



**CENTRO DE DESARROLLO  
DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO**

# **Liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar**

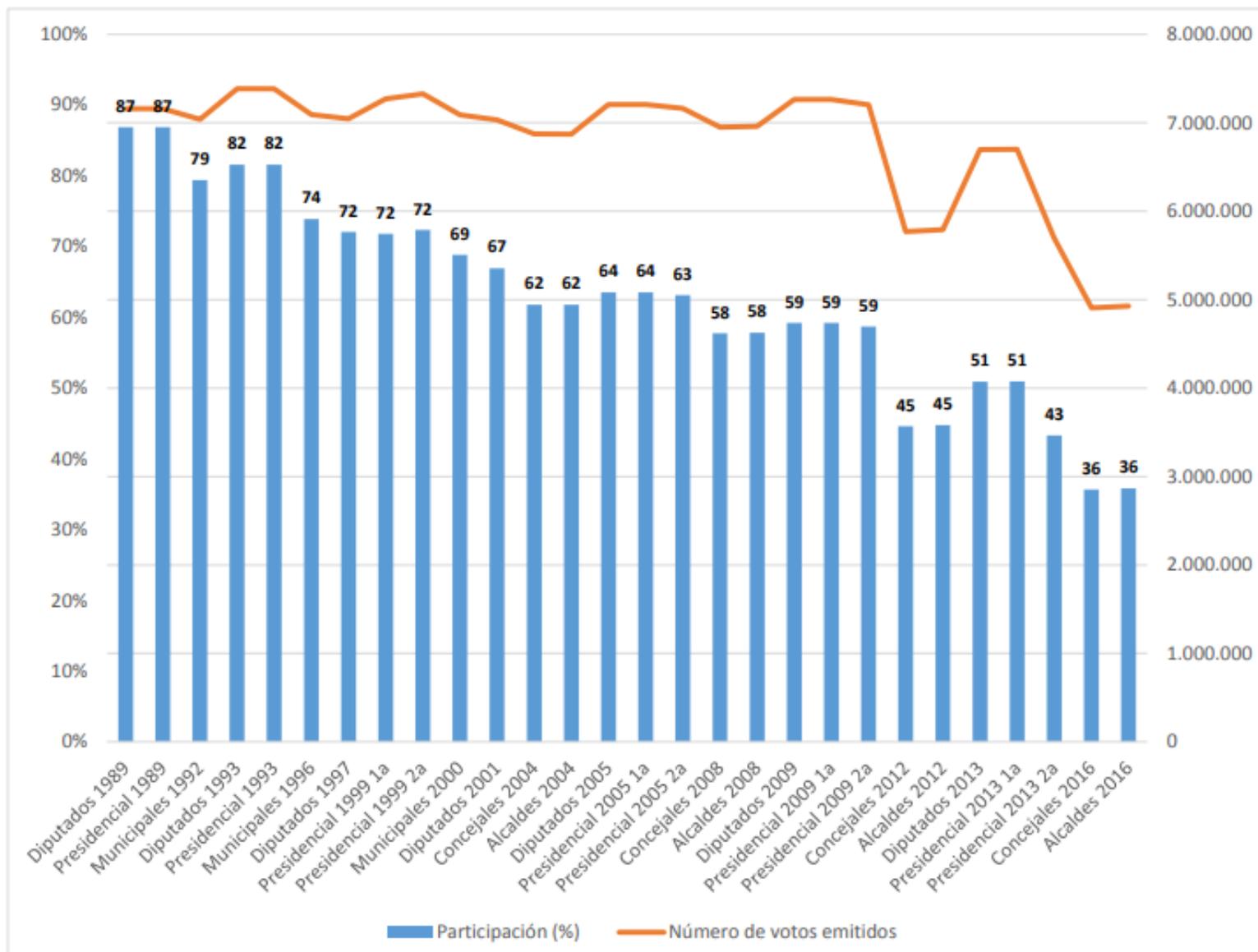
Facultad de Educación Universidad Diego Portales.

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo y Centro de Políticas Comparadas de  
Educación

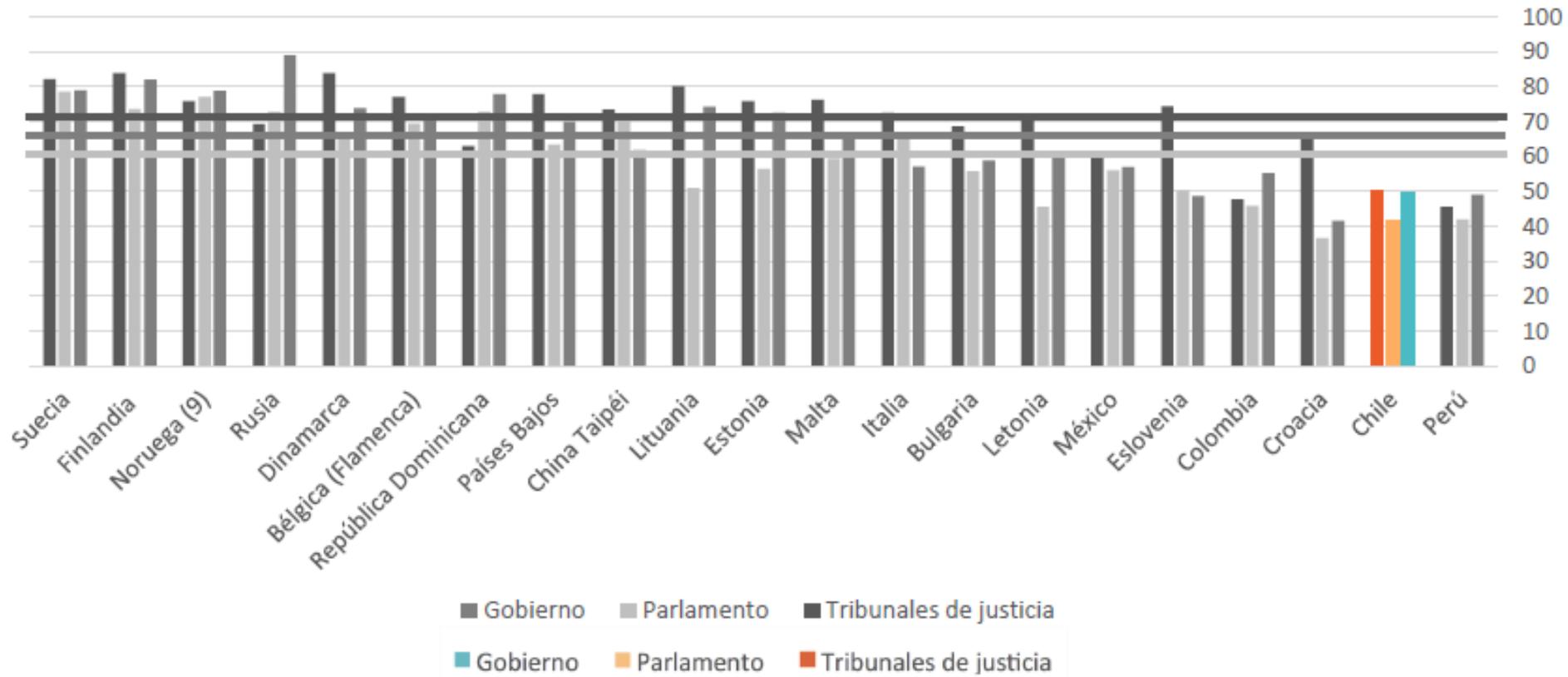
**III JORNADA DE INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO ESCOLAR, 19 de diciembre de 2018**

- Preocupación por incremento en desconfianza hacia las instituciones y la merma transversal en la participación en los procesos electorarios y en organizaciones políticas convencionales (Joignant, Morales, & Fuentes, 2017).
- Chile presenta “la mayor caída en la participación electoral entre todas las democracias del mundo” (Corvalán y Cox, 2015, p. 177) en paralelo al descenso en otras modalidades de participación formal como la militancia en partidos políticos, filiación a sindicatos y asociaciones similares, junto a un desinterés generalizado por la política tradicional.
- Diversificación de las formas de participación en los espacios públicos y aumento en repertorios de acción colectiva de tipo informal

## Chile 1989-2016: Porcentaje y número de personas que participa en elecciones en relación al total de la población en edad de votar



**Confianza en la instituciones del Estado: resultados por país (%)**



# PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- A partir de este diagnóstico, el 2016 se promulga la ley 20.911 que crea un Plan de Formación Ciudadana transversal a los niveles de enseñanza, junto a la reposición de la asignatura de Formación Ciudadana para los niveles de 3° y 4° medio (Ministerio de Educación, 2016).
- El éxito de la implementación de esta reforma y en definitiva el efectivo desarrollo de competencias ciudadanas en los estudiantes se encuentra vinculada tanto al liderazgo de una comunidad educativa como al quehacer docente.

**Este estudio persigue la búsqueda de evidencia respecto a la relación entre el liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar**

## ¿Cuál es la relación entre el liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas de los estudiantes?

### Objetivo General

Analizar la relación entre el liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar

### Objetivos específicos

1. Indagar en los factores intra-escuela mediante los cuales el liderazgo educativo incide de forma relevante en el desarrollo de competencias ciudadanas en los estudiantes.
2. Identificar estilos y prácticas de liderazgo que favorecen la obtención de buenos resultados de los estudiantes en términos de competencias ciudadanas.
3. Examinar la manera en que estilos y prácticas de liderazgo escolar se llevan a cabo en diferentes contextos educativos y la manera en que son evaluados por los distintos actores de una comunidad educativa.
4. Analizar la manera en que el Plan de Formación Ciudadana se lleva a cabo en escuelas con resultados positivos en términos de la participación y formación ciudadana, poniendo atención en el rol y las prácticas que llevan a cabo los equipos directivos.

## ¿De qué manera el liderazgo educativo incide en el desarrollo de competencias ciudadanas?

### 1. Liderazgo educativo

- Evidencia empírica de los efectos positivos que pueden tener distintos estilos de liderazgo orientados a mejorar la docencia y el contexto escolar en los resultados de los estudiantes (Horn Kupfer & Marfán Sánchez, 2010; Leithwood, K., Sammons, P., Anderson, S., & Wahlstrom, K., 2004; V. M Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009; Waters, Marzano, & McNulty, 2003)
- Dentro del contexto escolar, el liderazgo educativo es la segunda variable más influyente en los aprendizajes de los estudiantes después de las prácticas de los docentes en el aula (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).
- A pesar de lo anterior, los estudios coinciden en que los efectos del liderazgo sobre los aprendizajes son principalmente indirectos (Bolívar-Botía, 2010; Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009; Horn Kupfer & Marfán Sánchez, 2010; Leithwood, K. & Jantzi, D., 2000). Esto quiere decir que el liderazgo educativo no incide directamente en los resultados de los estudiantes sino que lo hace a través de los efectos positivos que puede tener en el contexto escolar y en el actuar de los docentes (Bolívar-Botía, 2010)

## ¿De qué manera el liderazgo educativo incide en el desarrollo de competencias ciudadanas?

### 2. Socialización política en la escuela

- Las escuelas como “espacios privilegiados de interacción donde se logra dotar de conocimientos y actitudes a los actores de la comunidad con el fin de alcanzar una adecuada convivencia democrática” (Ministerio de Educación, 2016, pp. 7–9)
- La socialización política entendida como el conjunto de procesos a través de los cuales niños y jóvenes aprenden orientaciones y patrones de comportamiento como ciudadanos (Whyte, 1999); El problema sobre el “buen” ciudadano; Kirilin (2003) define habilidades cívicas como el conjunto de habilidades requeridas para participar de manera efectiva en la vida cívica.
- La dimensión cívica entendida en un sentido vertical y en relación con lo político y las instituciones, mientras la dimensión civil atingente a un sentido más vertical, en la convivencia y relación con el espacio más inmediato (Cox, Bascopé, Castillo, & Miranda, 2015; Denters et al., 2007; Schulz, Ainley, Fraillon, Kerr, & Losito, 2010).
- Estudio ICCS, concepto de ciudadanía desde dos dominios principales: cognitivo y afectivo-comportamental (Schulz, Ainley, Fraillon, Losito, & Agrusti, 2016; Schulz, Fraillon, Ainley, Losito, & Kerr, 2008) que en el marco de este estudio, se entienden como elementos que conjuntamente componen unas determinadas competencias o habilidades ciudadanas.

## ¿De qué manera el liderazgo educativo incide en el desarrollo de competencias ciudadanas?

### 3. Formación ciudadana en la escuela: hacia la influencia del liderazgo

- La escuela representa un espacio de socialización política clave pues se trata de “una de las instituciones sociales con mandato explícito de incorporar a niños y jóvenes al espacio público y propiciar que ellos se formen una idea de quiénes son como parte del cuerpo político” (Martínez & Cumsille, 2015, p. 433)
- Evidencia señala que la escuela puede resultar un agente importante para la socialización política por medio de dos grandes mecanismos:
  - (i) la inserción de los estudiantes en un contexto de clima democrático y apertura la discusión en la escuela como factor para la disposición y desarrollo de capacidades para la participación política (Campbell, 2008; Juan Carlos Castillo, Miranda, Bonhomme, Cox, & Bascopé, 2014), y
  - (ii) las oportunidades de aprendizaje definidas en los currículos escolares como variable efectiva para promover el conocimiento y compromiso cívico de los estudiantes (Bonhomme, Cox, Tham, & Lira, 2015; Cox, Bascopé, Castillo, & Miranda, 2015; Cox & García, 2015; Hinderliter, 2005; Isac, Maslowski, Creemers, & Werf, 2014; Mardones, 2015, 2015; McDevitt & Chaffee, 2002; Niemi & Junn, 2005)

## ¿De qué manera el liderazgo educativo incide en el desarrollo de competencias ciudadanas?

### 1. El liderazgo distribuido y democrático

- El liderazgo distribuido introduce activamente lógicas más horizontales de trabajo, que incluyan a la comunidad escolar y la empoderen (Harris & DeFlaminis, 2016)
- Dobozy (2007) existe una importante interconexión entre el aprendizaje de la democracia y los derechos humanos y el aprendizaje *en* democracia y *en* derechos humanos. Esto último, cumple con acercar a los estudiantes a la práctica cotidiana de conceptos abstractos como son la democracia y la ciudadanía

### 2. Liderazgo orientado a la justicia social

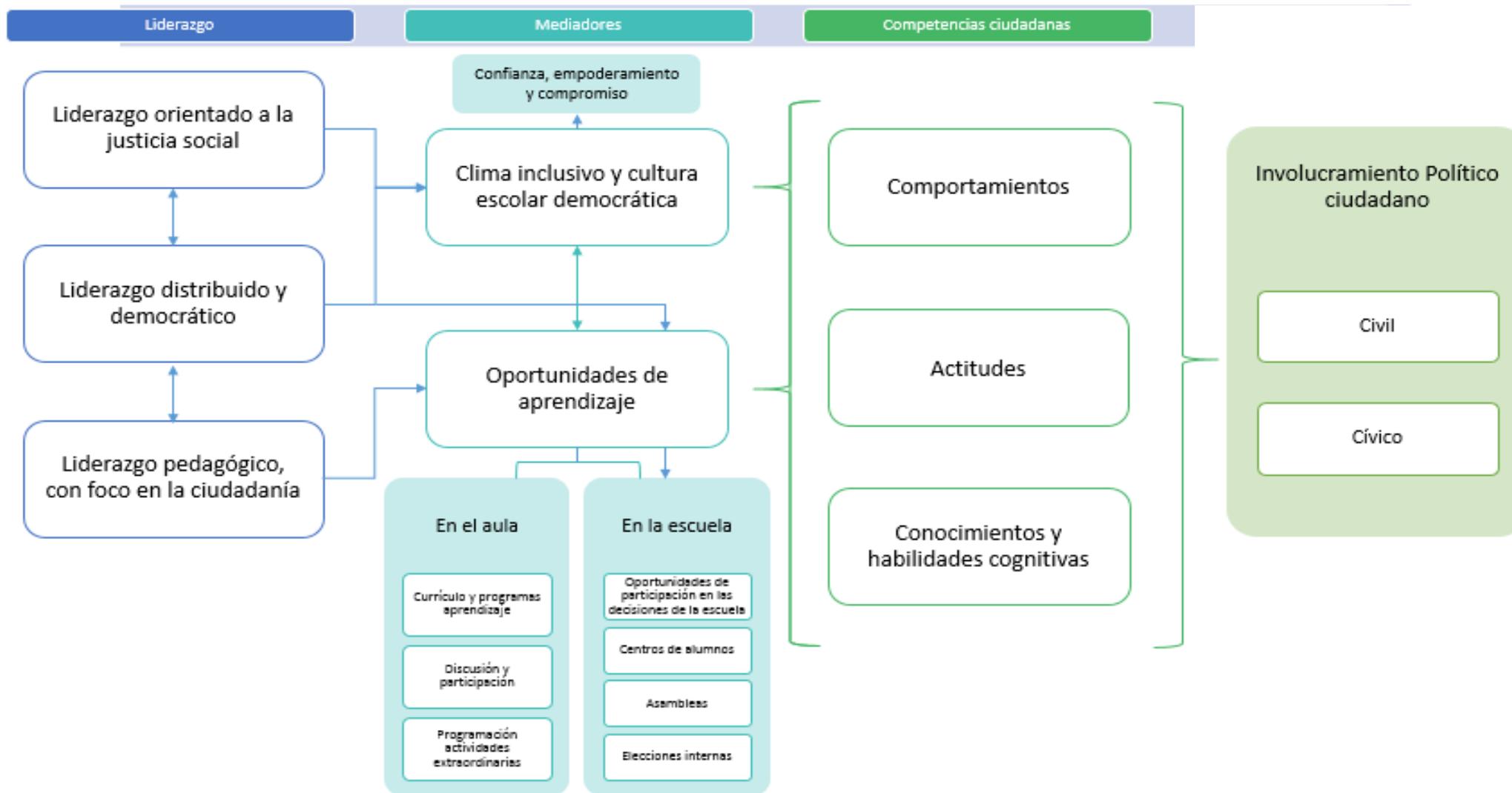
- El liderazgo orientado a la justicia social se diferencia del liderazgo distribuido en que pone en el centro el objetivo de promover la justicia social en la escuela, es decir, acabar con las desigualdades sociales en el aprendizaje y en el contexto escolar en general (Berkovich, 2014; Szeto & Cheng, 2018)
- Enfatiza el objetivo de la inclusión social para tratar con las disparidades socioeconómicas de los estudiantes o bien, con sus diferencias en sus habilidades para el aprendizaje (Szeto & Cheng, 2018; Theoharis, 2007). Por lo que incluye prácticas diversas como el activismo para el cambio social dentro y fuera de la escuela, la promoción de cambios en la pedagogía, acciones orientadas a la democratización de las escuelas, que desafíen las jerarquías tradicionales de las mismas.

### 3. Liderazgo pedagógico con foco en la formación ciudadana

- Para Torrance (2013), el estudio de los contextos en que la educación cívica y ciudadana es impartida debe necesariamente investigar la manera en que los directores ejercen su rol en el desarrollo de un ambiente escolar democrático y que logra involucrar a docentes, apoderados y estudiantes en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, la valorización de la formación ciudadana así como la efectiva generación de oportunidades de aprendizaje ciudadano en el aula dependen en gran medida del quehacer de los equipos de gestión escolar.

# MARCO TEÓRICO Y MODELO DE ANÁLISIS

¿De qué manera el liderazgo educativo incide en el desarrollo de competencias ciudadanas?



## Estudio de carácter mixto: (i) análisis cuantitativo de información secundaria y (ii) producción y análisis de información cualitativa.

### Fase cuantitativa

Análisis secundario de estudio internacional de educación cívica y ciudadana ICCS aplicado en Chile en 2016.

Muestreo aleatorio estratificado, con muestra representativa de 150 establecimientos a lo largo del país llegando a 5.000 estudiantes aprox.

Se analiza estadísticamente la relación entre distintos tipos de liderazgo educativo, clima y oportunidades (variables independiente), con los resultados escolares en términos de conocimiento, actitudes y comportamiento ciudadano (variables dependientes).

Análisis: regresiones lineales multinivel para determinar los factores del liderazgo y sus mediadores que inciden en el mayor desarrollo de los 3 tipos de competencias ciudadanas definidas

### Fase cualitativa

Análisis de datos primarios

10 comunidades educativas de diferente dependencia (particular-subservencionado-municipal) y diversidad regional (Copiapó, Santiago, Temuco) con alto desempeño en el indicador de Participación y Formación Ciudadana medidos por los IDPS del SIMCE 2016.

Entrevista a directores (1 por institución, 10 en total)  
Entrevista a docentes a cargo de la formación ciudadana (1 por institución, 10 en total)

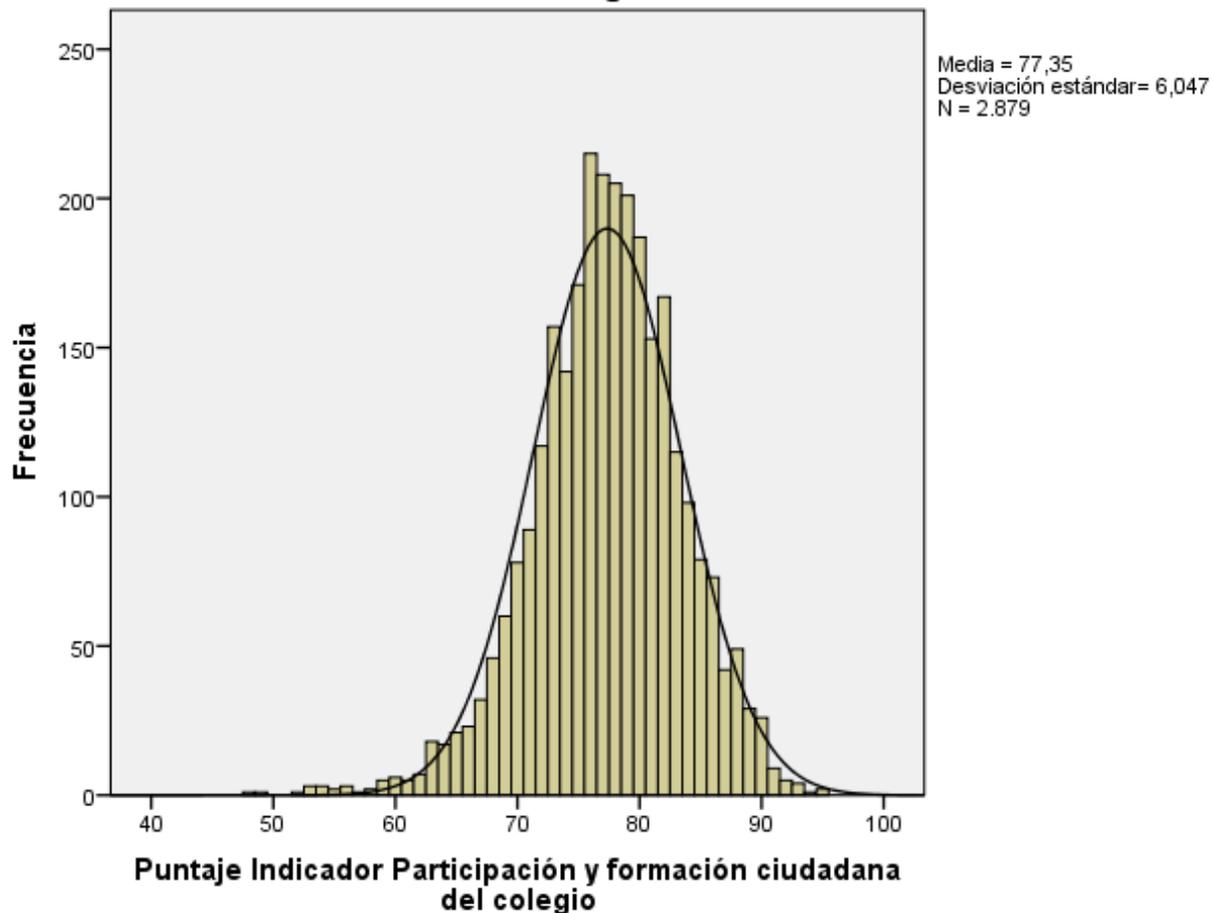
Focus group (6 estudiantes, 1 por escuela, 10 en total).

Análisis: de contenido basado en lógica deductiva respecto al diseño de la investigación y lógica inductiva en base a la teoría fundamentada para recoger prácticas de liderazgo que favorecen la obtención de buenos resultados en formación ciudadana

## Muestra de establecimientos estudio cualitativo

Establecimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ciudad	Santiago	Santiago	Santiago	Copiapó	Copiapó	Copiapó	Temuco	Temuco	Temuco	Temuco
Matricula	304	485	820	481	856	949	613	413	84	805
Promedio de alumnos por curso	25	40	29	25	38	31	24	34	12	40
Planta docente	42	29	72	26	49	58	42	27	22	47
Dependencia	Particular no Subvencionado	Municipal	Particular Subvencionado	Particular No Subvencionado	Particular Subvencionado	Municipal	Particular No Subvencionado	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Subvencionado
Tipo de enseñanza	Humanista-Científica	Humanista-Científica	Humanista-Científica	Humanista-Científica	Técnico-Profesional	Humanista-Científica	Humanista-Científica	Humanista-Científica	Técnico-Profesional	Humanista-Científica
Orientación religiosa	Laica	Laica	Laica	Laica	Católica	Laica	Católica	Laica	Católica	Evangélica
GSE	ALTO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO
Categoría de desempeño media 2017	MEDIO-BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO-BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO-BAJO
Indicador FC 2016	91	89	87	82	82	81	86	86	84	64
Simce	270/lect 293/mat	301/lect 339/mat	266/lect 278/mat	256/lect 289/mat	222/lect 228/mat	250/lect 274/mat	313/lect 334/mat	314/lect 375/mat	247/lect 233/mat	241/lect 259/mat
Sexo del director	mujer	mujer	hombre	mujer	hombre	hombre	hombre	hombre	hombre	mujer
Años en el cargo	21	menosde 1 año	17	20	3	12	5	6	1	1
PFC	no	no	si	no	si	si	no	si	si	no

Histograma

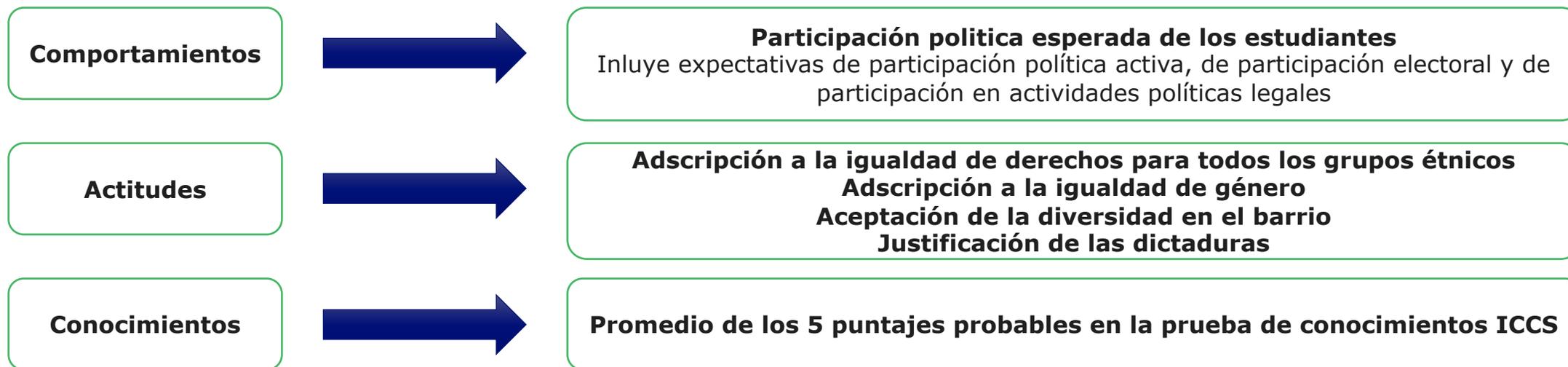


## Indicador Participación y Formación Ciudadana, IDPS, SIMCE

Dimensiones específicas:  
Participación  
Sentido de pertenencia  
Vida democrática

Indicador FC 2016	91	89	87	82	82	81	86	86	84	64
<b>Simce</b>	270/lect 293/mat	301/lect 339/mat	266/lect 278/mat	256/lect 289/mat	222/lect 228/mat	250/lect 274/mat	313/lect 334/mat	314/lect 375/mat	247/lect 233/mat	241/lect 259/mat
<b>Sexo del director</b>	mujer	mujer	hombre	mujer	hombre	hombre	hombre	hombre	hombre	mujer
<b>Años en el cargo</b>	21	menosde 1 año	17	20	3	12	5	6	1	1
<b>PFC</b>	no	no	si	no	si	si	no	si	si	no

Se ajustaron modelos de regresiones lineales multinivel para 3 tipos de variables dependientes:



Escalas relacionadas con liderazgo distribuido y pedagógico; clima y cultura; y oportunidades de aprendizaje como variables independientes:

## Liderazgo

- Antigüedad director (+ 6 años)
- Compromiso de la comunidad
- Participación profesores
- Preparación de los profesores
- Prioridades para la formación ciudadana

## Oportunidades de aprendizaje

- Reportes de aprendizaje de los estudiantes
- Realización de actividades orientadas a la comunidad
- Tipos de actividades realizadas en clases
- Métodos de enseñanza

## Clima

- Clima de aula
- Apertura a la discusión
- Participación de los estudiantes en la escuela

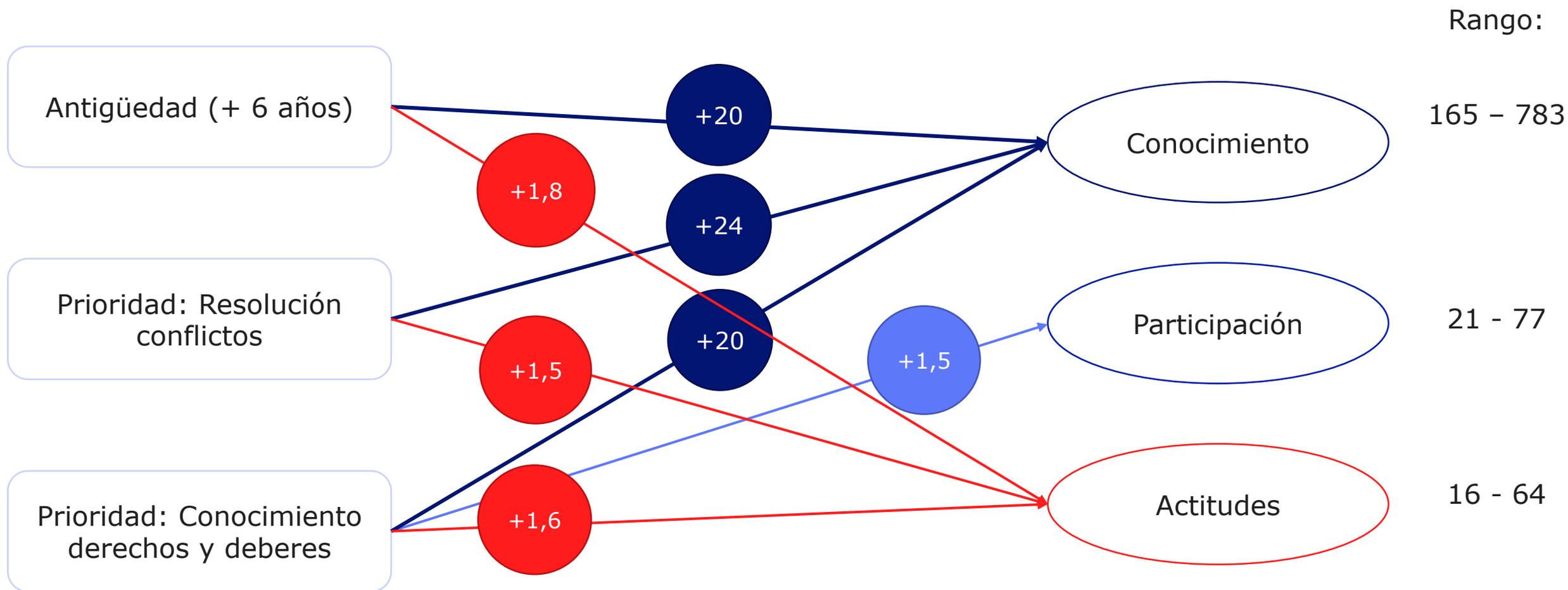
Los modelos nulos son los modelos base de las regresiones multinivel. Permiten evaluar si la anidación de los datos es relevante para la variable dependiente.

En estos casos, si la agrupación de los estudiantes en colegios tiene poder explicativo sobre las competencias ciudadanas.

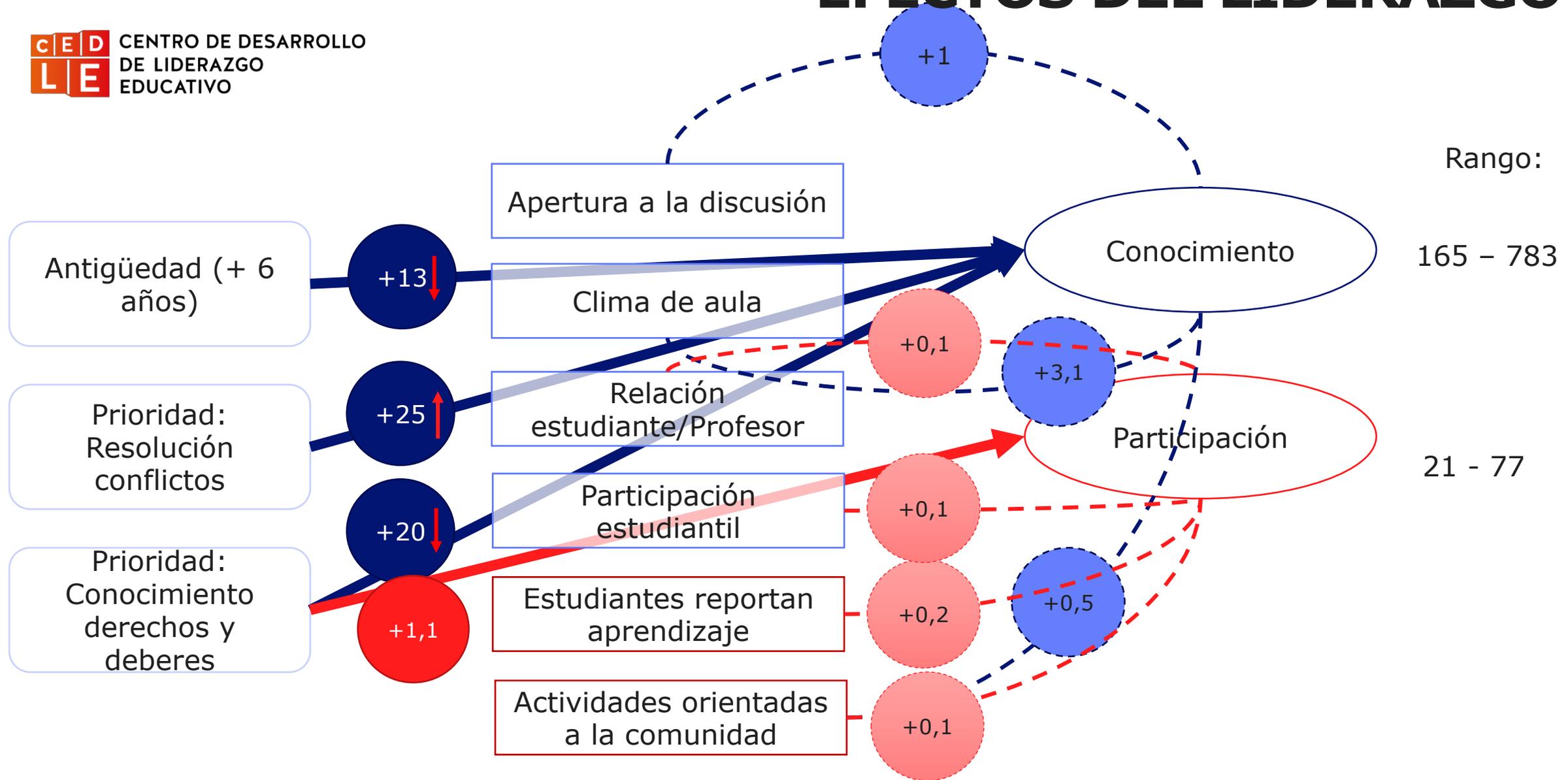
	<b>Coefficiente de la constante (Promedio)</b>	<b>Error del coeficiente (Robusto)</b>	<b>Varianza entre colegios (de la constante)</b>	<b>Varianza intra colegios (residuos)</b>	<b>Coefficiente de correlación intra - clase (ICC)</b>
Conocimiento cívico	470,64	4,50	2556,28	5913,11	30,2%
Participación política	50,52	0,21	3,67	80,80	4,3%
Igualdad de derechos para todos los grupos étnicos	56,10	0,35	10,73	102,37	9,5%
Aceptación de la diversidad en el barrio	52,11	0,19	2,81	67,47	4,0%
Justificación de las dictaduras	2,48	0,03	0,07	0,75	8,4%
Adscripción a la igualdad de género	51,23	0,06	15,20	82,77	15,5%

El ICC indica la proporción de la varianza que se debe al establecimiento, es decir, indica que los factores intra-escuela pueden explicar al menos ese porcentaje de las diferencias en competencias ciudadanas.

# HALLAZGOS



# EFFECTOS DEL LIDERAZGO



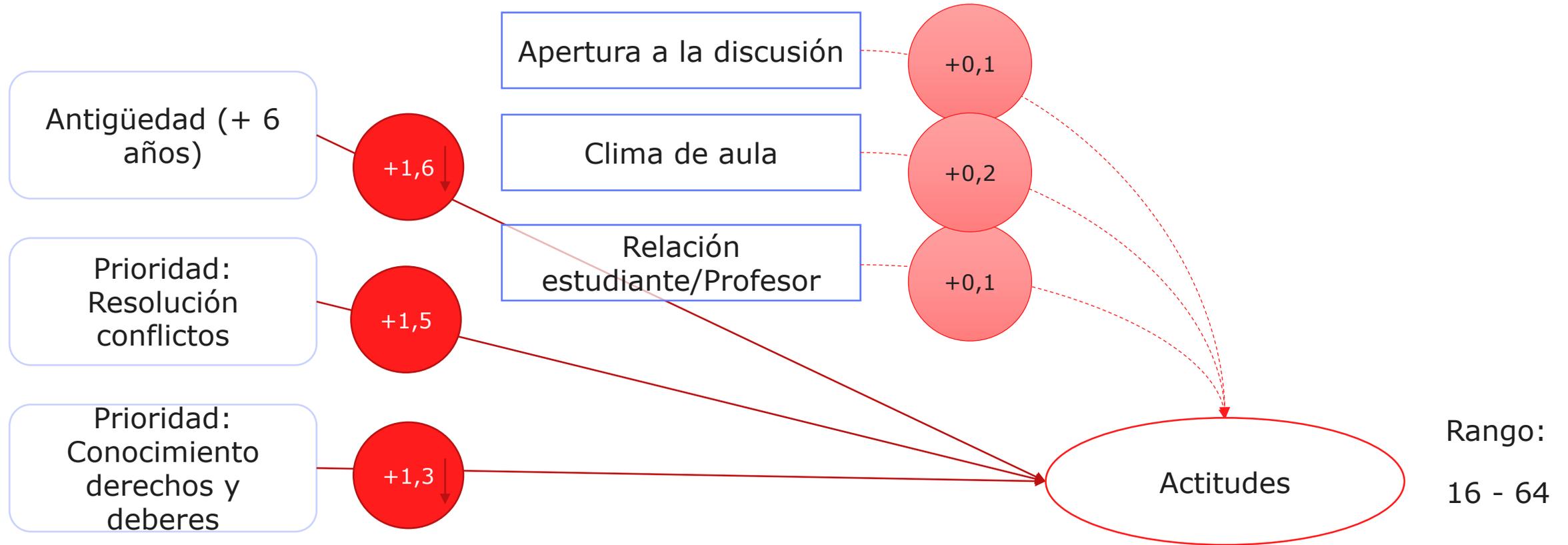
Rango:

165 - 783

21 - 77

Efectos estadísticamente significativos al 5% en Modelos que incluyen todas las variables independientes y controles nivel escuela y estudiante

# EFFECTOS DEL LIDERAZGO



Efectos estadísticamente significativos al 5% en Modelos que incluyen todas las variables independientes y controles nivel escuela y estudiante

En establecimientos con buen desempeño en el indicador de Participación y Formación Ciudadana (IFC), el rol del líder es indirecto, pero influyente. En estos establecimientos:

- (i) La formación ciudadana es valorada transversalmente por los equipos directivos en diferentes contextos educativos
- (ii) Liderazgo que permite claridad y consolidación de un proyecto educativo
- (iii) Prevalencia de la dimensión civil por sobre la dimensión cívica
- (iv) Liderazgo basado en la flexibilidad y la autonomía docente
- (v) Alta valoración por la innovación pedagógica
- (vi) Liderazgo e instancias de representación escolar
- (vii) Plan de Formación Ciudadana: discrecionalidad y bajo impacto

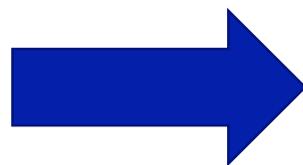
# INFORMACIÓN CONSOLIDADA

## Liderazgo como elemento fortalecedor y que consolida un proyecto educativo

### Liderazgo Pedagógico

- Desarrolla de una misión y objetivos de la escuela
- Monitorea la forma en que se imparten contenidos
- Promueve un clima favorable al aprendizaje

- Relacionado con la importancia de la antigüedad del director en los modelos estadísticos



- En uno de los establecimientos incluidos en la muestra, con bajos resultados en el indicador de formación ciudadana, los actores identificaron como causa del bajo desempeño la alta rotación de directivos, quienes han sido profesionales externos, sin experiencia en el establecimiento

## **Liderazgo como elemento fortalecedor y que consolida un proyecto educativo**

*"nos topamos con esos resultados, y si me acuerdo de esta encuesta, y los analizamos, y eran malos, sinceramente, eran malos. Los niños eran muy, muy poco el porcentaje, que en este momento ya no recuerdo, pero era bajo el 10% y el año pasado teníamos 700 estudiantes, más menos, cercano al 10% en los que las respuestas se mostraba un sentido de pertenencia, hacia el colegio, lo demás no lo tenían, de hecho, los comentarios eran muy negativos, como era una encuesta anónima, digamos, para que contestaran lo que ellos pensaban, y la gran mayoría eran comentarios negativos, era como no sentirse a gusto en el establecimiento, lo cual es doloroso para uno como directivo" (Directora Establecimiento Particular Subvencionado, Temuco ).*

Al consultarle a la directora la razón a la que atribuye estos resultados, señala inequívocamente que se debería a la alta rotación de directivos, que los directores anteriores no ejercían el cargo por más de dos años.

## Valoración por la innovación pedagógica

### Valoración de la innovación

- Estrategias en desarrollo
- Intención de desarrollarla en el corto plazo
- Relevancia del rol del director en diseñar y promover estrategias para la innovación entre los docentes

### “Nuevas” prácticas pedagógicas

- En los modelos estadísticos, prácticas pedagógicas que permiten un clima abierto a la discusión inciden en las actitudes y en el conocimiento cívico de los estudiantes
- Las actividades orientadas hacia la comunidad inciden positivamente en las expectativas de participación de los estudiantes.

## Autonomía y duplas de liderazgo para la formación ciudadana

### Docentes como actores clave

- Soledad y aislamiento del docente a cargo de la formación ciudadana
- Percibido como obstáculo, dificultad y falta de apoyo
- Percibido como autonomía y confianza, así como una oportunidad

### Rol del director

- Observador atento de lo que ocurre en la materia
- Observador del desempeño docente
- Constituye una dupla de liderazgo para la formación ciudadana



## Baja incidencia de las instancias de representación

### Centros de Alumnos y consejos escolares

- Poca incidencia en las decisiones de la escuela
  - No permiten la vivencia de experiencias significativas y vinculantes de participación.
  - Poca apertura a diagnósticos institucionales o a la generación de propuestas alternativas a las de las autoridades
- 
- Se desaprovecha la oportunidad de utilizarlas como un recurso pedagógico para experimentar y conocer, desde la infancia y juventud, la mecánica y funcionamiento de un régimen democrático, así como la valoración de la institucionalidad y la vida política desde el contexto escolar.

## Bajo nivel de impacto del Plan de Formación Ciudadana

### Plan de Formación Ciudadana

- Permite visualizar y tomar conciencia de la importancia de la formación ciudadana en la escuela
- Formaliza lo que “ya se está haciendo” en establecimientos con buenos resultados. Sistematiza un proceso anterior
- Permite clasificar y articular iniciativas de formación ciudadana que ya existían, pero que se encontraban dispersas y fragmentadas.

# CONCLUSIONES

## Existe relación entre el liderazgo educativo y el desarrollo de competencias ciudadanas en el contexto escolar

Buenas prácticas	Aspectos problemáticos
Alta valoración por la formación ciudadana	Prevalencia de la dimensión civil por sobre la dimensión cívica
Permite claridad y consolidación de un proyecto educativo	Baja incidencia de las instancias de representación escolar
Entrega flexibilidad y autonomía docente	Discrecionalidad y bajo impacto del Plan de Formación Ciudadana
Alta valoración por la innovación pedagógica	

¡MUCHAS GRACIAS!