

Prácticas de Liderazgo Educativo en Chile

10 años después

José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Paulina Valenzuela y Matías Sembler



Contenidos

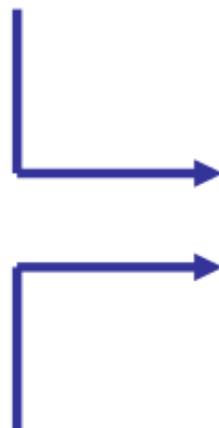
- Estudio “Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile”
- ¿Cómo los docentes evalúan hoy las prácticas de liderazgo de sus directivos?
- ¿Qué características de las escuelas y de sus directivos marcan la diferencia respecto a las prácticas de liderazgo?
- ¿Qué ha cambiado durante estos 10 años respecto a las prácticas de liderazgo?
- Sobre las contingencias directivas
- Conclusiones



Estudio "Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile"

Antecedentes internos y características personales:

Valores, creencias, motivaciones, emociones
formación, experiencia, capacidades



Antecedentes de contexto escolar:

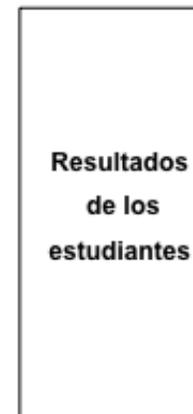
Modelo de Gestión Directiva,
Características de las Escuelas, Variables
externas a las escuelas, Contexto de la
política educativa, Atribuciones y
autonomía.



Motivaciones: Esfuerzo por alcanzar un alto desempeño, alto grado de responsabilidad y compromiso con las metas de la escuela.

Habilidades, conocimientos y competencias profesionales: Habilidades para la instrucción

Condiciones de trabajo: Características de las escuelas y salas de clase donde trabajan.





Estudio “Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile”

Los “líderes efectivos”
– aquellos que logran
movilizar las
condiciones de los
docentes e impactar
en los aprendizajes –
muestran un mismo
repertorio de
prácticas

(Leithwood et al,
2007)

CATEGORÍA	PRÁCTICAS
Mostrar dirección de futuro, <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".</i>	Visión (construcción de una visión compartida)
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)
	Altas expectativas
Desarrollar personas <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i>	Atención y apoyo individual a los docentes
	Atención y apoyo intelectual
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)
Rediseñar la organización, <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa
	Estructurar una organización que facilite el trabajo
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo



Estudio “Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile”

Encuesta

- **Representatividad:** nacional, de establecimientos que imparten enseñanza básica, urbanos, con directores que lleven al menos 2 años en el cargo (3.811 escuelas).
- **Actores encuestados:** directores, jefes de UTP y docentes
- **Muestreo:** polietápico estratificado por conglomerados
- **Trabajo de campo:** mayo a octubre de 2019. Aplicación presencial mediante encuestadores (directores y jefes de UTP) y autoadministrada (docentes)
- **Muestra alcanzada:** 381 establecimientos (95% de logro). Tres muestras: 381 directores(as), 381 jefes(as) UTP y 1.905 docentes

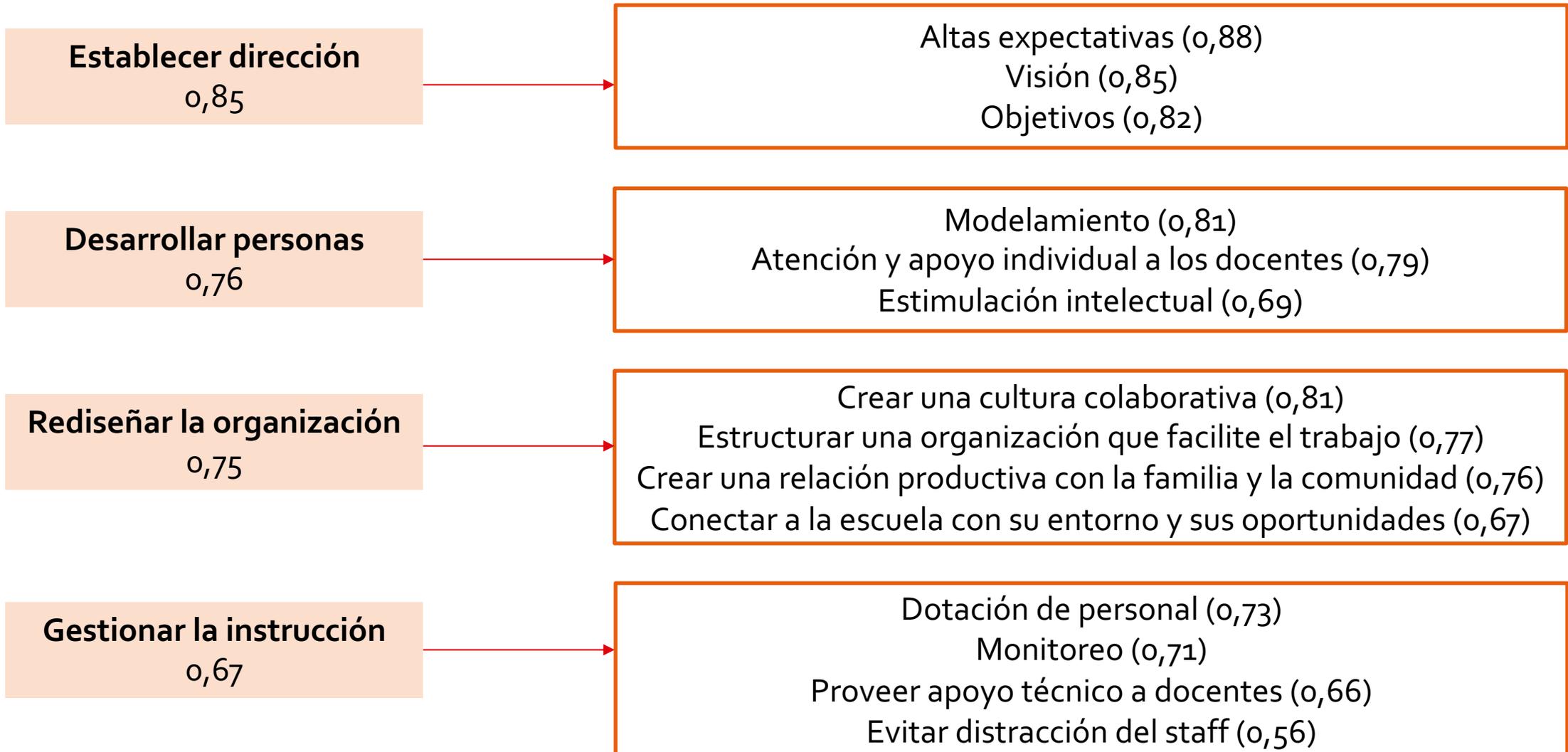
¿Qué información obtuvimos?

- **Caracterización de los encuestados:** sociodemográfica, experiencia en el cargo y trayectoria laboral, autoevaluación de aspectos de su trabajo
- **Prácticas de liderazgo directivo desde la perspectiva de los docentes******
- **Liderazgo directivo:** uso del tiempo, caracterización de equipos directivos, capacidad decisonal, evaluación de competencias y habilidades directivas, evaluación de visitas al aula
- **Relación sostenedor-establecimientos**
- **Variables mediadoras:** competencias, condiciones de trabajo y motivación de los docentes
- **Evaluación del contexto escolar:** principales preocupaciones, de políticas educativas y del apoyo institucional

RESULTADOS



¿Cómo los docentes evalúan hoy las prácticas de liderazgo de sus directivos?





¿Cómo los docentes evalúan hoy las prácticas de liderazgo de sus directivos?

5 indicadores con mayor % de acuerdo/muy de acuerdo

1. El director transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento: **92%**
(*Visión/Establecer Dirección*)
2. Cuando lo ha necesitado, el director lo ha escuchado y se ha preocupado de usted: **89%**
(*Atención y apoyo individual a los docentes/Desarrollar personas*)
3. El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos: **88%**
(*Altas expectativas/Establecer dirección*)
4. El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar: **86%**
(*Objetivos/Establecer dirección*)
5. Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento: **84%**
(*Crear una relación productiva con la familia y la comunidad /Rediseñar la organización*)



¿Cómo los docentes evalúan hoy las prácticas de liderazgo de sus directivos?

5 indicadores con menor % de acuerdo/muy de acuerdo

1. El director frecuentemente observa sus clases: **49%**
(Proveer apoyo técnico a los docentes / Gestionar la instrucción)
2. El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza - aprendizaje: **50%**
(Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades / Rediseñar la organización)
3. Durante el último año, el director le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos : **51%**
(Estimulación intelectual / Desarrollar personas)
4. El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar: **55%**
(Proveer apoyo técnico a los docentes / Gestionar la instrucción)
5. El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza: **56%**
(Evitar distracción del staff / Gestionar la instrucción)



¿Qué características de las escuelas y de sus directivos marcan la diferencia respecto a las prácticas de liderazgo?

Categorías	Prácticas	Promedio total de acuerdo + muy de acuerdo de los indicadores	Dependencia	Categoría de desempeño	Sexo del director
Establecer dirección 0,85	Altas expectativas	0,88		+	
	Visión	0,85		+	+
	Objetivos	0,82			+
Desarrollar personas 0,76	Modelamiento	0,81		+	
	Atención y apoyo individual a los docentes	0,79			+
	Estimulación intelectual	0,69			+
Rediseñar la organización 0,75	Crear una cultura colaborativa	0,81		+	
	Crear una relación productiva con la familia y la comunidad	0,76	+		+
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	0,77			+
	Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades	0,67	+		
Gestionar la instrucción 0,67	Monitoreo	0,71			+
	Dotación de personal	0,73			+
	Proveer apoyo técnico a docentes	0,66		+	+
	Evitar distracción del staff	0,56			+



¿Qué ha cambiado en estos 10 años respecto a las prácticas de liderazgo?

Establecer dirección

2019: 0,85

2009: 0,86

Desarrollar personas

2019: 0,76

2009: 0,76

Rediseñar la organización

2019: 0,75

2009: 0,77

Gestionar la instrucción

2019: 0,67

2009: 0,72

Prácticas con variaciones significativas

Gestionar la instrucción:

Monitoreo: 80% → **71%** (-9%)

Dotación de personal: 78% → **73%** (-5%)

Evitar distracción del staff: 62% → **56%** (-6%)



¿Qué ha cambiado en estos 10 años respecto a las prácticas de liderazgo?

Disminuciones significativas

Indicadores Gestionar la Instrucción

- El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas (SIMCE u otras) con los docentes: 91% → **78%** (-13%)
(*Monitoreo*)
- El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento: 75% → **67%** (-8%)
(*Dotación de personal*)
- El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza: 62% → **56%** (-6%)
(*Evitar distracción del staff*)
- El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes: 86% → **81%** (-5%)
(*Proveer apoyo técnico a docentes*)

Otros indicadores

- El director siempre nos entusiasma a dar lo mejor de nosotros: 85% → **74%** (-11%)
(*Estimulación intelectual / Desarrollar personas*)



¿Qué ha cambiado en estos 10 años respecto a las prácticas de liderazgo?

Aumentos significativos

Indicadores Desarrollar personas

- Cuando ha avanzado profesionalmente, el director ha reconocido su trabajo: 72% → **83%**
(Atención y apoyo individual a docentes)
- El director se ha involucrado en la adaptación de los profesores nuevos al establecimiento : 69% → **74%**
(Estimulación intelectual)

Indicadores Gestionar la instrucción

- El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar: 48% → **55%** (+7%)
(Estimulación intelectual / Desarrollar personas)



Contingencias escolares

Porcentaje promedio de su jornada que los directores destinan a diferentes actividades

Actividad	Total	
	2009	2019
Trabajo de coordinación con el equipo directivo	23,5	25,8
Trabajo técnico-directo con los docentes	20,8	20,5
Gestión de Recursos Humanos, financieros, materiales y tareas administrativas	19,9	20,5
Realización de clases	5,0	4,7
Relación con apoderados y alumnos	18,2	16,8
Relación con agentes externos (MINEDUC, sostenedor, asistencia técnica, otras escuelas)	11,5	10,3
Otra ¿cuál?	0,7	4,4

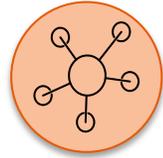
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de directores



Contingencias escolares

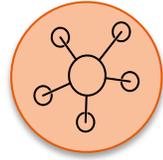
Contingencia (% al menos una vez a la semana)	MUN	PS	PP	Total
Atención no planificada de apoderados	78,7	66,2	44,7	67,6
Intervenir en problemáticas de disciplina o en casos de violencia escolar	57,3	45,8	29	47,5
Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida personal	51	41,6	32,1	43,5
Resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores	52,1	36,6	26,9	40,5
Gestionar el ingreso o salida de estudiantes del establecimiento	48,7	36,4	22,8	38,7
Responder solicitudes de información imprevistas desde el sostenedor u otros agentes externos	53,5	24,6	14,6	32,6
Resolver imprevistos relacionados a la infraestructura y el equipamiento del establecimiento	48,4	25,4	16,4	31,7
Atender situaciones familiares problemáticas (violencia, abandono, consumo de drogas, etc.)	43,8	23,4	2,4	27,4
Recibir visitas del sostenedor u otros agentes externos	24,7	29,7	19,8	26,8
Asistir a reuniones no planificadas con el sostenedor u otros agentes externos	21,4	16,4	9,4	17
Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento	18,6	7,7	5,5	10,9

Contingencia (% no he enfrentado esta contingencia)	MUN	PS	PP	Total
Gestionar asuntos relacionados con movilizaciones de estudiantes o docentes	32,3	75	85,1	62,5



Conclusiones

1. Visión de los profesores es en general positiva respecto al liderazgo de los directores de escuela.
2. Dimensión mejor evaluada del liderazgo directivo es establecer dirección y la peor evaluada es gestionar la instrucción. Se mantiene la tendencia del 2009.
3. El género del director es una variable decisiva para la evaluación del liderazgo. Hay pocas diferencias según Categoría de Desempeño y Dependencia. Nulas diferencias según experiencia y nivel de formación del director.



Conclusiones

4. Durante los últimos 10 años no ha habido variaciones significativas en las prácticas de liderazgo. Sólo se identifican descensos significativos en el ámbito instruccional.
5. Sobresale la importancia de la complejidad del contexto (contingencias) y su gran variabilidad por dependencia.



¡MUCHAS GRACIAS!