)

- El PFD se rige por *Decreto Supremo N°44 (2011)*, que reemplaza al Decreto N° 246, del año 2007.
- Entre los años 2011 y 2014 el PFD se denominó programa de *Formación de Directores de Excelencia*.
- Está destinado a unidades educativas que reciben subvención estatal.
- Se ofrece a directores(ras), docentes, educadoras y otros profesionales de la educación.
- Se define como un plan que tiene como objetivo *fortalecer los conocimientos, competencias y prácticas directivas* para mejorar la gestión escolar y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Comentarios:

- Con un claro enfoque a desarrollar ámbitos de prácticas inspirado en el modelo de liderazgo de K. Leithwood.
- El MBD (2005) no constituyó un referente para guiar los planes como es posible desprender del análisis documental.
- Esto fue así hasta la aparición del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (2015) que influye en los programas 2016 en adelante.



Plan de Formación de Directores (D.44) cuenta con tres áreas de implementación

- Formación de competencias para ejercer el cargo de director.
Consiste en “acciones de formación” para desarrollar competencias específicas, habilidades y aptitudes...cargo de director.
Se consideran acciones de formación: Magíster (Nacional y/o extranjero), Diplomas, Pasantías, Postítulos, cursos o seminarios
- Evaluación de competencias de los beneficiarios del Plan de Formación de Directores
Objetivo evaluar el nivel de desarrollo de competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos adquiridos.
- Evaluación del Plan de Formación para Directores.
Objetivo, evaluar el Plan para determinar su efectividad, calidad e impacto.



Vinculación del Plan con otras normativas /retribución:

	Obligaciones de retribución
Decreto 44 (2011)	<p>Postular y completar a lo menos tres procesos de postulación al cargo de director, docente directivo o técnico pedagógica en establecimientos que reciben subvención (en el plazo de cinco años).</p> <p>Si logra la posición de director debe permanecer a lo menos dos años en el cargo.</p>

Bases 2015 y 2016

Adicionalmente acreditar permanencia en el establecimiento subvencionados o educación parvularia, en que desempeñaba al momento de la postulación por un año al termino de proceso de formación



Elementos distintivos en las Bases de postulación 2015-16 del Decreto 44

- Desde el punto de vista de los referentes conceptuales se utiliza el nuevo Marco para la Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) *como referente fundamental* a desarrollar en los cursos.

Se estratifica la modalidad de oferta de cursos en
NIVELES

Objetivos es que los directivos y aspirantes a hacerlo:

1. Desarrollen competencias que le permitan mejorar prácticas de liderazgo con objetivos de lograr aprendizajes de calidad.
2. Desarrollen Recursos Personales para liderar las escuelas y docentes.
3. Adquieran competencias adecuadas para liderar en contextos locales.

La oferta formativa se distribuye en
5 MACROZONAS



Modalidad de la oferta del Decreto 44 (2015-16)

Se estratifica la modalidad de oferta de cursos:

Nivel I:

Para directores, jefes de Unidades Técnico Pedagógicas y/o equipos directivos con dos o menos años de experiencia directiva y profesionales de la educación aspirantes al cargo de director, **con al menos 3 años de experiencia docente.**

Nivel II:

Para directores, jefes de Unidades Técnico Pedagógicas y/o equipos directivos con experiencia directiva **entre 3 y 12 años.**

Nivel III:

Para directores, jefes de Unidades Técnico Pedagógicas y otros miembros de equipos directivos, en etapas avanzadas, **con 13 o más años de experiencia directiva.**

El programa presenta un mayor nivel de requerimientos



Curso Nivel 1

- Descripción: Curso dirigido a equipos directivos con menos de tres años de experiencia y docentes aspirantes a director.
- Orientado a formación en conocimientos y habilidades básicas para el desempeño del cargo de director.
- Formado por módulos presenciales consecutivos con metodología de taller orientado a la práctica reflexiva y situada, teniendo como norma la evaluación auténtica y foco en el aprendizaje de conocimientos y habilidades necesarias para la labor de un director



OBJETIVOS

- Objetivo General: Comprender y aplicar estrategias de liderazgo escolar basados en mejora continua de la calidad educativa a través del conocimiento de las políticas educativas, su alcance y los efectos en el funcionamiento del establecimiento educacional y su relación con la mejora continua.

Objetivos Específicos:

- Conocer y comprender la políticas educativas, su alcance y los efectos y su relación con la mejora continua del Establecimiento Educacional
- Conocer y Comprender los conceptos de Educación inclusiva, con equidad y de calidad al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje
- Conocer y Comprender cómo el liderazgo incide en el mejoramiento continuo de la escuela para operacionalizar los propósitos y objetivos organizacionales a través de planes de mejoramiento, en coordinación estratégica con el sostenedor
- Conocer y manejar herramientas para implementar el desarrollo profesional docente en su escuela.
- Conocer, comprender y aplicar herramientas pertinentes para el manejo de la información.



EJEMPLO Malla Nivel I

Módulo	Nombre del módulo	Duración Hrs
MÓDULO No1	Un enfoque hacia la mejora de la calidad de la educación a través del conocimiento de la Política Nacional y la Gestión Escolar	32
MÓDULO No2	La Inclusión y Equidad al servicio de los Aprendizajes	24
MÓDULO N°3	Liderazgo y su relación con el Mejoramiento Continuo	46
MÓDULO N°4	Gestionando las capacidades profesionales	26
MÓDULO N°5	Gestión de la información escolar	36
MÓDULO N°6	Gestión de los Recursos Personales	36
TOTAL		200



Coberturas

Región	2011	2012	2013	2014	2015	2016/7	2018	Total General
DE ARICA Y PARINACOTA	12	9	7	12	16	18	9	83
DE TARAPACÁ	9	8	7	11	10	22	15	82
DE ANTOFAGASTA	13	12	9	19	29	38	29	149
DE ATACAMA	5	16	7	18	11	15	9	81
DE COQUIMBO	36	36	26	23	34	35	26	216
DE VALPARAÍSO	87	80	79	87	83	63	72	551
METROPOLITANA DE SANTIAGO	256	273	193	259	102	204	96	1383
DEL LIBERTADOR BERNARDO OHIGGINS	48	29	25	42	18	29	19	210
DEL MAULE	62	34	37	61	36	44	31	305
DEL BIOBIO	115	138	100	113	68	112	78	724
DE LA ARAUCANÍA	45	81	62	66	43	74	26	397
DE LOS RÍOS	22	19	26	27	19	27	13	153
DE LOS LAGOS	49	50	39	56	21	42	19	276
DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	8	7	2	6	1	14	13	51
DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	11	15	7	16	10	12	3	74
Total General	778	807	626	816	501	749	458	4735

El 2018:

64,8 % Municipales; 34,1 Particulares subvencionados y 1,1% Adm. delegada.



Desde el 2016 distribución en Macrozonas:

Región	2014	%	2015	%	2016/7	%	2018	%
DE ARICA Y PARINACOTA	12	1,5	16	3,2	18	2,4	9	2,0
DE TARAPACÁ	11	1,3	10	2,0	22	2,9	15	3,3
DE ANTOFAGASTA	19	2,3	29	5,8	38	5,1	29	6,3
DE ATACAMA	18	2,2	11	2,2	15	2,0	9	2,0
DE COQUIMBO	23	2,8	34	6,8	35	4,7	26	5,7
Macrozona 1		10,2		20,0		17,1		19,2

DE VALPARAÍSO	87	10,7	83	16,6	63	8,4	72	15,7
---------------	----	------	----	------	----	-----	----	------

METROPOLITANA DE SANTIAGO	259	31,7	102	20,4	204	27,2	96	21,0
DEL LIBERTADOR BERNARDO OHIGGINS	42	5,1	18	3,6	29	3,9	19	4,1
Macrozona 3		36,9		24,0		31,1		25,1

DEL MAULE	61	7,5	36	7,2	44	5,9	31	6,8
DEL BIOBIO	113	13,8	68	13,6	112	15,0	78	17,0
Macro zona 4		21,3		20,8		20,8		23,8

DE LA ARAUCANÍA	66	8,1	43	8,6	74	9,9	26	5,7
DE LOS RÍOS	27	3,3	19	3,8	27	3,6	13	2,8
DE LOS LAGOS	56	6,9	21	4,2	42	5,6	19	4,1
DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	6	0,7	1	0,2	14	1,9	13	2,8
DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	16	2,0	10	2,0	12	1,6	3	0,7
Macro zona 5		21,0		18,8		22,6		16,2

Total General	816	100,0	501	100,0	749	100,0	458	100,0
---------------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------



Evaluación

El decreto 44, que determina la Forma de Ejecución del Plan de Formación de Directores, señala en el artículo n°13 que “el Ministerio de Educación, a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, deberá realizar una evaluación del Plan, en orden a determinar su efectividad, calidad e impacto”.

El *Plan de Formación de Directores de Excelencia* (PFDE) fue evaluado por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación el año 2013, utilizando la información de un cuestionario auto administrado de preguntas abiertas que cada becario debía responder antes de comenzar el programa y una vez terminado, esto con el propósito de evaluar el avance de los participantes.

Sin embargo, el cuestionario como instrumento de evaluación fue calificado con “*bajos niveles de fiabilidad*”.



Aun sin una evaluación hasta ahora, la percepción del PFD es muy positiva

Tabla 1: Contribución del programa de formación de directores de excelencia al mejoramiento de la educación y al fortalecimiento del liderazgo escolar directivo, según dependencia administrativa (% mucho y % bastante)

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
Contribución al mejoramiento de la educación	38%	38%	38%	38%
Contribución al fortalecimiento del liderazgo escolar directivo	51%	55%	47%	45%

CEDLE (2017) "Estudio de Opinión a Directores de Establecimientos Educacionales, para la retroalimentación, implementación y la creación de políticas de liderazgo escolar" Cuaderno N°8. UDP.



Constataciones

1. Se observa una creciente evolución del interés de la política pública por formar directivos: ha habido una oferta continua de planes de formación (aunque con distintos énfasis colectivo-individual-competencias-prácticas).
2. El PFD se ha desarrollado en un contexto de cambios en la legislación en relación a la función y expectativas del rol directiva.
3. Se constata que hay una permanente tensión en la clarificación de un enfoque en los procesos formativos, en particular cuando es para el equipo directivo o cuando enfocado en un perfil directivo particular.



Constataciones

4. Las modalidades en los dos primeros períodos la oferta de formación fue diversa y muy variada; en el tercer y más reciente período, se ha modificado profundamente la convocatoria con una tendencia más prescriptiva (2015 en adelante).
5. Cada cambio en los diseños formativos generan una tensión: a nivel institucional, por el origen del diseño de la oferta (MINEDUC - institución postulante) y, en el nivel becario. No es claro el que el origen de los cambios, si responden a objetivos o prioridades de la política pública o cambios de enfoques intra-programa.
6. Hasta el momento no contamos con una evaluación de su efecto o impacto, sin embargo es un programa muy bien valorado desde la percepción de los directores.



Entrevistas

- Carlos Eugenio Beca: Ex Director del CPEIP (2000-2010)
- Violeta Arancibia: Ex Directora del CPEI (2011-2013)
- Rodolfo Bonifaz: Ex Director CPEIP (2014 – 2015).
- Magdalena Fernandez: Secretaria de Aprendizaje y Desarrollo Docente CPEIP (2018 a la fecha)
- Javier Báez: Coordinador del CPEIP (2005- mayo 2010)
- Juan Carlos Rozas Rodríguez: Coordinador Programa de Formación de Directores., CPEIP (2014-2016).
- Claudia Pinares: Responsable Plan de formación de directores desde el 2014 a la fecha, CPEIP. En la actualidad Coordina Unidad de Formación Directiva.
- Denise Moraga: Coordinadora Administración y Finanzas CPEIP (trabaja en el CPEIP en distintas funciones desde el área de Planificación, Finanza y Secretaría General desde el año 2005 a la fecha)





EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

3. Percepción de becarios: resultados de encuestas



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Encuesta a becarios 2011-2015

Antecedentes



Enviada a 3435 personas:

-1489 respuestas (**tasa de respuesta 43%**)

-1474 respuestas analizadas



ENCUESTA BECARIOS 2011- 2015

• Año de adjudicación de la beca:

Año	Frecuencia	Porcentaje
2011	283	19%
2012	278	19%
2013	257	17%
2014	397	27%
2015	259	18%



Encuesta a becarios 2016

Antecedentes



Enviada a 743 personas:

- 335 respuestas (**tasa de respuesta 45%**)
- 332 respuestas analizadas



ENCUESTA BECARIOS 2016

- **Año de adjudicación de la beca:**

Año	Frecuencia	Porcentaje
2016	332	100%



Encuesta a becarios 2011-2015

Género y edad promedio (diferencia estadísticamente significativa)



• **Género y Edad Promedio:** (diferencia estadísticamente significativa)

Año	N	Media	Desviación Estándar
Mujer	767 (57%)	48,24	9,2
Hombre	582	49,75	10,3
Total	1349	48,89	9,7

• **Formación Académica:**

Título Profesional	Frecuencia	Porcentaje
Título profesional No Profesor	29	2,0%
Título profesional Profesor	1239	84,1%
Sin Información	206	14,0%
Total	1474	100,0%

Magister
Completo: 895
61%

Encuesta a becarios 2016

Género y edad promedio (diferencia estadísticamente significativa)

Año	N	Media	Desviación Estándar
Mujer	176 (59%)	48,2	8,8
Hombre	118	47,9	9,6
Total	294	48,89	9,7

Magister
Completo: 122

37%

• **Formación Académica:**

Título Profesional	Frecuencia	Porcentaje
Sin Información	50	15,0%
Título profesional Profesor	281	84,1%
Título profesional No Profesor	2	0,06%
Total	333	100,0%



Encuesta a becarios 2011-2015

Distribución de cargo por tipo de empleador

Empleador	Cargo							% por Empleador
	Director /a	Jefe/a UTP	Otro cargo ED	Sin cargo ED	Encargado de escuela	Sin cargo en colegio	Total	
Municipal	305	113	111	299	28	0	856	58%
Particular S.	153	103	75	167	6	0	504	34%
No es un Colegio	3					52	55	4%
Particular P.	1	4	2	19			26	2%
Admin. delegada	7	3	3	8			21	1%
Ambos PS y Muni.	1			4			5	0,03%
Total	470	223	191	497	34	52	1467	
% por Cargo	32%	15%	13%	34%	2%	4%		



Encuesta a becarios 2016

Distribución de cargo por tipo de empleador

Empleador	Cargo							% por Empleador
	Cargo no en ED	Director /a	Encargado de Escuela	Jefe/a UTP	Otro cargo ED	Sin cargo ED	Total	
Administración delegada		1			2	1	4	1%
Municipal (SLE)	15	62	2	67	49	44	237	72%
Particular subvencionado	4	20	2	29	19	14	88	27%
Total	19	83	4	96	70	59		
% por Cargo	6%	25%	1%	29%	21%	18%		



Encuesta a becarios 2011-2015

Años desempeñados en el cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Sin Información	52	3%
Entre 3 y 13 años	795	54%
Más de 13 años	353	24%
Menos de 3 años	274	19%
Total	1474	



Encuesta a becarios 2016

Años desempeñados en el cargo



	Frecuencia	Porcentaje
Sin Información	1	0,3%
Entre 3 y 13 años	203	61,1%
Más de 13 años	71	21,4%
Menos de 3 años	57	17,2%
Total	332	100%

Encuesta a becarios 2011-2015

Muestra instituciones y programas

- **Total Instituciones:**
 - Universidades: 28 Chilenas; 2 Extranjeras
 - Otras (Fundaciones; Consultoras): 7

Total
Programas:

92



Encuesta a becarios 2016

Muestra instituciones y programas

- **Total Instituciones:**
 - Universidades: 9
 - Otras (Fundaciones; Consultoras): 1

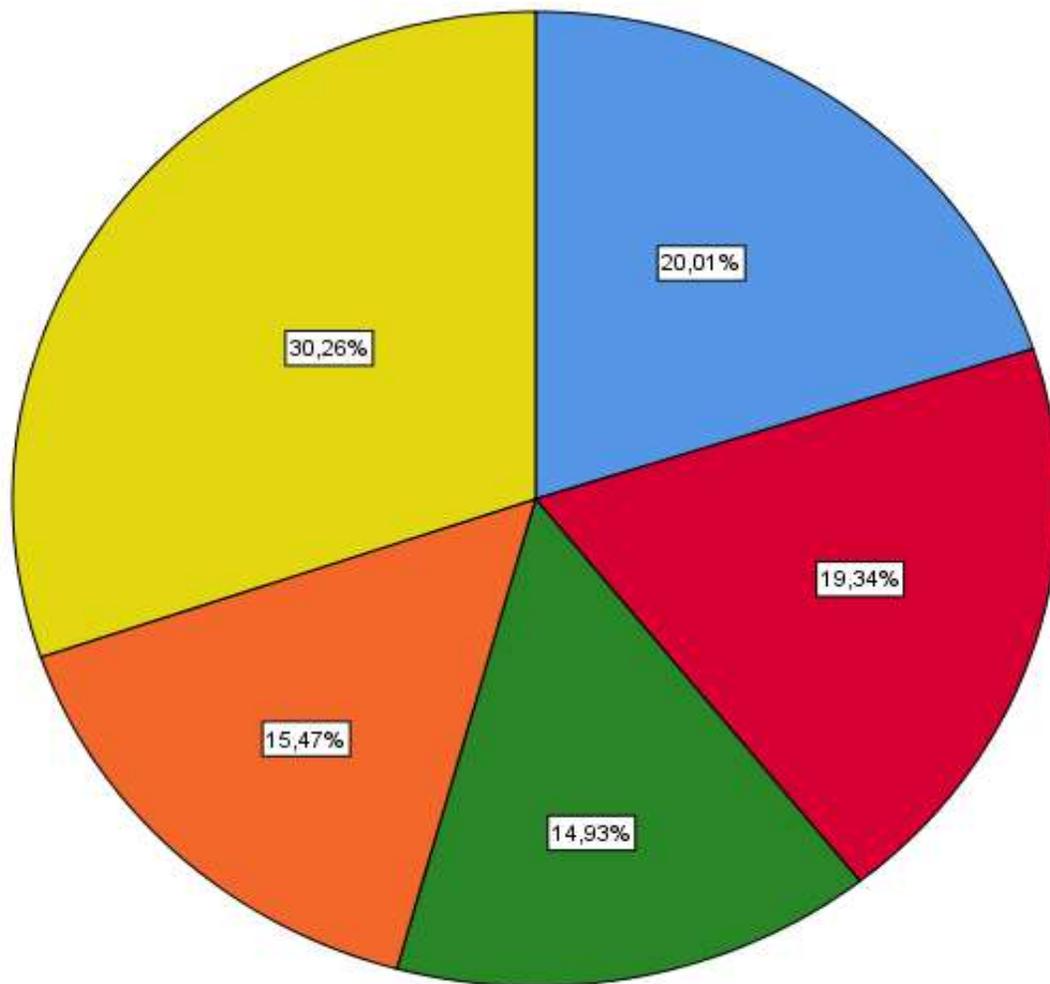
Total
Programas:

12



Encuesta a becarios 2011-2015

Proceso de selección para cargo de director (ADP)



Desde que se adjudicó la beca, ¿Ha participado en procesos de selección para el cargo de director/a en un establecimiento escolar, a través del sistema de alta dirección pública?

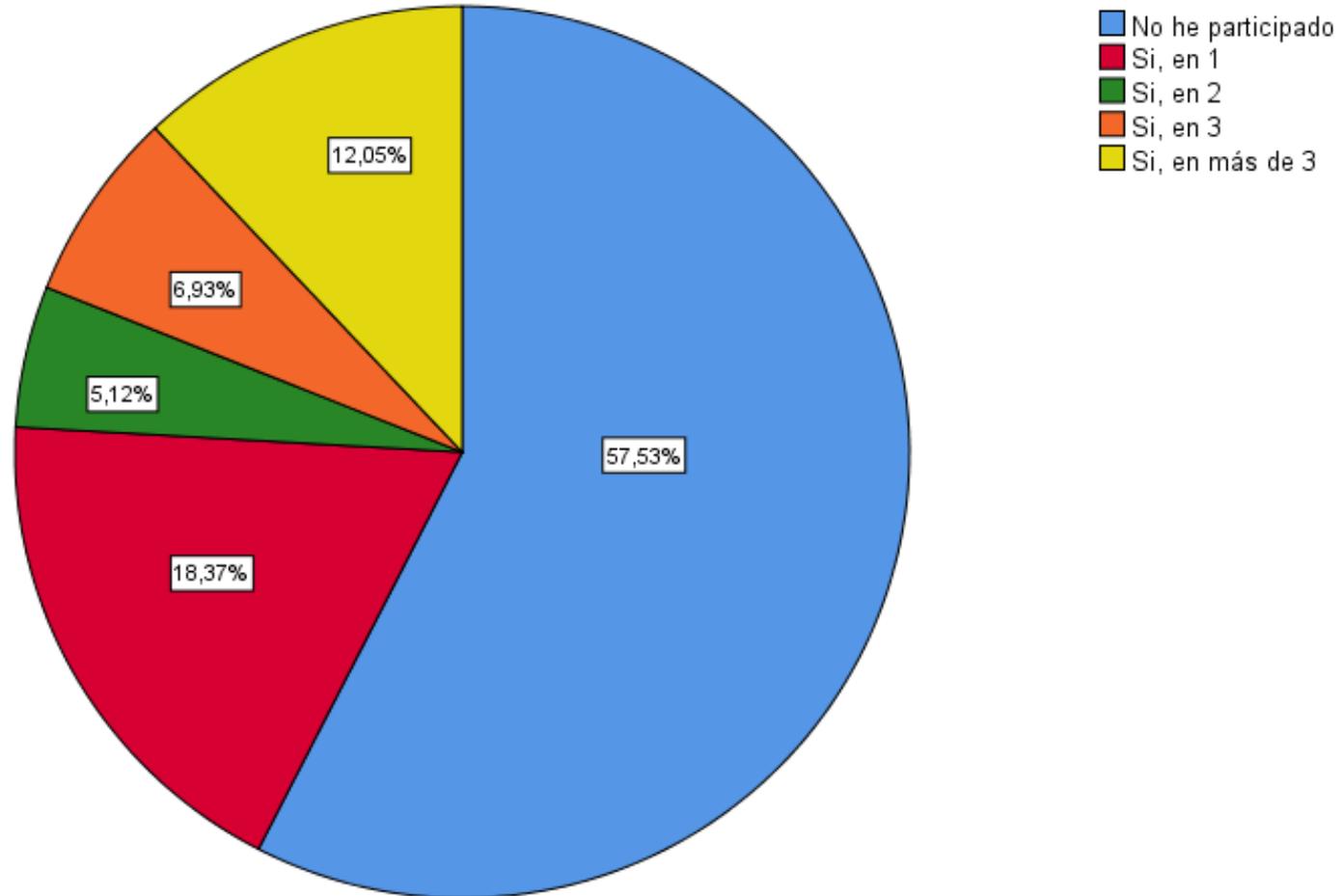
- No he participado
- Si, en 1
- Si, en 2
- Si, en 3
- Si, en más de 3



Encuesta a becarios 2016

Proceso de selección para cargo de director (ADP)

Desde que se adjudicó la beca, ¿Ha participado en procesos de selección para el cargo de director/a en un establecimiento escolar, a través del sistema de alta dirección pública?



Encuesta a becarios 2011-2015

Resultado de postulación por ADP

Cargo	En alguno de los procesos que participó ¿Se adjudicó el concurso de director?		TOTAL	Porcentaje Éxito
	No	Si		
Director/a	174	201	377	53%
Sin cargo en colegio	28	16	44	36%
Jefe/a UTP	131	48	179	27%
Encargado de escuela	20	4	24	16%
Otro cargo ED	135	23	158	14%
Sin cargo ED	348	43	394	11%
Total	836	335	1176	29%



Encuesta a becarios 2016

Resultado de postulación por ADP

Cargo	En alguno de los procesos que participó ¿Se adjudicó el concurso de director?		TOTAL	Porcentaje Éxito
	No	SI		
Cargo no en ED	3	0	3	0
Director/a	30	17	47	36%
Encargado de Escuela	2	0	2	0
Jefe/a UTP	29	6	35	17%
Otro cargo ED	27	2	29	7%
Sin cargo ED	22	3	25	12%
Total	113	28	141	20%



Encuesta a becarios 2011-2015

Motivaciones para participar en el Plan de Formación de Directores

Cargo	N	Media	D.S.
Actualizar mis conocimientos y habilidades en gestión y liderazgo	1451	4,88	0,467
Mejorar mi empleabilidad en diversas instituciones educativas	1451	4,05	1,185
Mejorar mi nivel de ingresos	1451	3,67	1,285
Ser más efectivo en mi aporte al establecimiento escolar	1451	4,86	0,484
Aumentar mis probabilidades de ganar un concurso para un cargo	1451	4,19	1,117
Satisfacción personal de alcanzar objetivos profesionales	1451	4,79	0,564

Escala

Muy baja importancia

1

Muy alta importancia

5



Encuesta a becarios 2016

Motivaciones para participar en el Plan de Formación de Directores

Cargo	N	Media	D.S.
Actualizar mis conocimientos y habilidades en gestión y liderazgo	330	4,87	0,467
Mejorar mi empleabilidad en diversas instituciones educativas	330	4,17	1,185
Mejorar mi nivel de ingresos	330	3,65	1,285
Ser más efectivo en mi aporte al establecimiento escolar	330	4,85	0,484
Aumentar mis probabilidades de ganar un concurso para un cargo	330	4,32	1,117
Satisfacción personal de alcanzar objetivos profesionales	330	4,80	0,564

Muy baja importancia

1

Muy alta importancia

5



Encuesta a becarios 2011-2015

Principal motivación para participar en el Plan

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Ser más efectivo en mi aporte al establecimiento escolar	460	31,8
Actualizar mis conocimientos y habilidades en gestión y liderazgo	456	31,5
Satisfacción personal de alcanzar objetivos profesionales	267	18,5
Aumentar mis probabilidades de ganar un concurso para un cargo	204	14,1
Mejorar mi empleabilidad en diversas instituciones educativas	47	3,3
Mejorar mi nivel de ingresos	12	0,8
Total	1446	100,0



Encuesta a becarios 2016

Principal motivación para participar en el Plan

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Actualizar mis conocimientos y habilidades en gestión y liderazgo escolar	104	31,7
Ser más efectivo en mi aporte al establecimiento escolar	86	26,2
Aumentar mis probabilidades de ganar un concurso para un cargo directivo escolar	73	22,3
Satisfacción personal de alcanzar objetivos profesionales	51	15,5
Mejorar mi empleabilidad en diversas instituciones educativas	10	3,0
Mejorar mi nivel de ingresos	4	1,2



Encuesta a becarios 2011-2015

Recursos personales señalados como no abordados en los programas

Principios y cualidades	Frecuencia	%
Ética	236	16,6
Justicia social	207	14,6
Integridad	132	9,3
Confianza	101	7,1

Habilidades	Frecuencia	%
Resiliencia	229	16,1
Capacidad de negociación	116	8,2
Empatía	59	4,2
Sentido de auto eficacia	57	4,0
Flexibilidad	47	3,3
Aprendizaje permanente	18	1,3
Comunicar Forma efectiva	15	1,1
Visión estratégica	7	0,5
Trabajar en equipo	5	0,4

Conocimientos personales	Frecuencia	%
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje	150	10,6
Curriculum	132	9,3
Evaluación	128	9,0
Inclusión y equidad	105	7,4
Políticas Nacionales y Locales de Educación, Normativa	84	5,9
Gestión de Proyectos	81	5,7
Desarrollo Profesional	47	3,3
Mejoramiento y cambio escolar	15	1,1
Liderazgo escolar	6	0,4

Encuesta a becarios 2016

Recursos señalados como no abordados en los programas

Principios y cualidades	%
Ética	11,8
Justicia social	9,7
Integridad	7,8
Confianza	5,6
Habilidades	%
Resiliencia	17,8
Capacidad de negociación	12,5
Flexibilidad	6,9
Sentido de auto eficacia	5,3
Empatía	4,4
Aprendizaje permanente	3,4
Comunicar Forma efectiva	1,9
Trabajar en equipo	1,9
Visión estratégica	0,6

Conocimientos personales	%
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje	9,7
Evaluación	9,3
Curriculum	8,4
Gestión de Proyectos	7,2
Inclusión y equidad	2,5
Desarrollo Profesional	1,9
Mejoramiento y cambio escolar	0,6
Liderazgo escolar	0,6
Políticas Nacionales y Locales de Educación, Normativa	0,3



Encuesta a becarios 2011-2015

Dimensiones de prácticas señaladas como no abordadas en los programas

Prácticas	Frecuencia	Porcentaje
Gestionar Programas de Enseñanza	127	9,0
Desarrollar a las Personas	34	2,4
Rediseñando la Organización	28	2,0
Establecer Dirección	24	1,7



Encuesta a becarios 2016

Dimensiones de prácticas señaladas como no abordadas en los programas

Prácticas	Porcentaje
Construir e implementar una visión estratégica compartida	3,7
Desarrollar las capacidades profesionales del equipo docente	1,2
Liderar las prácticas de enseñanza y aprendizaje	2,8
Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar	2,2
Desarrollar y gestionar la organización.	0,6



Encuesta a becarios 2011-2015

Contribución del programa en el fortalecimiento de los recursos personales

Principios y cualidades	N	Media	D.S.
Confianza	1317	3,26	0,769
Integridad	1286	3,11	0,827
Ética	1182	3,05	0,822
Justicia social	1211	2,97	0,880

Habilidades	N	Media	D.S.
Trabajar en equipo	1413	3,61	0,655
Visión estratégica	1411	3,58	0,663
Comunicar Forma efectiva	1403	3,44	0,714
Aprendizaje permanente	1400	3,48	0,709
Flexibilidad	1371	3,19	0,791
Sentido de auto eficacia	1361	3,33	0,743
Resiliencia	1189	3,06	0,850
Empatía	1359	3,30	0,802
Capacidad de negociación	1302	3,05	0,860

Escala

Poco Efectivo

1

Medianamente Efectivo

2

Efectivo

3

Muy Efectivo

4



Encuesta a becarios 2016

Contribución del programa en el fortalecimiento de los recursos personales

Principios y cualidades	N	Media	D.S.
Confianza	303	3,24	0,79
Integridad	296	3,15	0,79
Ética	283	3,17	0,77
Justicia social	290	3,08	0,86

Habilidades	N	Media	D.S.
Trabajar en equipo	321	3,50	0,72
Visión estratégica	319	3,41	0,76
Comunicar de forma efectiva	315	3,42	0,71
Aprendizaje permanente	310	3,34	0,79
Flexibilidad	299	3,17	0,81
Sentido de auto eficacia	304	3,22	0,83
Resiliencia	319	3,26	0,83
Empatía	307	3,28	0,79
Capacidad de negociación	281	3,14	0,85

Escala

Poco Efectivo

1

Medianamente Efectivo

2

Efectivo

3

Muy Efectivo

4



Encuesta a becarios 2011-2015

Contribución del programa en el fortalecimiento de los recursos personales

Conocimientos personales	N	Media	D.S.
Liderazgo escolar	1412	3,61	0,619
Mejoramiento y cambio escolar	1403	3,47	0,706
Desarrollo Profesional	1371	3,38	0,769
Gestión de Proyectos	1337	3,15	0,871
Políticas Nacionales y Locales de Educación	1334	3,19	0,835
Inclusión y equidad	1313	3,19	0,836
Evaluación	1290	2,86	0,931
Curriculum	1286	2,95	0,895
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje	1268	2,96	0,933

Escala

Poco Efectivo

1

Medianamente Efectivo

2

Efectivo

3

Muy Efectivo

4



Encuesta a becarios 2016

Contribución del programa en el fortalecimiento de los recursos personales

Conocimientos personales	N	Media	D.S.
Políticas Nacionales y Locales de Educación	320	3,29	0,78
Liderazgo escolar	319	3,47	0,75
Mejoramiento y cambio escolar	319	3,38	0,77
Desarrollo Profesional	315	3,30	0,79
Inclusión y equidad	313	3,36	0,79
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje	314	3,21	0,85
Curriculum	312	3,20	0,88
Gestión de Proyectos	309	3,25	0,78
Evaluación	264	3,15	0,79

Escala

Poco Efectivo

1

Medianamente Efectivo

2

Efectivo

3

Muy Efectivo

4



Encuesta a becarios 2011-2015

Efectividad del programa sobre las siguientes dimensiones de prácticas (MBDLE)

Dimensiones Prácticas (MBDLE)	N	Media	D.S.
Desarrollar a las Personas	1373	3,25	0,768
Establecer Dirección	1383	3,31	0,749
Rediseñando la Organización	1379	3,30	0,786
Gestionar Programas de Enseñanza	1280	2,94	0,888

Escala

Poco Efectivo **1**

Medianamente Efectivo **2**

Efectivo **3**

Muy Efectivo **4**



Encuesta a becarios 2016

Efectividad del programa sobre las siguientes dimensiones de prácticas (MBDLE)

Dimensiones Prácticas (MBDLE)	Media	D.S.	N
Liderar las prácticas de enseñanza y aprendizaje	3,20	,883	312
Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar	3,21	,851	314
Construir e implementar una visión estratégica compartida	3,25	,777	309
Desarrollar y gestionar la organización.	3,26	,832	319
Desarrollar las capacidades profesionales del equipo docente	3,28	,827	317

Escala

Poco Efectivo

1

Medianamente Efectivo

2

Efectivo

3

Muy Efectivo

4



Encuesta a becarios 2011-2015

Apreciación de los atributos del programa cursado

	N	Media	D.S
El foco estuvo puesto en el desarrollo organizacional y la gestión del cambio.	1400	4,60	0,732
Los contenidos y objetivos de programa se focalizaron en la mejora escolar continua y liderazgo pedagógico y fueron coherentes con estándares nacionales.	1400	4,58	0,745
La estructura del programa promovió la colaboración y el trabajo en equipo.	1400	4,57	0,824
Los procesos de selección de becarios fueron claros y exigentes.	1400	4,55	0,839
Las actividades de aprendizaje vincularon la teoría y la práctica, con retroalimentación, co-evaluación, acompañamiento de los profesores y compañeros.	1400	4,34	0,929
Indique cual es su apreciación global de la calidad del curso en el que participó. (Marque la opción que mejor represente su opinión)	1386	4,28	0,764
Se evaluaron efectos del programa en las prácticas que desarrollaron los participantes en sus establecimientos educativos.	1400	3,85	1,254
Se evidenció colaboración y coherencia entre universidades, ministerios y organismos locales (sostenedores).	1400	3,57	1,244

Escala

Escala

Muy desacuerdo

1

Muy de acuerdo

5

Encuesta a becarios 2016

Apreciación del programa cursado

	N	Media	D.S
Los contenidos y objetivos del programa se focalizaron en la mejora escolar continua y liderazgo pedagógico y fueron coherentes con estándares nacionales.	303	4,55	,779
El foco estuvo puesto en el desarrollo organizacional y la gestión del cambio.	316	4,45	,813
Las actividades de aprendizaje empleados vincularon la teoría y la práctica, con retroalimentación, co-evaluación, acompañamiento de los profesores y compañeros.	316	4,16	1,030
La estructura del programa promovió la colaboración y el trabajo en equipo	316	4,58	,732
Se evaluaron efectos del programa en las prácticas que desarrollaron los participantes en sus establecimientos educativos.	316	3,85	1,279
Se evidenció colaboración y coherencia entre universidades, ministerios y organismos locales (sostenedores).	316	3,47	1,320



Muy en desacuerdo

1

Muy de acuerdo

5

Encuesta a becarios 2011-2015

Apreciación global de la calidad del curso en el que participó:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Baja	14	1,0%
Baja	14	1,0%
Regular	138	10,0%
Alta	620	44,7%
Muy Alta	600	43,3%
Total	1386	100,0%



Encuesta a becarios 2016

Apreciación global de la calidad del curso en el que participó:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Baja	6	1,8
Baja	8	2,4
Regular	56	16,6
Alta	159	47,2
Muy Alta	76	22,6
Total	305	100,0



Encuesta a becarios 2016

Actividades de aprendizaje no utilizadas en los cursos/programas

Actividades de Aprendizaje	%
Seguimiento a un directivo escolar	59,1
Tutoría/mentoría de directivos con experiencia	53,7
Prácticas en centros escolares	52,4
Protocolos para el aprendizaje docente entre pares	23,5
Debates	19,5
Los becarios realizan investigaciones en terreno y las presentan en clases	19,2
Uso de recursos y actividades a través de la plataforma online del programa.	13,4
Estrategias de simulaciones o juego de roles	12,5
Metodología de proyectos	9,1
Aprendizaje basado en problemas	8,8
Estudio de Casos	5,8
Relator estructura la clase a partir de la discusión de un texto que los becarios leen durante o antes de la clase.	4,9
Clase expositiva	0,3
Actividades de reflexión grupal facilitadas por el relator.	0,3
Estrategias de aprendizaje cooperativo y trabajo en equipo.	0,0



Encuesta a becarios 2016

Efectividad de las actividades de aprendizaje

Actividades de Aprendizaje	N	Media	D.S.
Estrategias de aprendizaje cooperativo y trabajo en equipo.	328	3,42	0,76
Actividades de reflexión grupal facilitadas por el relator.	327	3,33	0,74
Metodología de proyectos:	298	3,26	0,83
Estudio de Casos	309	3,15	0,83
Debates	264	3,12	0,88
Los becarios realizan investigaciones en terreno y las presentan en clases	265	3,11	0,92
Aprendizaje basado en problemas	299	3,07	0,85
Estrategias de simulaciones o juego de roles	287	3,03	0,92
Clase expositiva	327	3,02	0,78
Relator estructura la clase a partir de la discusión de un texto	312	2,96	0,85
Protocolos para el aprendizaje docente entre pares:	251	2,90	0,90
Prácticas en centros escolares	156	2,88	1,02
Uso de recursos y actividades a través de la plataforma online del programa.	284	2,88	1,02
Seguimiento a un directivo escolar:	134	2,73	1,03
Tutoría/mentoría de directivos con experiencia	152	2,68	1,04

Escala

Poco efectivo

1

Muy efectiva

5





EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

4. Evaluación de Efectos de la Participación en el Programa de Formación de Directores CPEIP



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Outline

- Características contextuales
 - No podremos evaluar el cambio de diseño 2015-2016 (macrozonas; programas por Niveles)
- Efectos descriptivos individuales globales (cambio de colegio, cambio de cargo, movilidad en cargo)
- Efectos estimados individuales
- Resultados sobre los establecimientos (Desempeño, repitencia, retención escolar):
Directores y UTP en educación básica



Becarios por tipo de programa y cohorte

Tipo de programa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Curso	132 17.1%	57 7.2%	32 5.1%	33 4.1%	496 100%	733 100%
Diplomado	270 34.9%	368 46.4%	272 43.6%	446 55.1%	0 0%	0 0%
Magíster	272 35.1%	285 35.9%	202 32.4%	260 32.1%	0 0%	0 0%
Pasantía	71 9.2%	76 9.6%	118 18.9%	70 8.7%	0 0%	0 0%
Postítulo	29 3.7%	7 0.9%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Total	774 100%	793 100%	624 100%	809 100%	496 100%	733 100%



Becarios por cargo de origen (dos tercios son del sector municipal)

Tabla 1: Número de becarios por cargo. 2011 y 2016.

Cargo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Director(a)	248	250	197	183	117	190
Planta directiva	119	117	86	70	16	48
Inspector(a) general	44	45	47	51	19	76
Orientador(a)	15	12	8	10	10	26
Jefe(a) UTP	77	51	42	63	82	163
Planta UTP	31	42	21	32	31	42
Docente	184	216	168	318	200	158
Otro cargo	17	16	11	18	13	17
Total	735	749	580	745	488	720

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente y Bases de CPEIP.



Postulantes vs Becarios por Cargo

: Probabilidad acumulada de tener beca por cargo al postular al programa. 2011-2016

Cargo	Postulantes	Becarios	Probabilidad
Director(a)	3,754	1,508	40%
Planta directiva	425	156	37%
Inspector(a) general	642	260	40%
Orientador(a)	260	81	31%
Jefe UTP	1,749	543	31%
Planta UTP	473	115	24%
Docente	6,150	1,268	21%
Otro cargo	1,150	308	27%
Total	14,603	4,239	29%

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente y Bases de CPEIP.



Postulantes vs Becarios por Cargo por Año

Probabilidad por año de tener beca por cargo al postular al programa. 2011-2016

Cargo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Director	47.0%	62.8%	53.0%	65.4%	23.6%	22.5%
Planta directiva	49.2%	61.3%	51.5%	61.9%	21.3%	32.9%
Inspector(a) general	43.1%	69.2%	51.6%	70.8%	17.4%	37.3%
Orientador(a)	39.5%	44.4%	22.9%	43.5%	24.4%	31.7%
Jefe UTP	35.3%	28.0%	21.2%	45.0%	32.2%	40.4%
Planta UTP	28.4%	40.8%	21.6%	47.1%	25.2%	23.3%
Docente	23.7%	35.8%	17.2%	38.5%	22.9%	12.1%
Otro cargo	26.6%	38.1%	15.9%	36.0%	23.6%	15.6%
Total	35.4%	46.5%	28.9%	47.4%	24.1%	22.0%

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente y Bases de CPEIP.



Solo 3%-4% anual de directivos formados en el Programa

- 2016 había 23,500 directivos (solo poco más de 1.700 en el sector particular pagado), además de 2.494 profesores encargados de establecimientos rurales (Estadísticas de la Educación 2016, MINEDUC 2017)
- Directores en colegios M vs PS 40%-60%



Descriptivos en la Trayectoria Individual



Tabla 1: Matriz de transición becarios. 2015-2017.
(Frecuencia relativa)

2015/2017	Director	Planta directiva	Inspector(a))) gal.	Orientador(a)))	Jefe UTP	Planta UTP	Docente	Otro cargo
Director	91.07%	1.79%	2.68%	0.00%	1.79%	0.00%	0.89%	1.79%
Planta directiva	0.00%	53.33%	13.33%	0.00%	20.00%	13.33%	0.00%	0.00%
Inspector(a))) gal.	10.53%	5.26%	68.42%	0.00%	15.79%	0.00%	0.00%	0.00%
Orientador(a)))	20.00%	0.00%	10.00%	70.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Jefe UTP	17.95%	1.28%	2.56%	0.00%	74.36%	2.56%	1.28%	0.00%
Planta UTP	11.11%	3.70%	0.00%	0.00%	7.41%	74.07%	3.70%	0.00%
Docente	4.66%	4.66%	3.63%	0.00%	5.18%	2.59%	79.27%	0.00%
Otro cargo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	27.27%	63.64%
Total	28.39%	4.73%	6.02%	1.51%	16.77%	6.45%	34.19%	1.94%

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente y Bases de CPEIP.



Tabla 1: Matriz de transición becarios. 2011-2017.
(Frecuencia relativa)

Cargos 2011/2017	Director	Planta direct.	Inspector(a))) gal.	Orientador(a)))	Jefe UTP	Planta UTP	Docente	Otro cargo
Director	79.63%	3.70%	3.24%	0.93%	3.24%	2.78%	5.09%	1.39%
Planta directiva	62.63%	12.12%	6.06%	1.01%	4.04%	1.01%	8.08%	5.05%
Inspector(a))) gal.	34.21%	10.53%	42.11%	0.00%	0.00%	2.63%	10.53%	0.00%
Orientador(a)))	35.71%	14.29%	7.14%	35.71%	0.00%	7.14%	0.00%	0.00%
Jefe UTP	43.28%	7.46%	0.00%	0.00%	32.84%	8.96%	7.46%	0.00%
Planta UTP	39.13%	4.35%	4.35%	0.00%	26.09%	21.74%	4.35%	0.00%
Docente	23.75%	2.50%	4.38%	0.63%	13.13%	6.88%	48.13%	0.63%
Otro cargo	14.29%	14.29%	0.00%	0.00%	21.43%	7.14%	21.43%	21.43%
Total	52.30%	6.02%	6.02%	1.43%	9.98%	5.07%	17.27%	1.90%

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente y Bases de CPEIP.

Retiro del trabajo en escuelas (2016/17) de docentes becarios/no becarios participantes entre 2011-2015

	No becario		Becario		Total	
Permanece	6,229	92.2%	3,913	92.5%	10,142	92.3%
Se Retira	526	7.8%	316	7.5%	842	7.7%
Total	6,755	100.0%	4,229	100.0%	10,984	100.0%



Cambio de establecimiento de becarios/no becario) 2011-2016

	No becario	Becario	Total
Permanece	4,213 62.4%	2,369 56.0%	6,582 59.9%
Se cambia	2,542 37.6%	1,860 44.0%	4,402 40.1%
Total	6,755 100.0%	4,229 100.0%	10,984 100.0%



Cambio de cargos de becarios y no becarios (2011-2016)

	No becario		Becario		Total	
Permanece	4,010	59.4%	2,127	50.3%	6,137	55.9%
Se cambia	2,745	40.6%	2,102	49.7%	4,847	44.1%
Total	6,755	100.0%	4,229	100.0%	10,984	100.0%



Trayectoria en cargos de becarios y no becarios 2011-2016

Cambio	No becario		Becario		Total	
Descendente	391	6.30%	234	5.90%	625	6.20%
Permanece	4,721	76.30%	2,702	67.90%	7,423	73.00%
Ascendente	1,073	17.30%	1,041	26.20%	2,114	20.80%
Total	6,185	100.00%	3,977	100.00%	10,162	100.00%



Movilidad en el tiempo

- La mayor parte de los directores continúan en esta función –en el mismo o en otro establecimiento- luego de 3-6 años de haber participado en el programa.
- Alta persistencia de otros directivos. Solo 1/10 directivos pasa trabajar de docente de aula 6 años después del programa.
- El cambio de función desde docente de aula a directivo requiere tiempo: Luego de 1-2 años de realizar el programa, docentes siguen en esa misma función; luego de 5-6 años, solo la mitad, la otra mitad cumple tareas directivas (la mitad de ellos como directores)
- Existe una carrera directiva: directores han realizado otras funciones directivas previamente (más que desde docentes de aula).
 - *Políticas de selección, formación, promoción, retención y evaluación para el sistema escolar chileno debiesen considerar la dirección escolar como una carrera, más que solo un foco en los cumplen funciones de director o directora.*



Efectos en la Trayectoria Laboral individual

- 4 aspectos (retiro, cambio de colegio, cambio de cargo, evolución en la trayectoria)
- Se estiman por un modelo Probit y otro por MPS (que incluye variables individuales: edad, género, y escuela: dependencia administrativa, ruralidad, tamaño de la escuela, IVE y macrozona territorial)



Efectos Estimados

Tabla 1: Resultados modelo probit. Efecto marginal del programa sobre retiro, cambio de escuela, cambio de cargo y evolución de cargo. Cohorte 2011-2016.(1)

	Retiro(2)	Cambio escuela	Cambio cargo	Evolución cargo
Mejor vecino	-0.0005607 (0.00487)	0.07709*** (0.0102)	0.09006*** (0.0115)	0.08486*** (0.0086)

Fuente: Elaboración propia en base a Idoneidad docente, bases de CPEIP, Directorio Oficial, IVE-SINAE de Junaeb, Matrícula de Centro de Estudios de MINEDUC y SIMCE.

Tabla 1 Resultados Matching de retiro, cambio de escuela, cambio de cargo y evolución de cargo. Cohorte 2011-2016.

	Retiro*	Cambio escuela	Cambio cargo	Evolución cargo
Mejor vecino	-0.00472 (0.00899)	0.0653*** (0.0162)	0.0796*** (0.0115)	0.0738*** (0.0171)
Kernel	-0.00188 (0.00508)	0.0747*** (0.00508)	0.0883*** (0.00988)	0.0845*** (0.00743)



Diferencias por atributos individuales y colectivos

- El cambio de escuela es parecido entre ambas dependencias institucionales (7,1% entre los Municipales y 7,6% entre los PS), pero el cambio de cargo casi duplica en los colegios PS a los Municipales (12% vs 7%), así como en la trayectoria laboral ascendente (11% entre PS vs 6,8% entre los Municipales)
- Claramente, los cambios requieren tiempo, puesto que la tasa es mucho mayor entre los docentes que postularon en 2011 que en años recientes)
- Respecto del género del docente, no hay mayores diferencias



Impacto de la Participación a Nivel de Establecimientos

- A partir de un panel de datos de participantes y otros postulantes no participantes (entre 2011-2015), analizamos (DD y MPS) los efectos (en 2017) entre directores de básica que se mantienen en el mismo colegio
 - SIMCE 4º básico
 - IDE 4º básico
 - Tasa de repitencia en enseñanza básica
 - Tasa de retiro promedio estudiantes de enseñanza básica
- Se repite para UTP



Resultados

- En ninguno de los 4 resultados se observan efectos significativos, en ninguna de las dos metodologías. Tampoco al separar por institucionalidad del colegio ni por género del director. Tampoco existe una tendencia si consideramos cada cohorte por separado.
- Se complementa el estudio considerando a los UTP de educación básica que se quedan en el mismo establecimiento: No existe ninguna tendencia clara de efectos sobre las cuatro variables seleccionadas (tampoco sucede un efecto claro cuando seleccionamos solo a los UTP que llegan a ser directores





EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

5. Análisis de la oferta curricular de los programas 2016-2017 CPEIP



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Análisis Oferta curricular Plan de Formación

Directores 2016-2017: 3 fases

Fase 1: Análisis documental de los decretos y las bases

Fase 2: Análisis de la documentación de cada programa (N=16)

Fase 3: Entrevistas en profundidad a una muestra de coordinadores de los programas ofertados los años 2016-2017 (N=9)



Metodología: documentos analizados

- 1. Programa del curso (Ficha Curso)**
- 2. Informe Técnico nº3**
- 3. Muestra de Portafolios**
- 4. Pre-test y Post-test**



Tres niveles Bases CPEIP

Nivel 1

Directores/as, Jefes/as de Unidades Técnico Pedagógicas y/o equipos directivos con cuatro (4) o menos años de experiencia directiva; y profesionales de la educación aspirantes a Directores/as, con al menos tres (3) años de experiencia como profesional de la educación en establecimientos educacionales.

Nivel 2

Directores/as, Jefes/as de Unidades Técnico Pedagógicas y/o equipos directivos con experiencia directiva entre cinco (5) y ocho (8) años.

Nivel 3

Directores/as, Jefes/as de Unidades Técnico Pedagógicas y otros miembros de equipos directivos, en etapas avanzadas, con nueve (9) o más años de experiencia directiva.



1

Conocimientos

2

Competencias

3

Prácticas



Cuatro preguntas clave

1. ¿Qué aprenden los/as directores en los programas de formación?

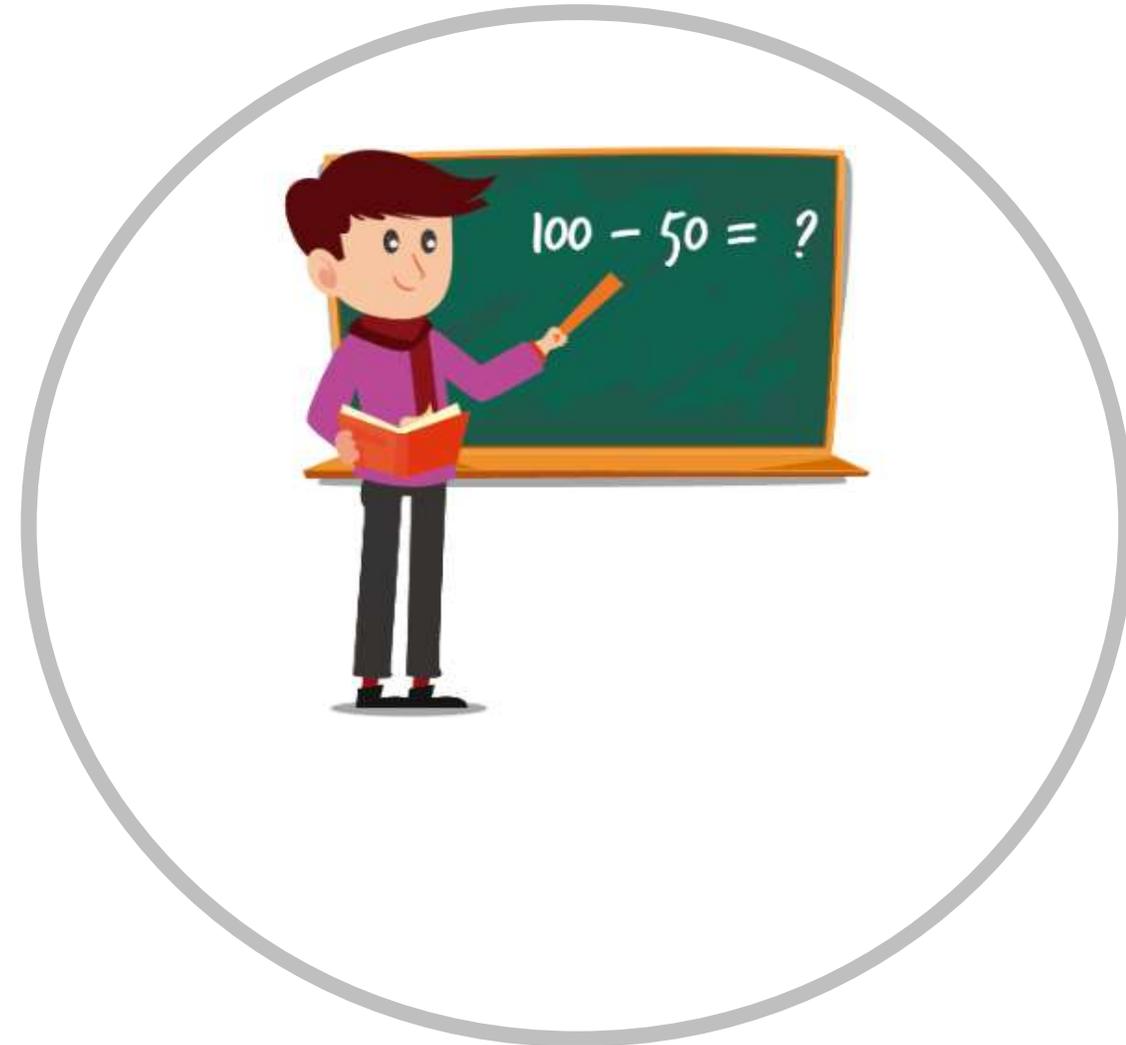
2. ¿Cómo aprenden los/as directores en los programas de formación?

3. ¿Cómo evalúan a los/as directores en los programas de formación?

4. ¿Cómo se organizan las experiencias prácticas en los programas de formación?



1. ¿Qué aprenden los directores en los programas de formación?



Contenidos Nivel 1

Inclusión

Evaluación y
Currículum

Liderazgo
Pedagógico

Uso y manejo de la
información

Política y Gestión
Escolar

Recursos
personales

Visión
estratégica
compartida



Contenidos Nivel 2

Inclusión

Evaluación y
Currículum

Liderazgo
Pedagógico

Uso y manejo de la
información

Política y Gestión
Escolar

Recursos
personales

Visión
estratégica
compartida



Contenidos Nivel 3

Inclusión

Evaluación y
Currículum

Liderazgo
Pedagógico

Uso y manejo de la
información

Política y Gestión
Escolar

Recursos
personales

Visión
estratégica
compartida





- **La cantidad de horas destinadas a los contenidos es heterogénea. Por ejemplo: Programas donde el contenido de liderazgo pedagógico varía entre 34 y 72 horas.**
- **Pese a estar los contenidos prescritos, el abordaje de ellos es diverso entre niveles y también dentro de un mismo nivel. Por ejemplo: Ley de Inclusión.**
- **En términos de contenidos, no existe una diferencia clara entre nivel 1, 2 y 3.**

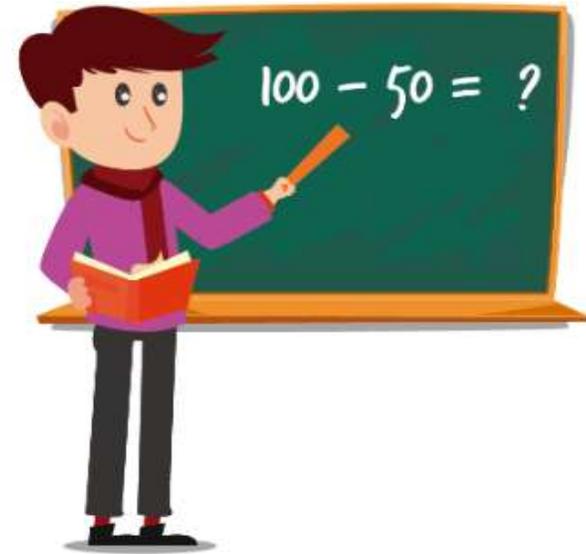




“No siempre los contenidos del programa reflejan lo que tiene que hacer el líder en su escuela” (Darling-Hammond, 2009)



2. ¿Cómo aprenden los directores en los programas de formación?



Dimensión metodológica

- Esta dimensión aborda las estrategias metodológicas que contempla el programa para cumplir los objetivos perseguidos.
- Es una dimensión que da cuenta de la visión de aprendizaje profesional, es decir *cómo se aprenden y desarrollan capacidades y nuevas prácticas profesionales*



Algunos hallazgos

- Se identifican diversas estrategias en los distintos niveles de formación.
- Las más destacadas son: el análisis de caso, la exposición, la reflexión grupal y el trabajo individual.

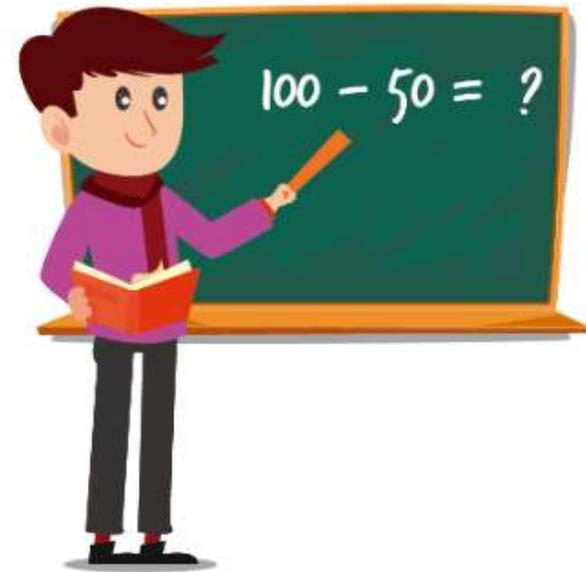




Algunos hallazgos

- A pesar que este ámbito es decidido y diseñado por las IEs, la mayoría de ellas solo se enuncian el tipo de actividad, sin dar cuenta de las experiencias formativas a las que son enfrentados los participantes en el programa.
- Al momento de hacer un análisis crítico o identificar puntos de mejoras, ninguna de las instituciones ejecutoras se detiene y profundiza en este ámbito.
- A pesar que todas las IEs plantean un 100% de cumplimiento de los objetivos perseguidos por el curso, no logran dar cuenta de :
 - ✓ **¿Cómo lo logran?**
 - ✓ **¿Cuáles son las actividades a través de las cuales logran movilizar aprendizajes profesionales?**
 - ✓ **¿Cómo se dan cuenta de ello? ¿A través de qué evidencias?**

3. ¿Cómo evalúan a los directores los programas de formación?





Los programas de formación exitosos poseen claridad en términos de qué esperan que sus participantes aprendan durante el trayecto formativo (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr y Cohen, 2010).



Algunos hallazgos

Primer hallazgo: Completa heterogeneidad en tipo, diseño y foco del instrumento utilizado por las IES.

Segundo hallazgo: Los pre-test y post-test dan cuenta de que en su mayoría los propios programas diseñan los instrumentos (n=7).

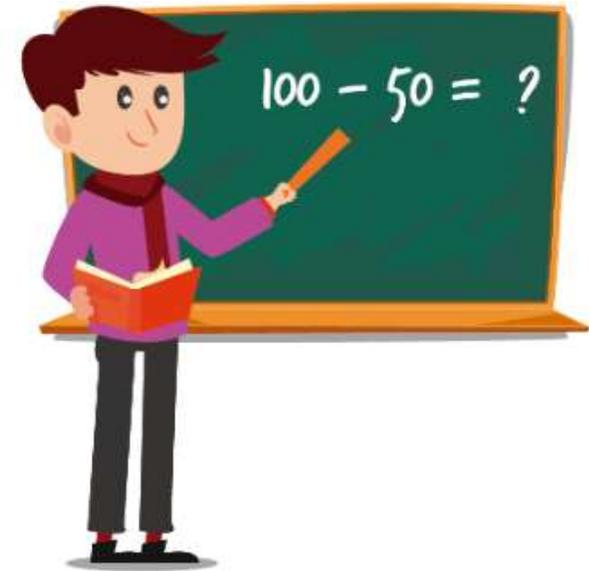
Tercer hallazgo: Los instrumentos poseen un fuerte foco en los conocimientos (n=7) y en menor medida en las habilidades (n=4). No se evidenciaron instrumentos que evaluaran las prácticas de los participantes.

Algunos hallazgos

Las escuelas mejoran en la medida que las prácticas de los equipos directivos y docentes mejoran. Para que un programa de formación sea exitoso requiere impactar fundamentalmente en las prácticas de los participantes (Orr, Young y Rorrer, 2010).



4. ¿Cómo se organizan las experiencias prácticas en los programas de formación de directores?



Dimensión formación práctica

- La dimensión de experiencias prácticas en la formación de líderes escolares es reconocida como un componente clave para mejorar la formación directiva desde la literatura internacional (Darling-Hammond, 2010; Pounder, 2011).
- Estas experiencias son fundamentales para desarrollar su juicio profesional, problematizar, indagar e idear soluciones para mejorar sus prácticas pedagógicas (Ávalos, 2002; Robinson, 2018)



Algunos hallazgos



Tipo de Actividad Práctica	CATEGORIA											
	NIVEL I				NIVEL II				NIVEL III			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Total (f)
Pasantías	✓				✓							2
Foros de discusión actores del sistema		✓										1
Experiencias de aplicación en contextos auténticos	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		7
Experiencias de extensión (recopilación de datos en las escuelas)						✓	✓	✓		✓	✓	5

Algunos hallazgos

- La mayoría de los programas analizados señala experiencias de aplicación en centros escolares. Sin embargo, hay elevada heterogeneidad respecto al tipo de experiencia que desarrollan.
- Algunos ejemplos : observación y retroalimentación a docentes, análisis de planes de mejoramiento escolar con sus equipos, elaboración planes de desarrollo profesional docente en establecimientos, entre otros.



Algunas conclusiones

- No cualquier experiencia práctica conlleva aprendizaje profesional de calidad (Lunenberg & Korthagen, 2009). Es clave apreciar que entienden las IE por esta dimensión y cómo se avanza hacia la construcción de una definición compartida.
- Preguntas pendientes:
 - ✓ ¿Cuál es el foco de aprendizaje de esas experiencias?
 - ✓ ¿Cómo se trabaja con ellas para potenciar los conocimientos, habilidades y prácticas de los participantes?
 - ✓ ¿Qué hacen los participantes en esas experiencias?
 - ✓ ¿Cómo se articulan con el trabajo de las sesiones?
 - ✓ ¿Cómo se evalúa su logro?



Reflexiones finales y sugerencias

- Demanda laboral y exigencias del curso ¿Tareas auténticas?
- Problematicar la visión de aprendizaje profesional que presentan las bases: contenidos (nivel 1), capacidades (nivel 2) y prácticas (nivel 3).
- Se valoran las experiencias con impacto en la práctica profesional de los participantes, lo que no se condice necesariamente con las oportunidades que brindan la mayoría de los programas.
- Valor de abordar: Liderazgo pedagógico, la reflexión profesional y el trabajo colaborativo para abordar la mejora educativa.
- Valor del acompañamiento en terreno, abordado de manera disímil – necesidad de explorar qué acompañamiento potencia aprendizaje.
- Si bien se identifican equipos con trayectoria en formación de líderes escolares en las distintas IEs, se aprecia escasa vinculación lo que no potencia la generación de conocimiento a nivel país.
- Abordar el desafío de la formación de formadores.





LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

EVALUACION Y ACTUALIZACION MALLA CURRICULAR PLAN DE FORMACION DE DIRECTORES

6. Propuesta curricular Preliminar Plan de Formación Directiva



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Introducción

- Necesidad de formar capacidades y prácticas profesionales para liderar escuelas y liceos en pos de brindar aprendizajes profundos para niños, niñas y adolescentes.
- Se requiere un itinerario formativo que reconozca los desafíos que enfrentan los líderes escolares en su ejercicio en distintos momentos de su trayectoria laboral.



Introducción

- Se propone un modelo formativo sustentado en un enfoque sociocultural respecto a cómo ocurre el aprendizaje y desarrollo profesional
- Modelo sustentado en el MBDLE (2015)
- Aborda en este primer momento la formación de directores
- Mallas con focos específicos para responder a demandas clave en determinada etapa formativa: Desarrollo profesional docente



Trayectoria formativa: 4 fases

Preservicio

1. Preservicio

2. Inducción

3. Consolidado

4. Avanzado

En Servicio



Trayectoria formativa: 4 fases



	Programa	Destinatarios
Pre-servicio	Futuros líderes	Todo profesional sin experiencia como director(a) en un establecimiento particular-subvencionado o municipal. De forma que son potenciales candidatos profesores de aula, jefes de Utp, Inspectores, Encargados de Convivencia, entre otros.
En servicio	Inducción	Todo director(a) que asume por primera vez el cargo en un establecimiento particular-subvencionado (actualmente no es posible) o municipal. O bien, cuenta con experiencia previa pero asume por primera vez el cargo en un nuevo establecimiento. Se recomienda que los participantes sean inducidos durante su año 1 o año 2 en el cargo.
	Consolidado	Todo director(a) de un establecimiento particular-subvencionado o municipal con más de 3 años de experiencia en el cargo y que se encuentre actualmente ejerciendo el cargo.
	Experto	Todo director(a) de un establecimiento particular-subvencionado o municipal con más de 10 años de experiencia exitosa en el cargo y que se encuentre actualmente ejerciendo el cargo.



Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar MINEDUC CHILE 2015

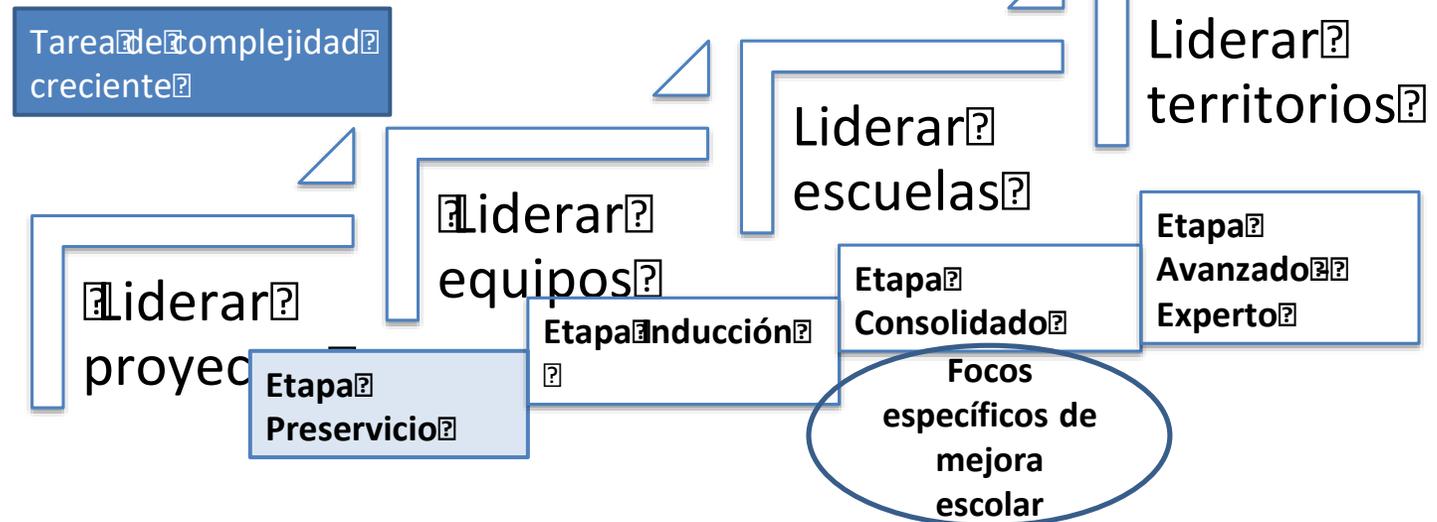


Modelo formativo



Desde	Hacia
<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en los contenidos• Diseño de programas específicos a una dimensión• Diseño secuencial (primero contenido, luego capacidad y luego práctica)• Diseño universal -prescriptivo	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en la práctica• Diseño de programas holísticos (abordan todas las dimensiones diferenciando complejidad)• Diseño paralelo (aborda todas las dimensiones)• Diseño contextual – con foco y tareas auténticas por etapa

Progresión en la complejidad de la tarea de liderar



Pre-servicio

Programa	Objetivo general	Contenidos	Tarea auténtica	Dimensión del MBDLE
Programa Pre-servicio para Líderes Escolares	Desarrollar recursos de liderazgo personal y potenciar un liderazgo pedagógico y colaborativo al liderar equipos de trabajo con docentes	Política pública; marcos de actuación nacionales. Visión de liderazgo: pedagógico y distribuido Recursos de Liderazgo Personal: Comunicación efectiva, trabajo colaborativo y resolución de conflictos Reflexión profesional Metacognición	Diseño, implementación y evaluación de un micro-proyecto de mejora para potenciar el trabajo que realizan junto a otros docentes con foco en fortalecer el liderazgo pedagógico y colaborativo. Presentaciones orales y escritas de su trabajo a su comunidad escolar y al equipo DAEM	Recursos de Liderazgo Personal Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza – aprendizaje Gestionando la convivencia y la participación en la comunidad escolar

Inducción

Programa	Objetivo general	Contenidos	Tareas auténticas	Dimensión del MBDLE
Inducción	Acompañar a los directores noveles desarrollando capacidades de liderazgo para poder enfrentar de mejor manera la llegada al cargo.	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos de inducción y mentoría -Problemas directores noveles -Rol e identidad profesional -Socialización profesional -Socialización organizacional -Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar -Ley SEP, ley de Inclusión, Ley de carrera docente -Normativa convivencia escolar -Cultura organizacional -Micro política escolar -Cambio y mejora organizacional -Innovación -Desarrollo profesional docente -Aprendizaje de adultos -Análisis de resultados de aprendizaje de los estudiantes -Observación y retroalimentación de clases 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un plan de desarrollo profesional -Observar y retroalimentar el desempeño de un director -Reflexionar con otros para la movilizar el cambio de prácticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollando e implementando una visión estratégica compartida 2. Desarrollando las capacidades profesionales 3. Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza-aprendizaje 4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar 5. Desarrollando y gestionando la organización 6. Recursos personales





CONSOLIDADO

Para esta etapa se proponen programas con focos específicos de liderazgo para la mejora escolar.

Se presentan algunos ejemplos de programas.

Consolidado

Ejemplo programa para Directores en nivel Consolidado	Objetivo general Programa 1	Contenidos	Tarea auténtica	Dimensión del MBDLE
Desarrollar capacidades de liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Desarrollar una visión compartida de aprendizaje al interior de la comunidad escolar	Visión compartida de aprendizaje Teorías de aprendizaje foco en el aprendizaje profundo Liderazgo pedagógico Teorías de acción	Diagnóstico sobre criterios de aprendizaje compartidos Co-construcción de una visión de aprendizaje Analizar resultados de aprendizaje de los estudiantes Observar clases con foco en el aprendizaje de los estudiantes (caminata pedagógica)	Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza – aprendizaje Desarrollando capacidades profesionales Construyendo una visión compartida de aprendizaje



Consolidado



Ejemplo 2 para Directores en nivel Consolidado	Objetivo general	Contenidos	Tarea auténtica	Dimensión del MBDLE
Desarrollar capacidades de liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Desarrollar las capacidades profesionales del equipo	Aprendizaje y desarrollo profesional docente Liderazgo Pedagógico Reflexión Estrategias de desarrollo profesional docente	Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo Implementar estrategias de desarrollo profesional docente	Desarrollando capacidades profesionales Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza - aprendizaje

Avanzado o experto

Programa	Objetivo general	Contenidos	Tarea auténtica	Dimensión del MBDLE
Avanzado o experto	Desarrollar capacidades de liderazgo sistémico y mentoría a directores noveles	Liderazgo sistémico y mejoramiento Redes escolares Acompañamiento a directores noveles	-Diagnostico de capacidades de liderazgo sistémico -Formar una red y aplicar estrategias de aprendizaje colaborativo entre pares -Elaborar un Plan de Desarrollo Profesional -Observar a un director en ejercicio -Ayudar a reflexionar a un director sobre sus metas, necesidades y problemas.	- Desarrollando las capacidades profesionales -Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza-aprendizaje -Recursos personales - Marco para el Liderazgo sistémico y aprendizaje en red





Indicaciones para la actividad

1. Reunirse en grupos de 4-6 personas.
2. Los integrantes del grupo requieren ser de diferentes IES.
3. Cada grupo analizará una propuesta de malla curricular de una de las 4 etapas formativas. Para el análisis utilizaremos la escalera de retroalimentación (Wilson, 1991). Cada grupo elaborará un papelógrafo con la retroalimentación (40 minutos).
4. Cada grupo presenta en plenario su retroalimentación (5 minutos).

Principios de la actividad



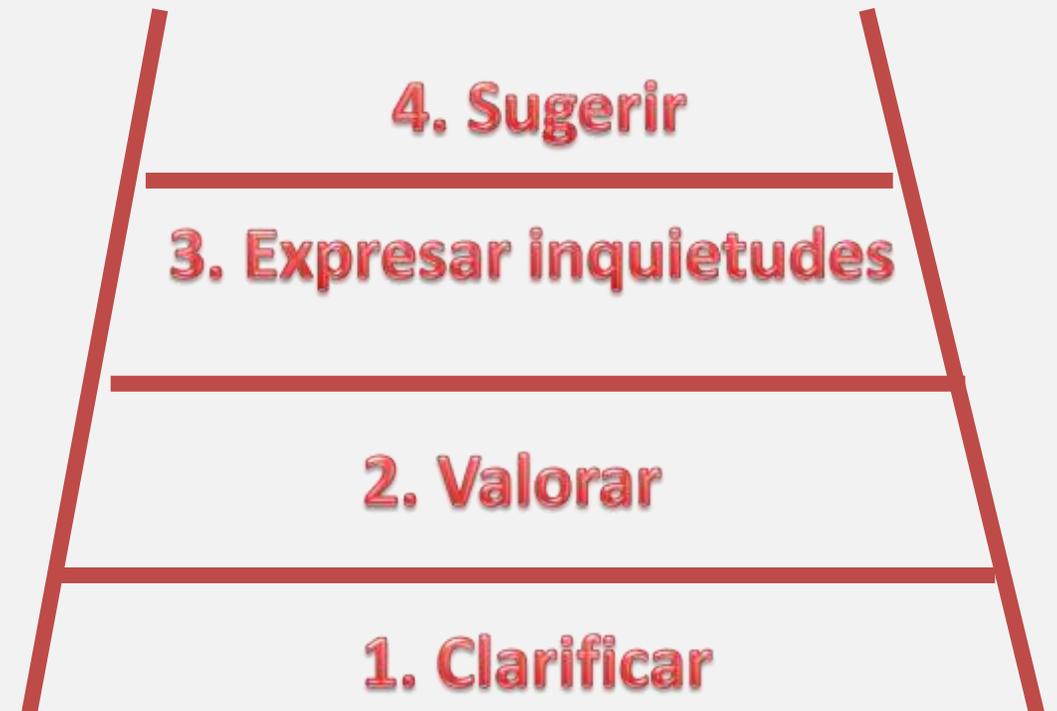
ESCUCHA ACTIVA

**PARTICIPACIÓN
EQUITATIVA**

**RESPECTO Y
APERTURA**

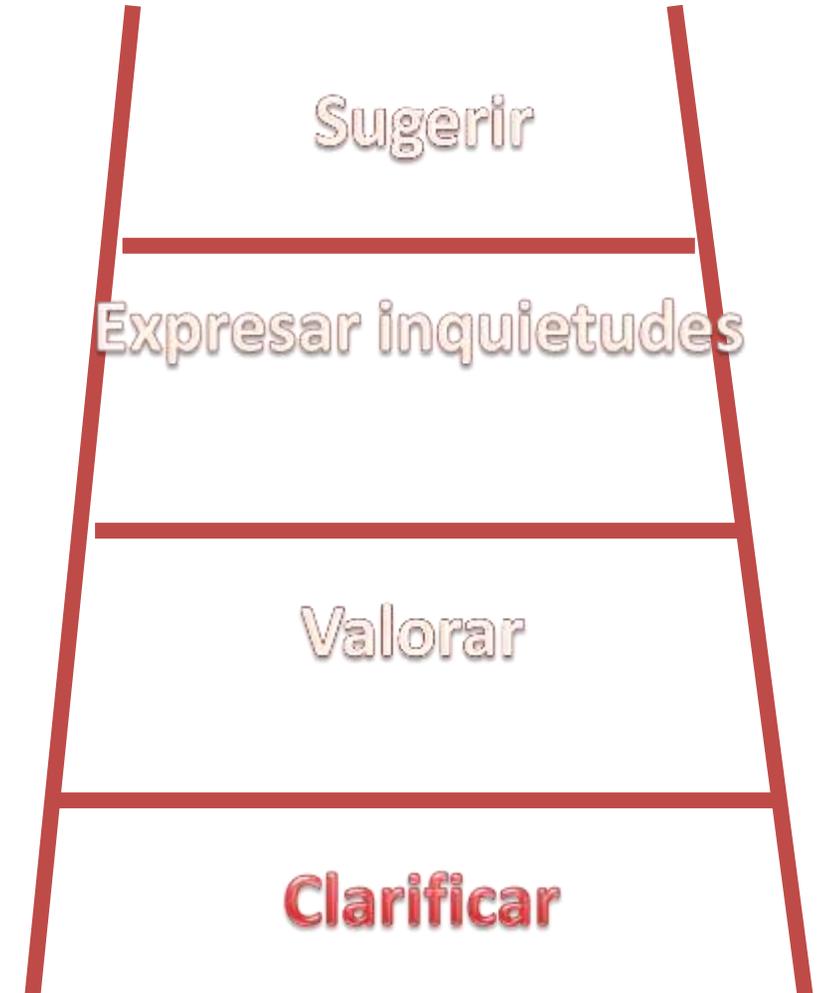
ACTIVIDAD: Retroalimentar la Propuesta de Malla Curricular

1. Nivel Clarificar (10 min)
2. Nivel Valorar (10 min)
3. Nivel Expresar Inquietudes (10 min)
4. Nivel Sugerir (10 min)



La Escalera de Retroalimentación

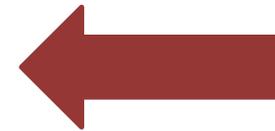
Cuando se comparte un trabajo, éste parecer poco claro o alguna información se pudo haber omitido, es esencial **hacer preguntas acerca de los aspectos que son poco claros o ideas que no están presentes antes de dar la retroalimentación.**



La Escalera de Retroalimentación

Enfatizar los **puntos positivos del trabajo**, destacar las fortalezas y ofrecer cumplidos honestos, **genera un tono de apoyo** durante una sesión de retroalimentación.

Este tipo de valoración honra a las personas y a sus ideas más importantes.

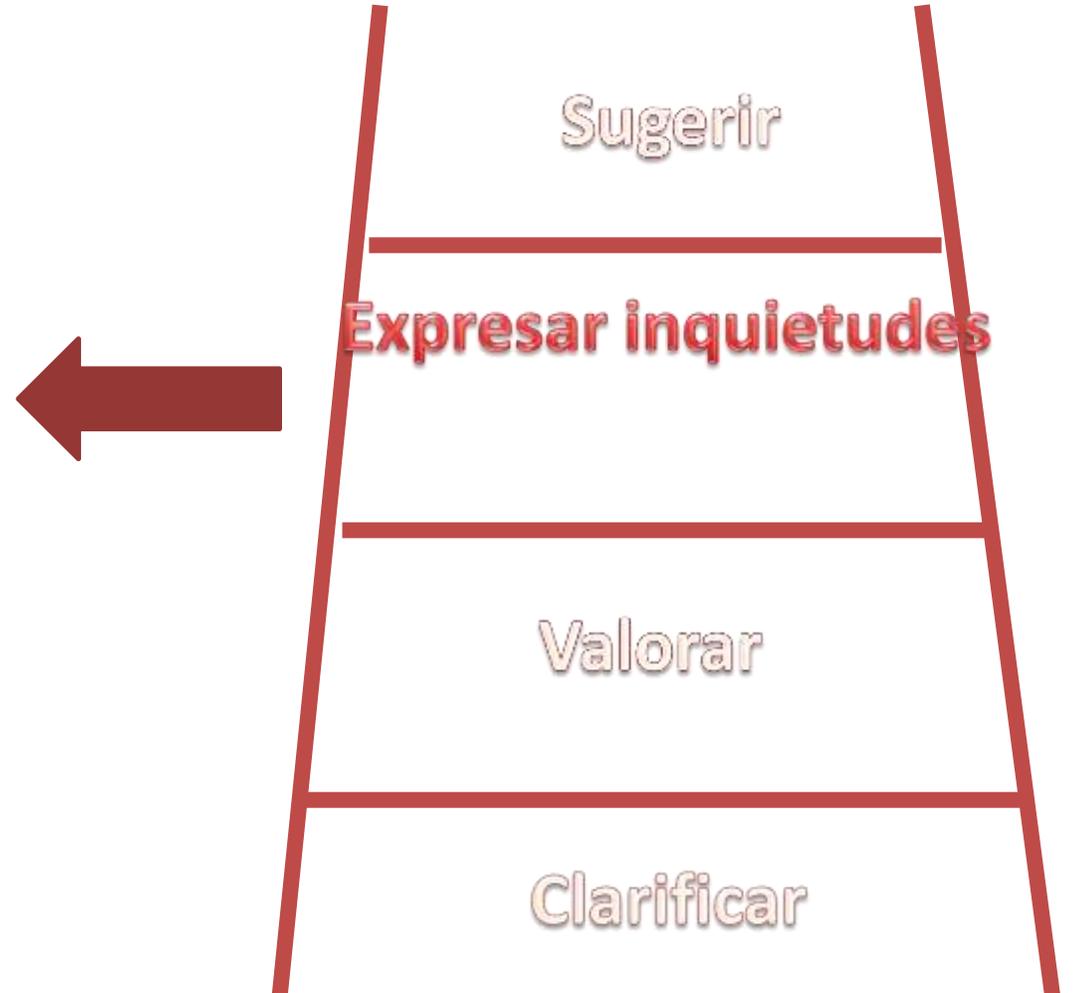


La Escalera de Retroalimentación

Con frecuencia hay inquietudes legítimas acerca del trabajo que se está valorando.

Quizás usted encuentra problemas o no está de acuerdo con las ideas o acciones en cuestión.

Este peldaño permite **expresar dichas inquietudes, no como acusaciones o críticas negativas**, sino como pensamientos e inquietudes honestos.



La Escalera de Retroalimentación

Ofrecer sugerencias para resolver los problemas que hemos identificado puede **ayudar a los colegas a utilizar la retroalimentación para mejorar sus trabajos.** Aunque no hay garantía de que esas sugerencias sean utilizadas... **las sugerencias son sólo eso, sugerencias, no mandatos.**

