



# ¿Colegas o jefes?: Visión de los docentes sobre el Liderazgo Escolar en Chile

José Weinstein, Javiera Marfán y Gonzalo Muñoz

Santiago, Octubre 2011

# Agenda

- Antecedentes:
  - ¿Por qué el liderazgo directivo hoy en Chile?
  - ¿Por qué es relevante rescatar la visión docente?: conceptos clave
  - Preguntas a resolver...
  - Nuestra fuente: Estudio “Liderazgo directivo y Calidad de la Educación en Chile”
- La evidencia
  - Características básicas docentes y directores
  - Opinión docente sobre competencias y características personales
  - Opinión docente sobre prácticas de liderazgo del director
  - Opinión docente del jefe UTP
- Conclusiones y pistas de política

# 1. Antecedentes





Rol directivo: un período de cambios...

# Camino hacia una mejor definición de la función directiva y un fortalecimiento de su rol

- ❑ Piso legislativo: estatuto docente (1991). Definición general de función directiva e incentivos asociados. Requisito poco exigente para asumir rol y autonomía del docente en aula.
- ❑ Ley 19.410 (1995): fija concursabilidad, administración delegada
- ❑ Ley 19.979 (2004): mejor definición de la función directiva (foco en PEI), rendición de cuentas, consejo escolar
- ❑ Ley 20.006 (2005): concursabilidad obligatoria y plan de retiro (sector municipal)
- ❑ Marco para la buena dirección (2005): estándares indicativos para esta función (no prescriptivos)
- ❑ Ley General de Educación (2009): mayor claridad sobre foco en lo pedagógico

# Más claridad y foco de la función directiva

- Distintos esfuerzos (normativos y no) de ir avanzando en una definición más clara de esta función, centrándola cada vez más en lo pedagógico
- Legislación vigente: director tiene por función central el **dirigir y liderar el proyecto educativo institucional del establecimiento**.
- Esta función central se complementa con otras:
  - Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación;
  - Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento; y
  - Adoptar las medidas necesarias para que los padres reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.
- Además: algunas funciones administrativas (como formar un Consejo Escolar) y financieras (como administrar algunos fondos menores)
- Paso clave: pasar de funciones a “estándares” y competencias clave

# El mandato de la LGE a los líderes escolares...

- “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen”
- “Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado **deberán realizar supervisión pedagógica en el aula**”
- “Los derechos y deberes anteriores se ejercerán en el marco de la ley y en virtud de las funciones y responsabilidades delegadas por el sostenedor, según corresponda”.

Ley General de Educación, Septiembre, 2009

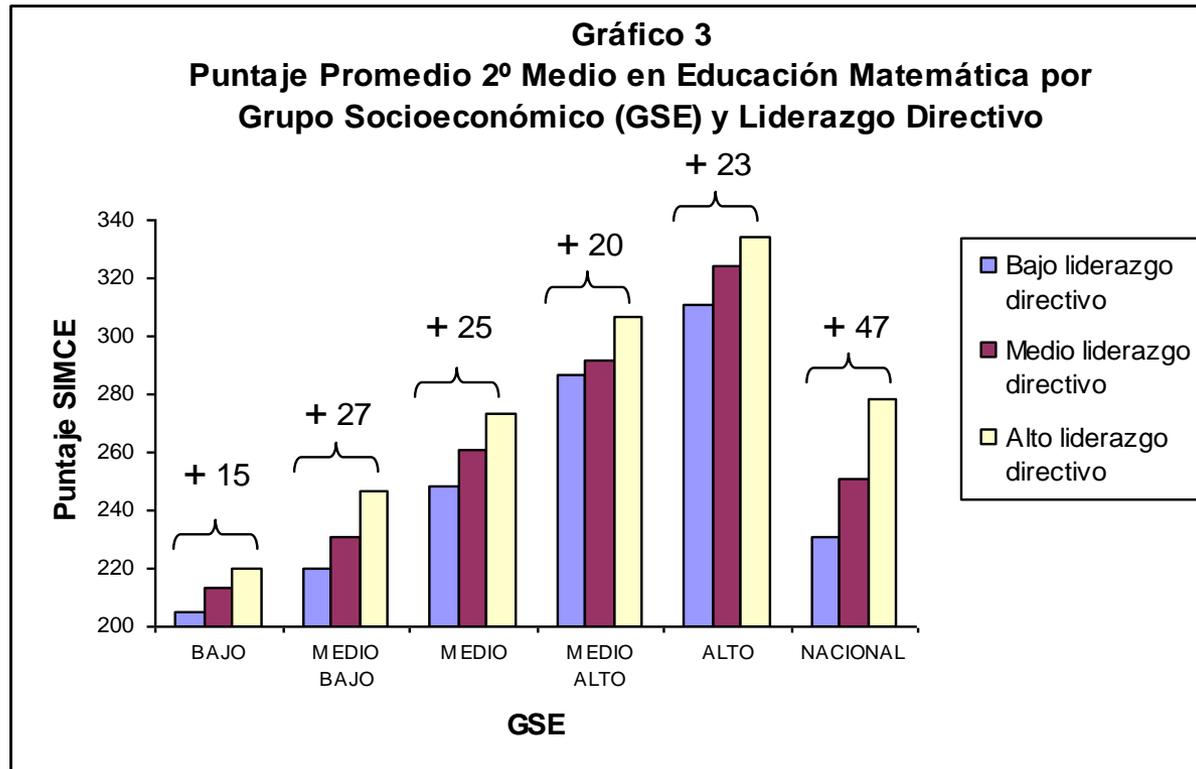
# Nueva ley Calidad y Equidad (2011): atribuciones, selección y salarios

- **Atribuciones:** directores seleccionar a equipos directivos, pueden despedir a 5% de docentes mal evaluados y pueden sugerir a sostenedor incentivos para docentes
- **Selección:** se modifica sistema de selección actual, con participación del personal de Sistema de Alta Dirección Pública en proceso. Se pueden contratar profesionales no docentes siempre que tengan 3 años de desempeño en establecimientos escolares
- **Salarios:** se aumentan significativamente salarios siguiendo criterios de tamaño de los establecimientos que dirigen y vulnerabilidad de sus alumnados (de 25% a 200% de RMN)

Estas modificaciones solo operan para los directores de establecimientos escolares del sector municipal

# Liderazgo puede hacer una diferencia...

Los estudiantes de establecimientos con equipos directivos con alto nivel de liderazgo obtienen mejores resultados en SIMCE (MINEDUC, 2008).





Impacto del liderazgo pasa por su efecto  
en los docentes

# No hay “líder” escolar sin “seguidores” ...

- En el caso del liderazgo, los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su experticia y, por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “lo correcto” (Fay, 1987 en Robinson, 2009).
- Este liderazgo es siempre una relación personal y un poder emergente, que surge “desde” la base de la organización y obtiene su legitimidad gracias a la relación personal que se establece. Esto es lo que distingue al liderazgo del concepto de “dirección escolar”. La legitimidad del liderazgo, por lo tanto, no descansa nunca en la formalidad de un cargo, en la violencia o en la coerción, sino en la capacidad del líder para “seducir” y establecer una relación “afectivamente eficiente” con los seguidores. (Rodríguez et al, 2007)

# Liderazgo Directivo afecta aprendizajes solo a través de los docentes

Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes



EFFECTS OF SCHOOL LEADERSHIP ON  
IMPLEMENTATION OF THE PRIMARY STRATEGIES  
(Leithwood)

# Liderazgo: factor clave para la motivación docente

*“Otorgar sentido moral e intelectual al cambio no apunta a que los docentes se sientan confortables. Se trata de cómo lograr que ellos se nutran de la considerable energía necesaria para transformar el statu quo. Dotar de sentido alimenta la motivación, y el know-how se nutre de él para producir soluciones a los problemas. Lo opuesto – la confusión, la sobrecarga, el bajo sentimiento de eficacia- malgasta la energía cuando más se la requiere” (Fullan)*

# Liderazgo potencia emociones positivas que favorecen proceso de enseñanza

*“Las prácticas docentes y el aprendizaje de sus estudiantes están influenciadas significativamente por sus estados internos profesionalmente relevantes (pensamientos y sentimientos). Debido a que la enseñanza es una forma de trabajo emocionalmente tan intensa, las emociones tienen una enorme influencia en lo que hacen los profesores”*

*“Las prácticas de los líderes son factores centrales que afectan la moral y satisfacción de los docentes con su trabajo. Ambos tipos de emociones moldean significativamente lo que los profesores hacen en las escuelas y aulas (...). Las relaciones interpersonales “blandas” que construyen líderes y profesores tienden a ser una fuerza más poderosa en la vida emocional de los profesores y en su visión de la profesión docente, que factores “duros” tales como los salarios o tamaños de las clases”. (Leithwood & Beatty, 2008).*

# Liderazgo genera confianza: otro factor clave para la gestión escolar

*“Las relaciones sociales en el trabajo constituyen una característica fundamental de la operación de las comunidades escolares. La naturaleza de estos intercambios sociales y las características culturales locales que los moldean, condicionan la capacidad de la escuela para mejorar”. (Bryk, 2002)*

*“Los directores infunden respeto y consideración personal, cuando reconocen las vulnerabilidades de otros, escuchan activamente sus preocupaciones y se abstienen de acciones arbitrarias. Cuando logran combinar esto con una visión persuasiva respecto del establecimiento y si su comportamiento puede entenderse como un fomento de dicha visión, su integridad se afirma. Así, asumiendo directores son competentes en la gestión diaria de los asuntos escolares, es probable que emerja un ethos general que conduce a la confianza”. (Bryk, 2002)*



Nuestras preguntas...

# Interrogantes Centrales

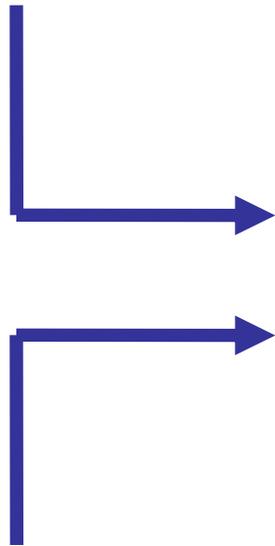
- ¿Cómo ven los docentes a los directivos escolares en Chile?
- ¿Cómo evalúan el liderazgo en sus escuelas?
- ¿Qué atributos personales y competencias profesionales le asignan?
- ¿Qué prácticas de dirección desarrollan más y menos?
- ¿Qué diferencias muestra esa visión según el tipo de establecimiento o el tipo de director?
- ¿Cómo influye la cultura escolar en la visión sobre el liderazgo y el rol de los directivos en nuestras escuelas?
- ¿Qué aprendizajes de política pueden rescatarse de una reflexión como esta?

## Fuente : Estudio “Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile” (2009-2011)

- Objetivo: caracterizar liderazgo directivo en Chile y explorar su vinculación con los aprendizajes de los estudiantes
  
- Fase cuantitativa: encuesta en 650 escuelas (docentes, jefes de UTP, directores y sostenedores) + Fase cualitativa en curso (12 estudios de caso escuelas municipales y PS)
  
- Empalme con otras investigaciones sobre el tema (ej: FONIDE Formación de Directores)

### Antecedentes internos y características personales:

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



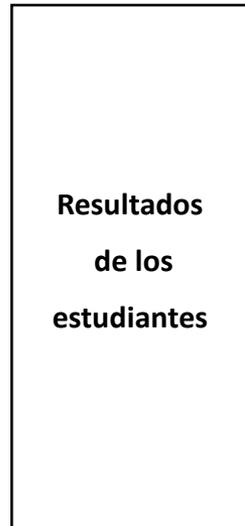
**Desempeño Docente:**  
(Motivaciones, Habilidades y  
Condiciones de trabajo)



**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.



### 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.

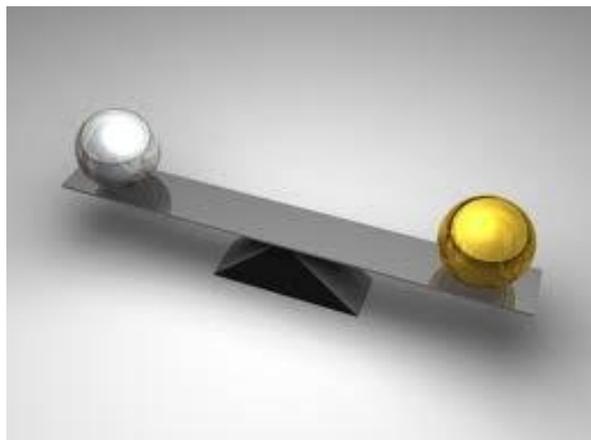


## 2. La Evidencia



# Pilares de la evidencia sobre la Visión de los Docentes





# Características Básicas Directores vs. Docentes

# Características básicas directores de Escuela en Chile

**Cuadro 1: Características Básicas Directores en Chile**

Características Directores en Chile (N=7.900)	Realidad Nacional	Diferencias relevantes según dependencia
<b>Sexo</b>	52% Mujeres y 48% Hombres	66% mujeres en establecimientos PS, solo 38% en MUN
<b>Edad</b>	54 años promedio	57 en establecimientos MUN, 54 en PP y 51 en PS
<b>Formación Inicial</b>	60% ed. Básica; 23% ed. Media; 8% ed. Diferencial; 8% ed. Párvulos; 1% sin título en educación	77% ed. Básica en MUN, 45% en PS y 22% en PS  17% ed. Media en MUN, 27% ed. Media en PS, 43% en PP
<b>Formación de post grado</b>	70% diplomados de + de 1 año; 44% magíster y 4% doctorado	Muy superior en escuelas MUN: 89% diplomado, 61% magíster
<b>Antigüedad en el Sistema</b>	26 años promedio	30 años en MUN, 21 PS, 24 PP
<b>Salarios</b>	38% ganan más de US \$2.000 mensual; 19% menos de US \$1.500	31% más de US \$2.000 en MUN, 38% en PS, y 67% en PP

Fuente: Elaboración propia en base a datos MINEDUC (2008) y CEPPE (2010)

# ¿Qué tan distintos son los directores de los docentes en Chile?

Características Básicas		Rol dentro del establecimiento	
		Director	Profesor
<b>Edad</b>	Edad (Media)	54 años	47 años
<b>Experiencia laboral</b>	Años de servicio (Media)	26 años	15 años
<b>Género</b>	% Mujeres	54,5%	73,3%
<b>Remuneraciones</b>	Sueldo promedio mensual	995.000 (estimación)	795.000 (44 horas)
<b>Tipo de Contrato</b>	% con Contrato Titular (MUN) o Indefinido (PRIV)	96% (MUN) y 92% (PRIV)	67% (MUN) y 71% (PRIV)
<b>Horas de Contrato</b>	Número de horas mensuales por contrato	43 Horas	33, 7 Horas
<b>Formación</b>	Título en Educación	99% Título en Educación	93,5% Título en Educación
<b>Tipo de Título</b>	Tipo de Título	56,7% Profesores de Básica	42,2% Profesores de Básica

Fuente: Base Docentes, MINEDUC 2010 (considera profesores de todas las dependencias)

# ¿Qué tan distintos...?: Carrera Directiva

¿Cómo llegan los directores a ejercer esta función?: *cerca un tercio proviene directamente de la función de profesor de aula. Hay importantes diferencias por dependencia: es mucho más frecuente pasar directamente desde el aula a la función directiva en el mundo particular subvencionado que en el mundo municipal, donde pesa más haber pasado por algún cargo directivo anteriormente*

**Cuadro: Cargo inmediatamente anterior al de director según dependencia**

Cargo anterior	Total	Dependencia administrativa		
		MU	PS	PP
Profesor de aula	32,8	20,9	<b>43,3</b>	23,2
Director	21,9	<b>27,1</b>	19,1	17,4
Subdirector	9,0	<b>7,9</b>	7,5	<b>19,7</b>
Jefe o integrante de equipo técnico	17,5	<b>24,4</b>	13,4	12,9
Inspector, orientador o integrante equipo de gestión/directivo	9,6	<b>10,8</b>	8,8	3,7
Otro	4,2	3,0	3,0	13,9
s.i.*	5,0	3,9	5,0	9,2
N ponderado =100%	(649)	(241)	(338)	(70)

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta "Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile" (CEPPE, 2010)



# Opinión docente sobre competencias y características personales de los directores

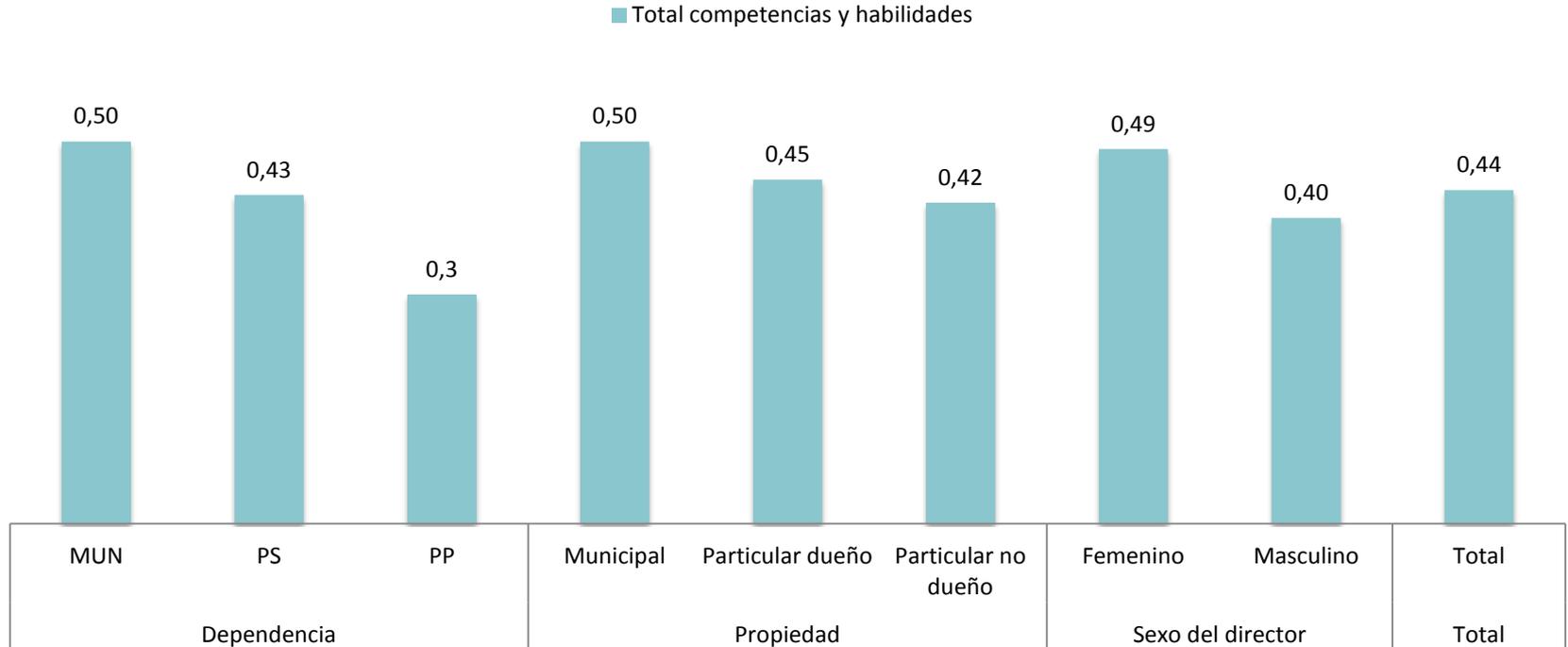
# ¿Cómo evalúan profesionalmente a los directores los docentes chilenos?

## Competencias y habilidades del Director



# ¿Cómo evalúan profesionalmente a los directores los docentes chilenos?

## Competencias y habilidades del Director



# ¿Cómo evalúan personalmente a los directores los docentes chilenos?

% de profesores que está “muy de acuerdo o de acuerdo” con la presencia del atributo positivo

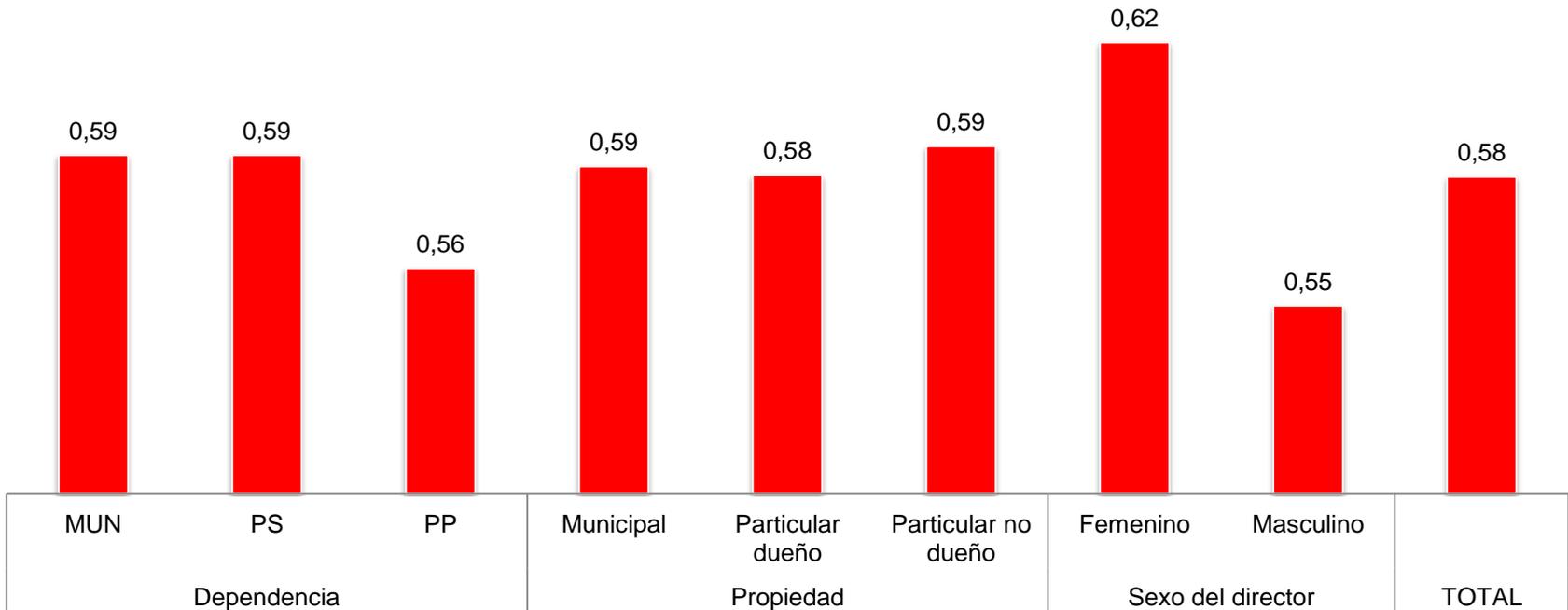
Área del gráfico



# ¿Cómo evalúan personalmente a los directores los docentes chilenos?

## Características personales del Director

■ Total características personales





¿Cómo evalúan los docentes chilenos las prácticas de los directores?

# Foco central encuesta: prácticas de liderazgo

CATEGORÍA	PRÁCTICAS
<b>Mostrar dirección de futuro,</b> <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
<b>Desarrollar personas</b> <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)
<b>Rediseñar la organización,</b> <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)
<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b> <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

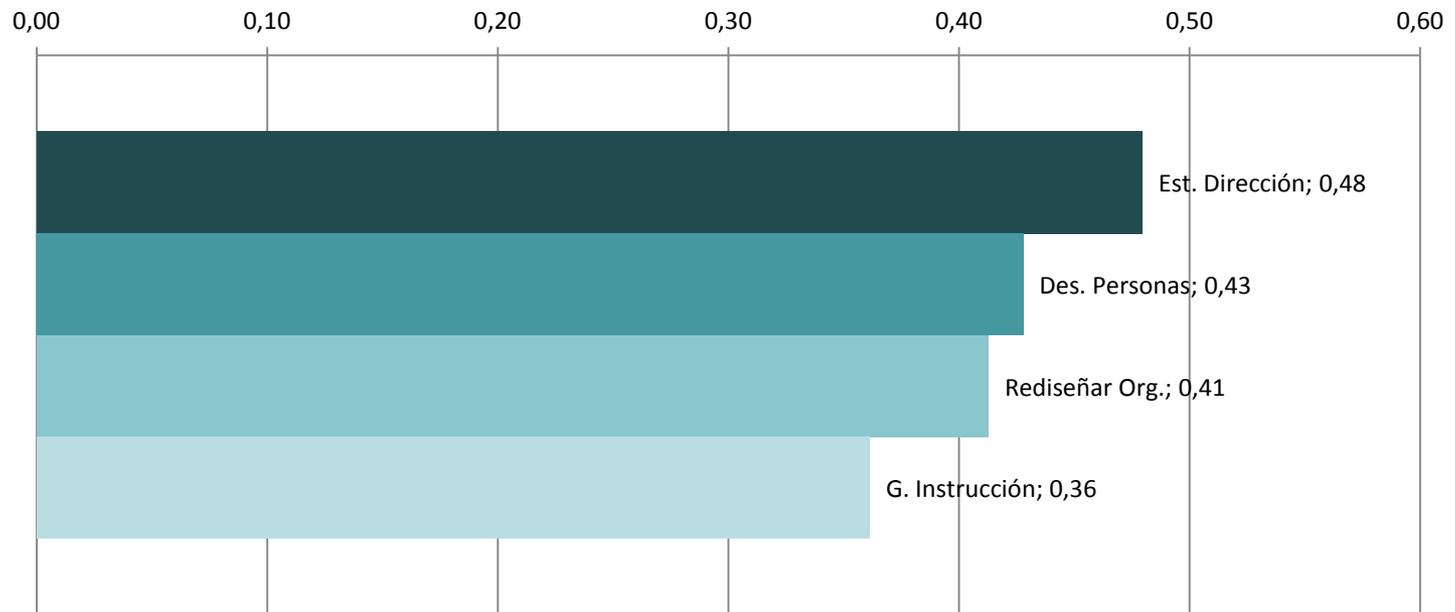
**Los “líderes efectivos”**  
 – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas

(Leithwood et al, 2007)

Convergencia con Marco para la Buena Dirección

# ¿Cómo evalúan los docentes chilenos las prácticas de los directores?

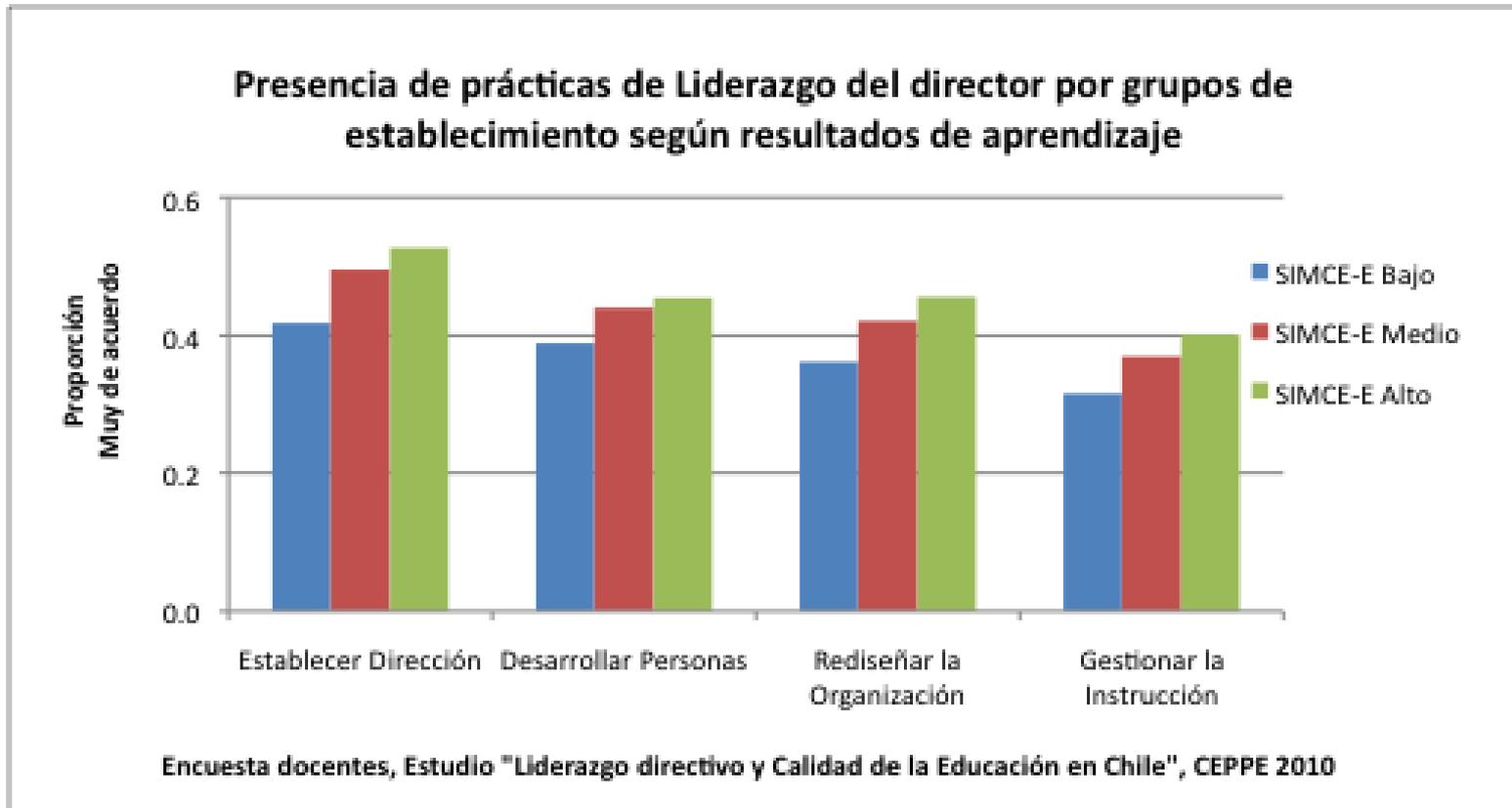
## Prácticas de Liderazgo de Directores en Chile



Proporción de docentes que señala estar "muy de acuerdo" frente a prácticas de cada uno de estos ámbitos o dimensiones (índices)

*Buena evaluación general. La dimensión más débil es aquella que la evidencia identifica como más relevante para incidir indirectamente en aprendizajes*

## Primera aproximación: relación positiva entre Prácticas Directivas y SIMCE (controlando por NSE)



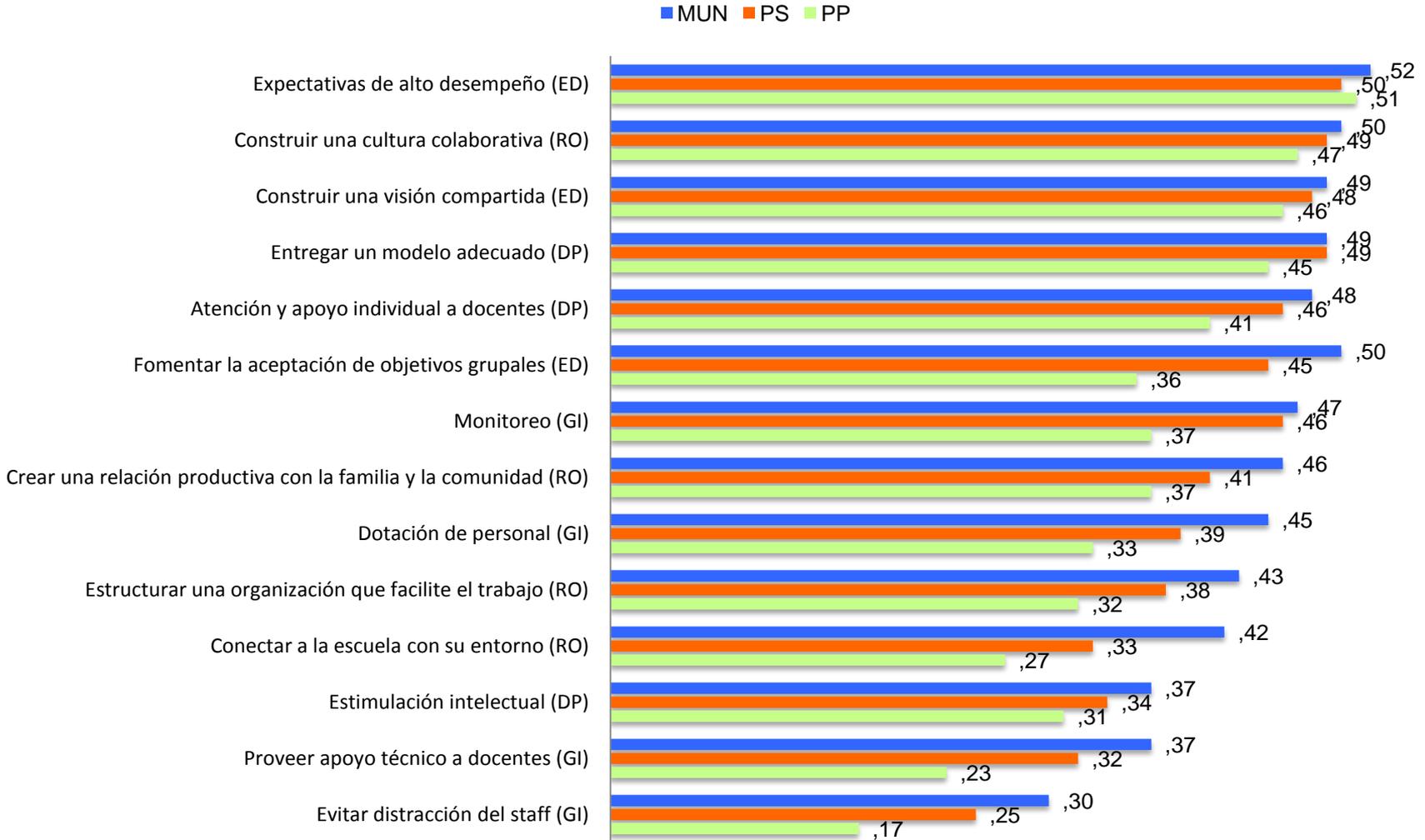
*Controlando por NSE, escuelas con mejores prácticas tienden a lograr mejores resultados SIMCE promedio en 4to básico*

# Evaluación de docentes en 14 prácticas de liderazgo

Dimensiones	Prácticas	Director	DS	Jefe Técnico	DS
		Proporción "muy de acuerdo"		Proporción "muy de acuerdo"	
Establecer dirección	Construir una visión compartida	0,48	0,28		
	Fomentar la aceptación de objetivos grupales	0,46	0,27		
	Expectativas de alto desempeño	0,50	0,30	0,49	0,31
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual a los docentes	0,46	0,25	0,56	0,28
	Estimulación intelectual	0,35	0,24	0,42	0,28
	Entregar un modelo adecuado	0,48	0,32	0,53	0,31
Rediseñar la organización	Construir una cultura colaborativa	0,49	0,31		
	Reestructurar	0,39	0,26	0,38	0,30
	Construir una relación productiva con la familia y la comunidad	0,42	0,26		
	Conectar a la escuela con su entorno	0,35	0,26		
Gestionar la instrucción	Dotación de personal	0,41	0,26		
	Proveer apoyo para la instrucción	0,33	0,22	0,34	0,24
	Monitoreo	0,46	0,26	0,55	0,27
	Evitar distracción del personal	0,26	0,26		

Elaboración propia en base a encuesta de docentes agregada

## 14 Prácticas de liderazgo según Dependencia

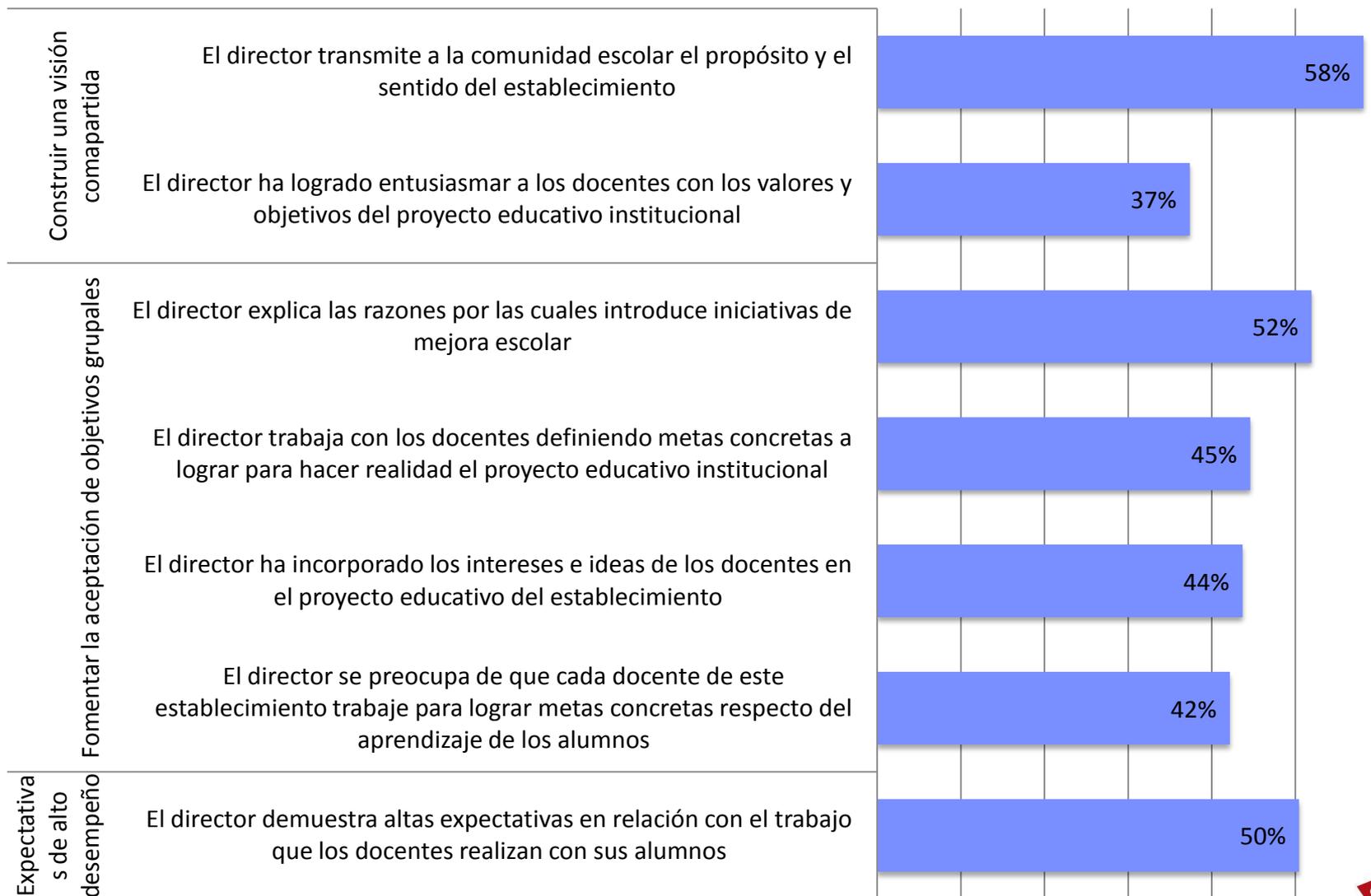


% de profesores que está “muy de acuerdo o de acuerdo” con la presencia de la práctica en la escuela

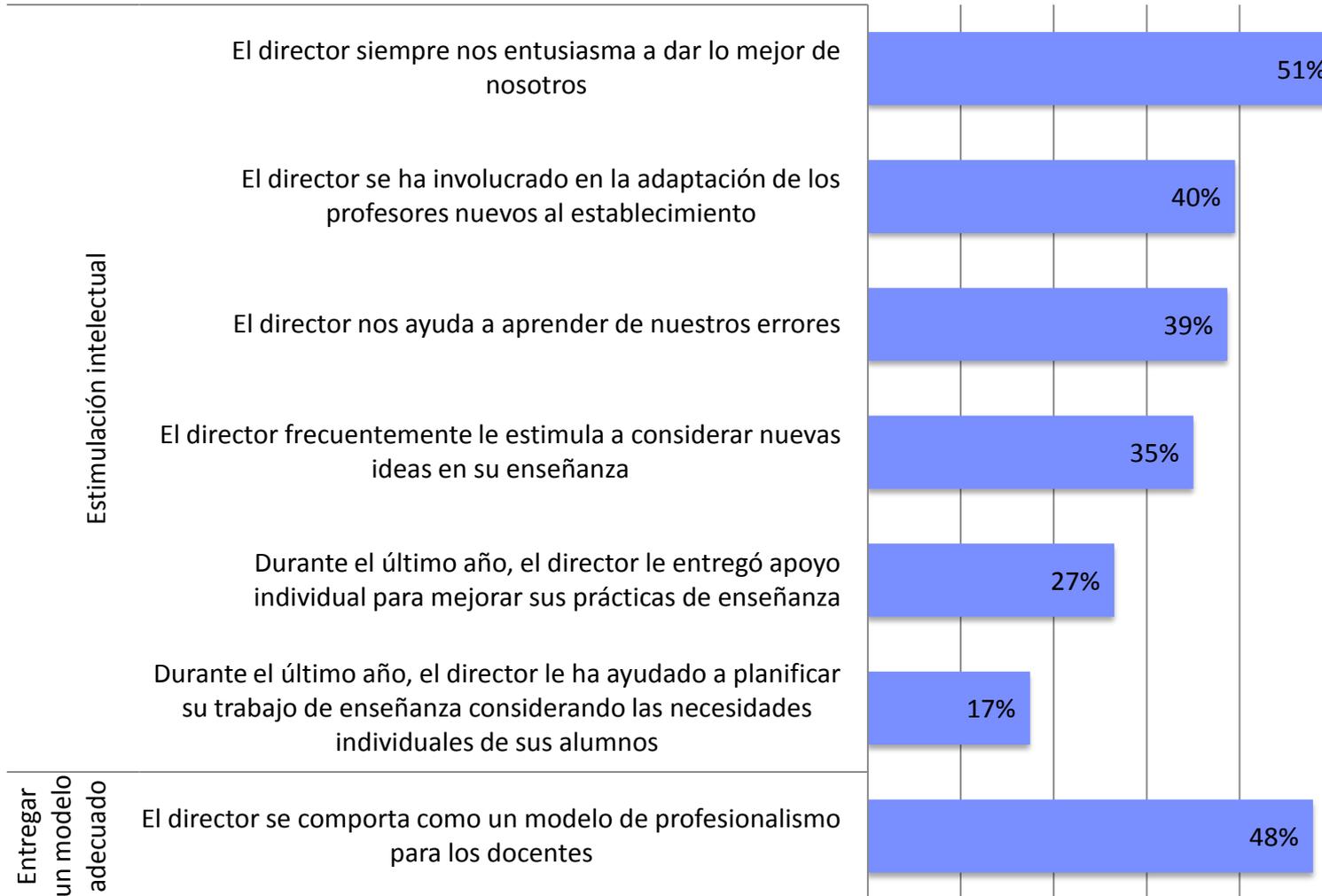


# Un “Zoom” a las prácticas de liderazgo, desde los docentes

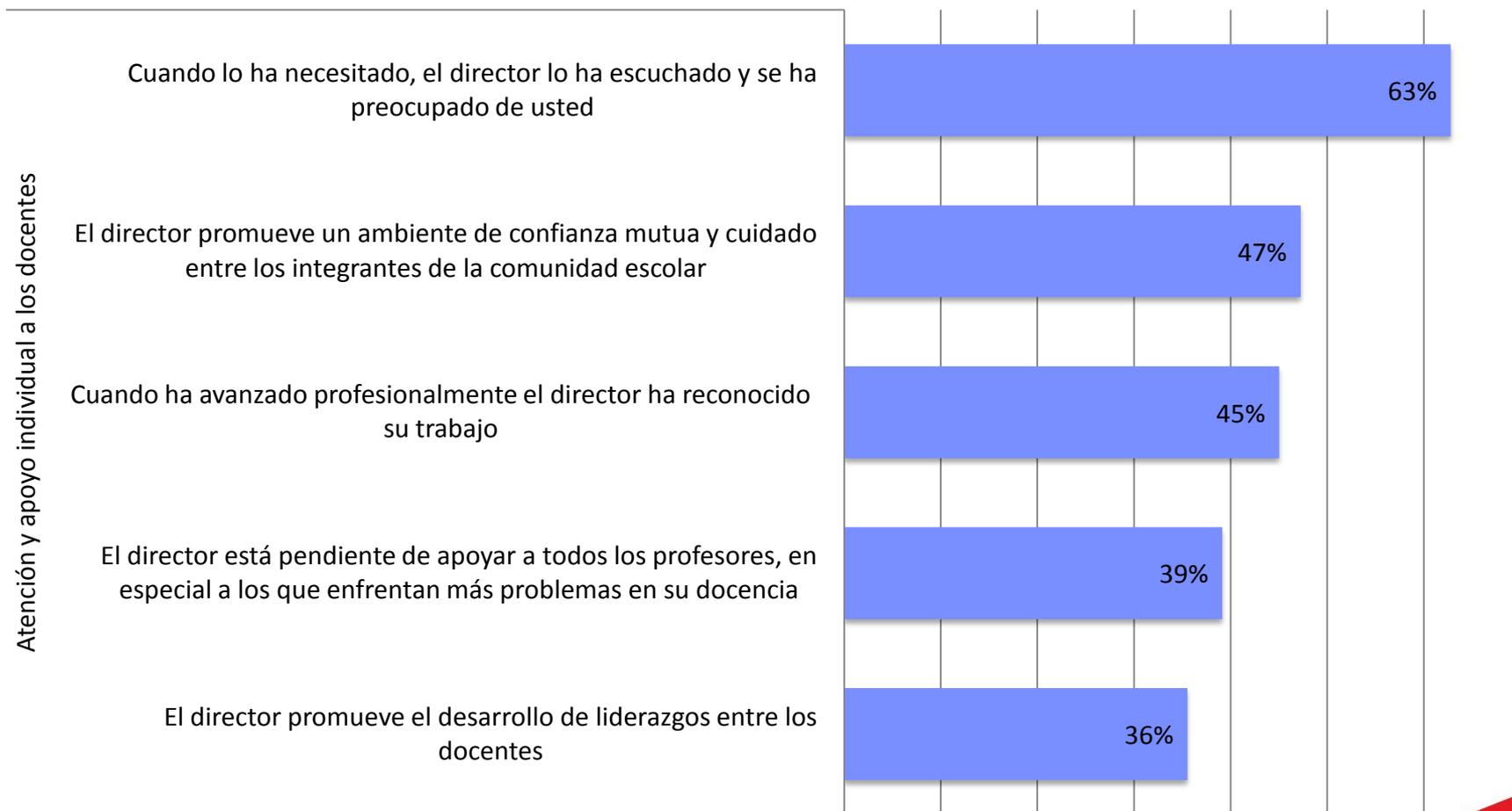
# Dimensión: Establecer dirección



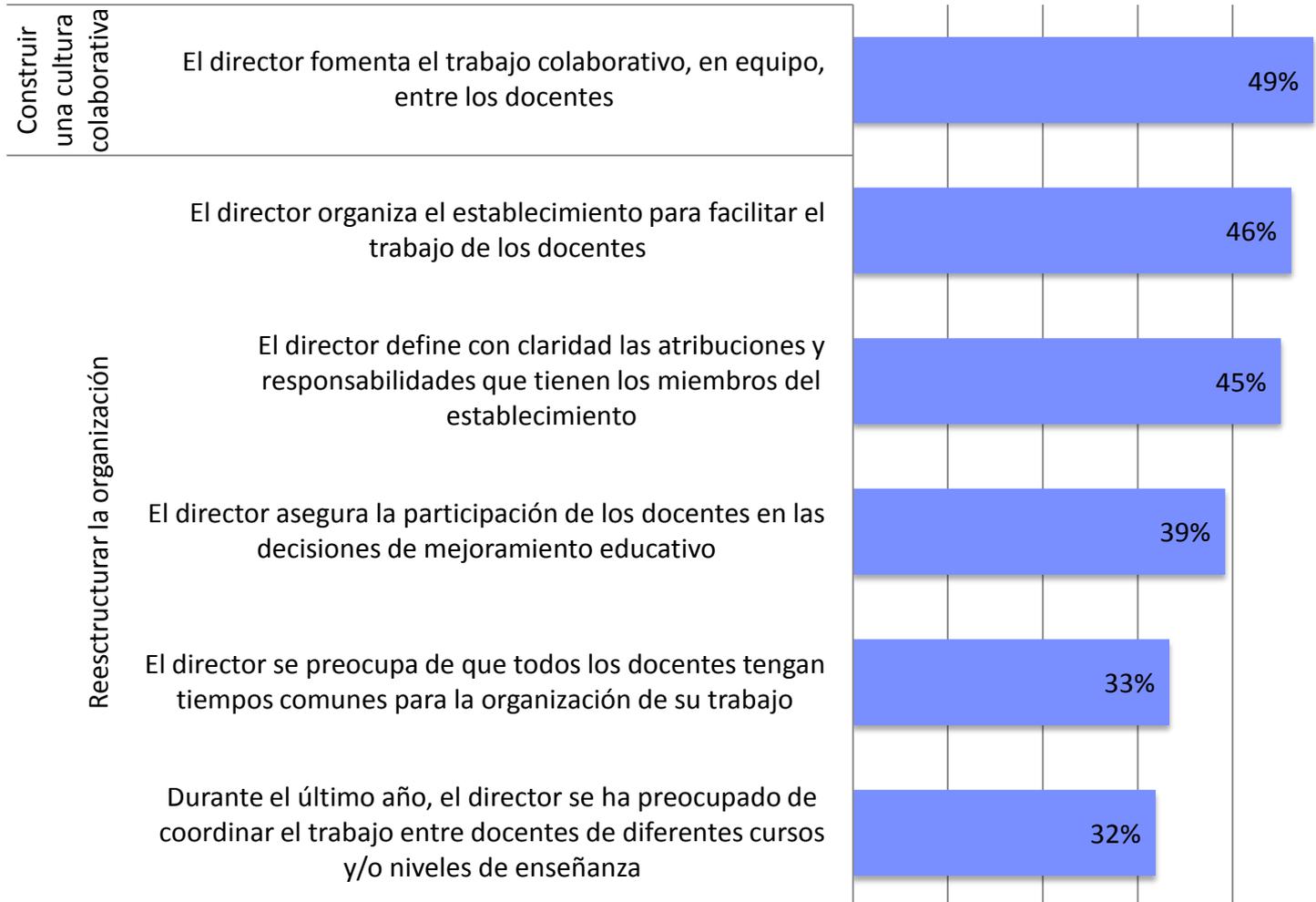
# Dimensión: Desarrollar personas



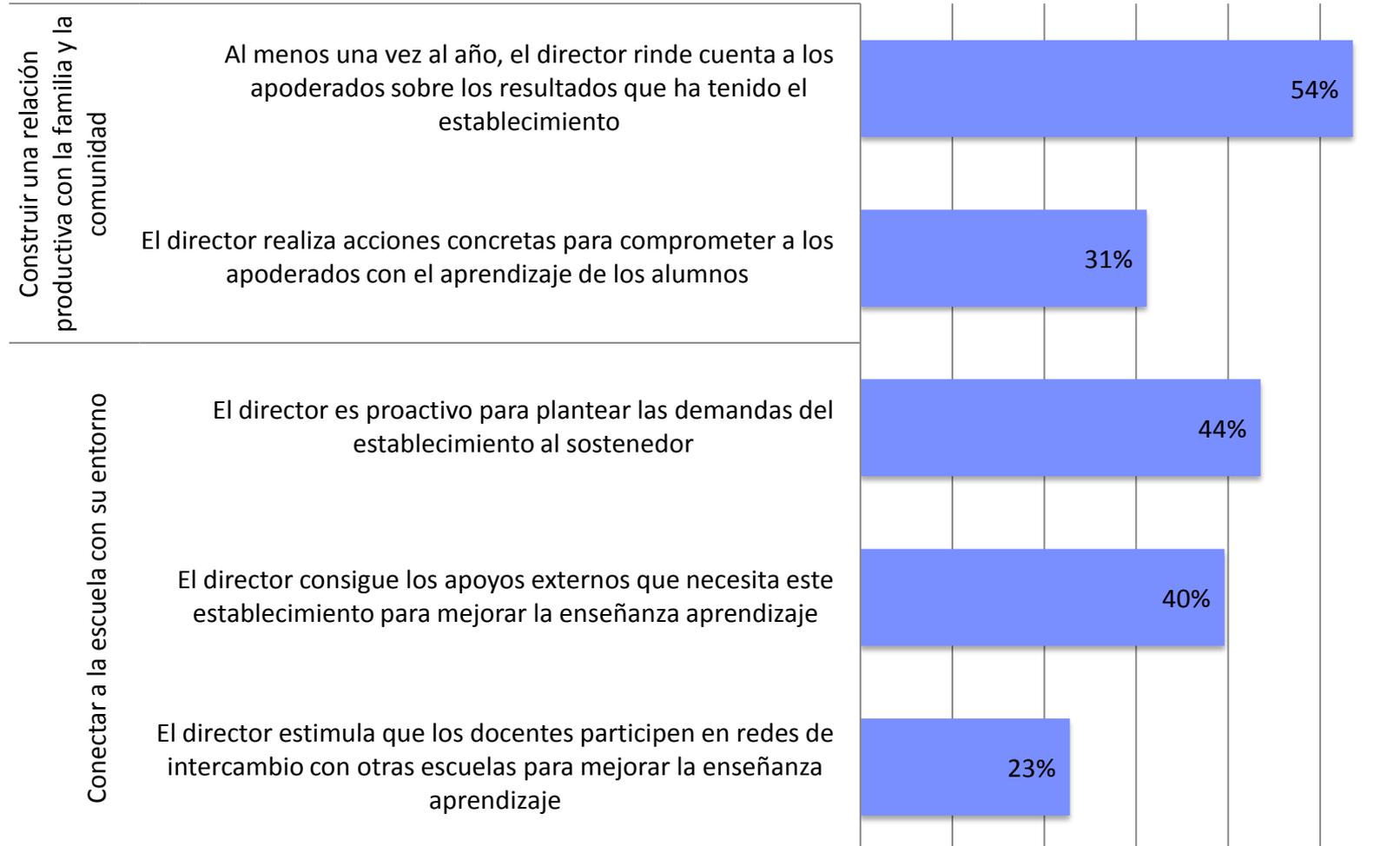
## Dimensión: Desarrollar personas



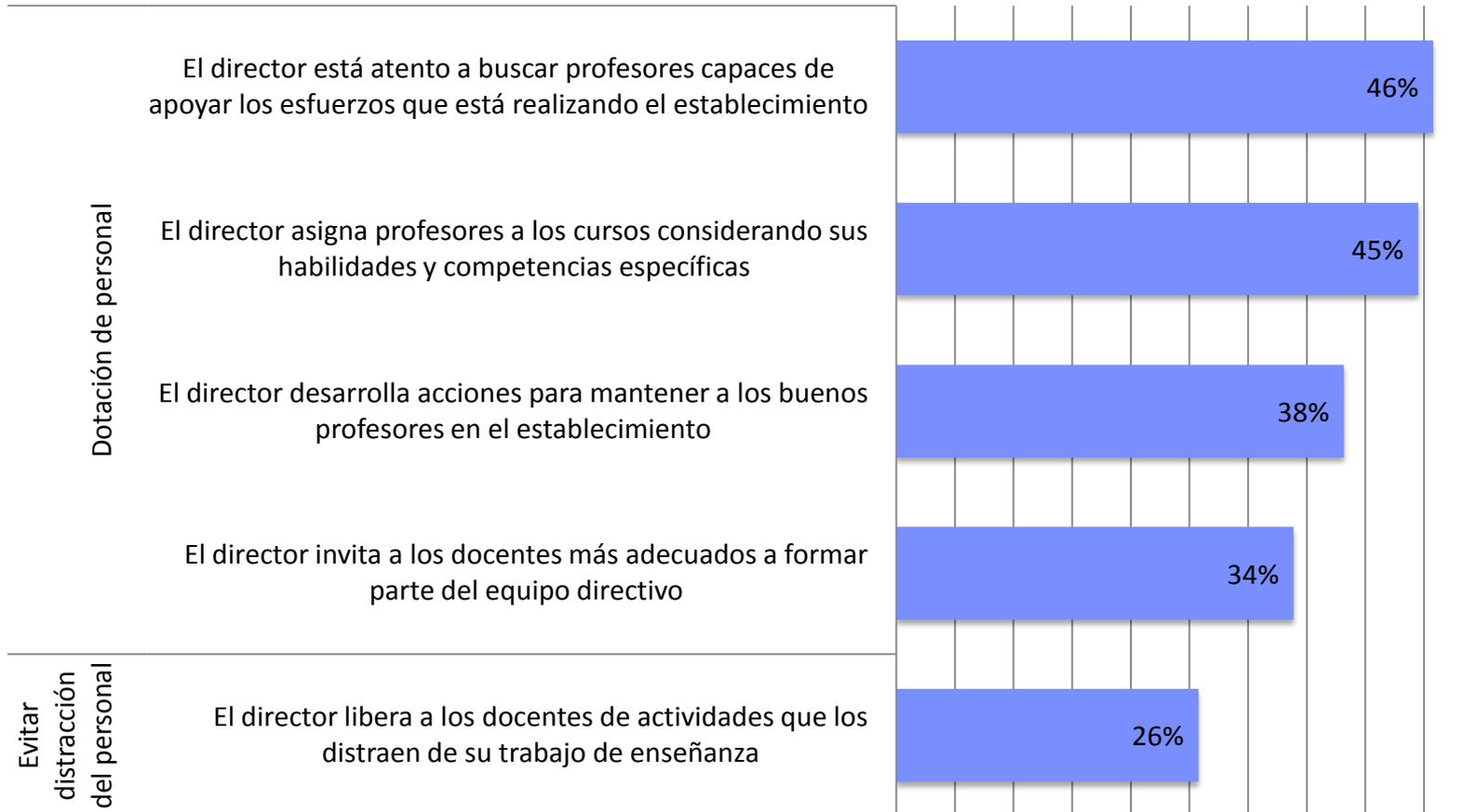
# Dimensión: Rediseñar la organización



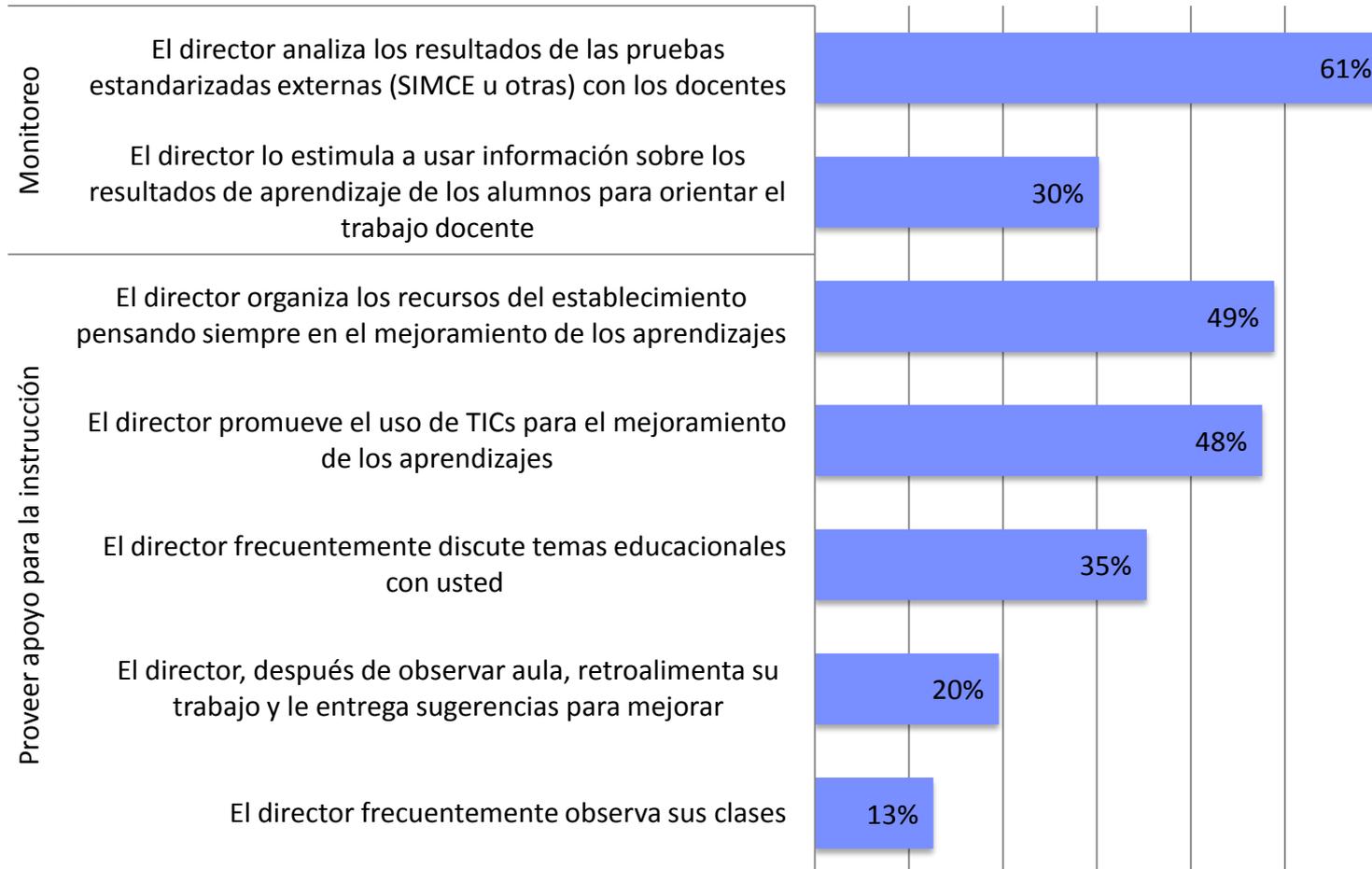
# Dimensión: Rediseñar la organización



## Dimensión: Gestionar la Instrucción



# Dimensión: Gestionar la Instrucción



## Visión positiva general desde docentes, pero con pendientes...

- Se valora que transmite sentido de proyecto educativo a comunidad y altas expectativas respecto de alumnos, pero se cree menos en generación de espacios efectivos de participación de docentes en PEI (¡y de entusiasmar con este!)
- Se valora el vínculo que establece con sostenedor y con apoyos externos, pero se hace sin construir redes con otras escuelas.
- Se considera que informa resultados a familias pero falta involucrarlas en apoyo real hacia alumnos y que se esfuerza por facilitar labor de docentes –aunque le es más difícil encontrar tiempos comunes y coordinar a docentes (cursos, ciclos)

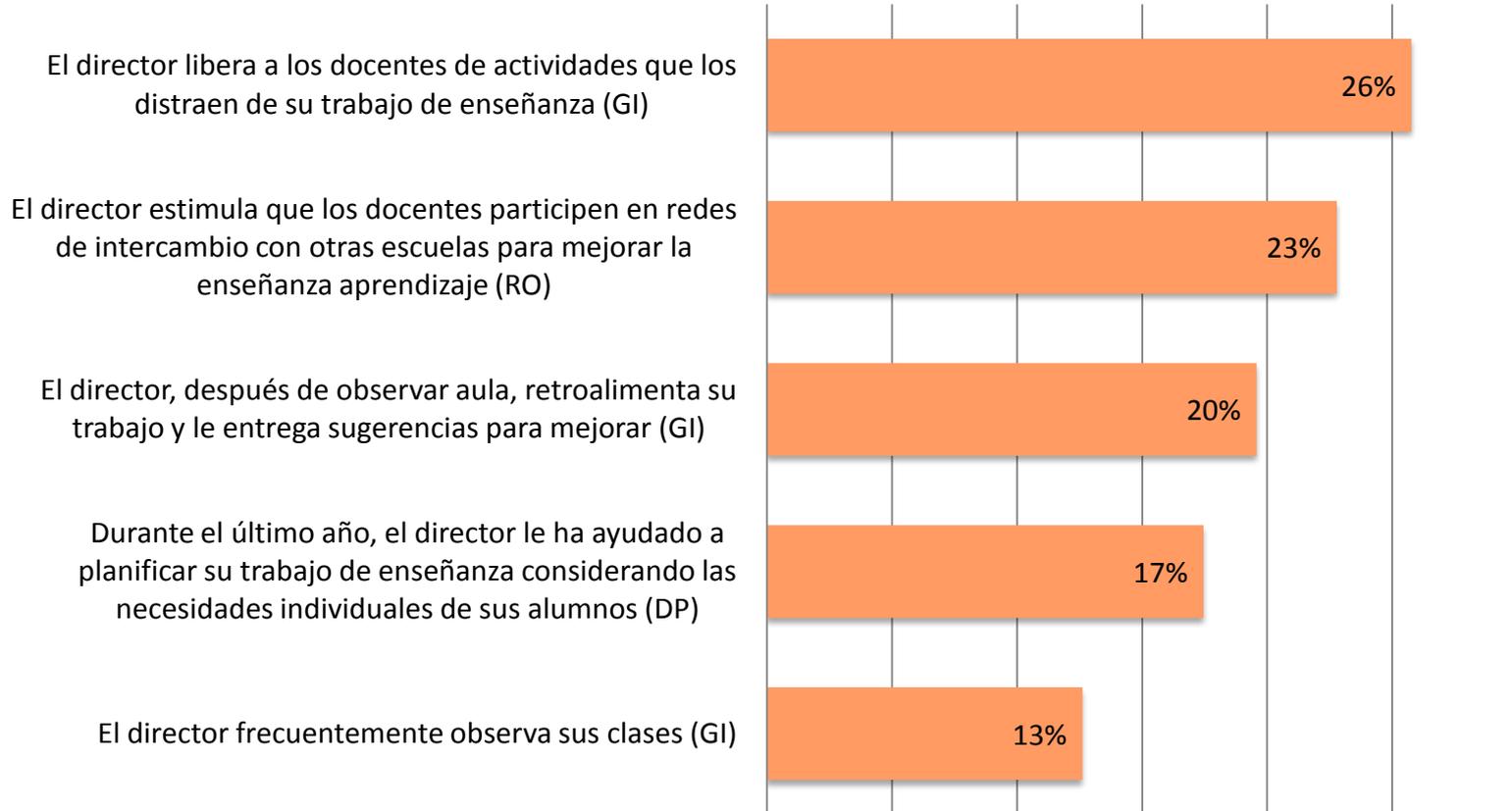
# Visión positiva general desde docentes, pero con pendientes...

- Se destaca su preocupación por los docentes y sus problemas, su intento de motivar que emerja lo mejor de cada docente, considerándolo un modelo de profesionalismo
- Se le ve menos en apoyos técnicos concretos a docentes (planificación)
- Se cree que hace esfuerzos por buscar y retener a los buenos docentes, y que los asigna correctamente a cursos. Hay más dudas sobre cómo conforma su equipo directivo

# Visión positiva general desde docentes, pero con pendientes...

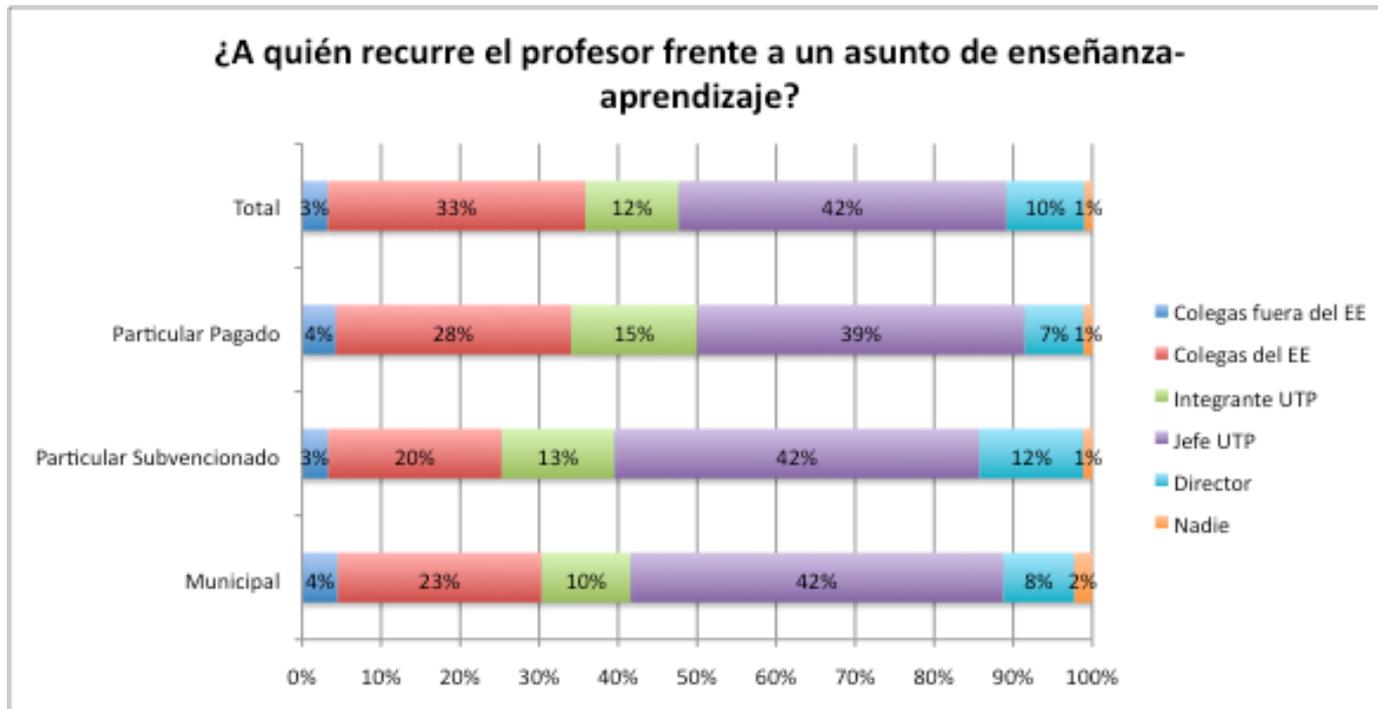
- Se considera que no cumple bien “función pararrayos”: hay fuerte distracción docente de las labores propias del aula
- Se valora que busca organizar adecuadamente los recursos existentes para aprendizaje y promueve el uso TICs
- Se le ve poco frecuentemente discutiendo temas pedagógicos, y no ha incorporado la observación de clases (ni la retro-alimentación posterior) como parte de sus actividades habituales

# Prácticas instruccionales: las peor evaluadas



# Una consecuencia...

Docentes acuden poco a los directores en temas pedagógicos



Encuesta Estudio “Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación”. CEPPE, 2010

# Dos consideraciones...

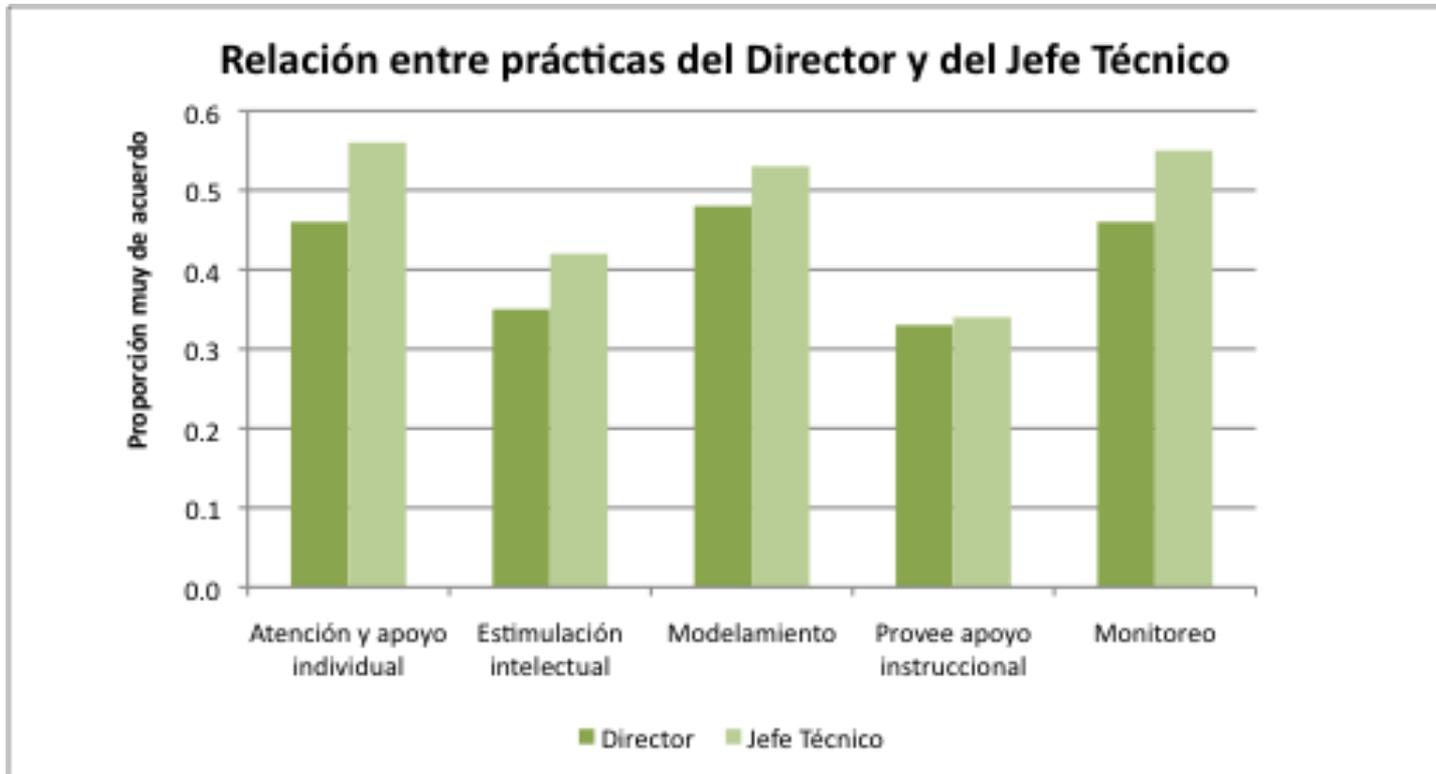
- Fuerte diferenciación del juicio de docentes según género
- Diferencias relevantes por dependencia y por tamaño
- No diferencia significativa según formación del director(a)
- Rol de jefes UTP: se les “acopla” en juicio de docentes sobre director(a)

# Relación entre prácticas y algunas variables clave

Dimensión	Prácticas	media prop. resp. muy de acuerdo	DS de % resp. muy de acuerdo	Depend (Mun)	Tamaño - Matrícula (> 472)	Formac Director	Sexo (directora)
Establecer dirección	Visión	0,48	0,28				+
	Objetivos	0,46	0,27	+			+
	Altas expectativas	0,50	0,30		+		+
Desarrollar Personas	Atención y apoyo individual a los docentes	0,46	0,25	+			+
	Estimulación intelectual	0,35	0,24				+
	Modelamiento	0,48	0,32		+		+
Rediseñar la organización	Crear una cultura colaborativa	0,49	0,31				+
	Estructurar una org. que facilite el trabajo	0,39	0,26	+			+
	Crear una relación productiva con la familia y la com.	0,42	0,26	+	+		+
	Conectar a la escuela con su entorno y sus oport.	0,35	0,26	+	+	+	+
Gestionar la Instrucción	Dotación de personal	0,41	0,26	+			+
	Proveer apoyo técnico a docentes	0,33	0,22	+			+
	Monitoreo	0,46	0,26	+			+
	Evitar distracción del staff	0,26	0,26	+			+

(+) indica presencia de diferencias estadísticamente significativas al 0,05 entre las prácticas según las variables de cruce (columnas).

# Jefes de UTP: complemento (y no suplemento) a la labor del director



*Más que suplemento, ambas figuras mueven sus prácticas en la misma dirección. Correlación mayor a 0,5*

# 3. Conclusiones – Pistas de Política



# Conclusiones

- Prácticas de liderazgo: mirada en general positiva desde el mundo docente, con alta valorización desde docentes y opinión de que directores cuentan con mayoría competencias clave y características personales
- Elemento común: gestión de instrucción es, según docentes, la dimensión más débil del trabajo de directores (y también de UTPs...), y establecer dirección es la más fuerte
- Hay mayor valorización docente de directivos en términos de motivación lograda y de generación de condiciones laborales, menor en términos de desarrollo de habilidades
- De acuerdo a percepción de docentes, hay mejor desempeño de los directivos mujeres y en el mundo municipal: hipótesis diversas.
- Desde óptica de docentes, existencia de jefe técnico no significa necesariamente fortalecimiento del apoyo pedagógico siendo crítica su relación con director(a)

# Relación entre prácticas y variables mediadoras

Existe una relación positiva y significativa entre la calidad de las prácticas de liderazgo y la performance de las “variables mediadoras” (habilidades docentes, motivación y condiciones de la escuela) del modelo



- **Habilidades:** planificación de la enseñanza, preocupación docente porque todos aprendan, logro de clima propicio en el aula
- **Motivación:** compromiso con la escuela y la profesión, autoeficacia, expectativas
- **Condiciones:** apoyo al trabajo docente, autonomía docente, comunidad de aprendizaje entre pares, cultura y clima escolar favorable

\*\*La correlación es significativa al 0,01%.

Este cuadro se considera la media de prácticas del director, no se consideran las prácticas del Jefe Técnico.

## Relación entre prácticas y variables mediadoras

Existe una relación positiva y significativa entre la calidad de las prácticas de liderazgo y la performance de las “variables mediadoras” (habilidades docentes, motivación y condiciones de la escuela) del modelo

Prácticas Agrupado	Condiciones Escuela			Motivación Docente			Habilidades Docentes		
	Malas	Reg.	Buenas	Malas	Reg.	Buenas	Malas	Reg.	Buenas
Muy bajo	55,%	19,%	2,%	49,%	24,%	2,%	37,%	23,%	15,%
Bajo	31,%	31,%	11,%	30,%	27,%	15,%	28,%	23,%	20,%
Alto	11,%	37,%	28,%	16,%	30,%	30,%	20,%	27,%	31,%
Muy alto	4,%	13,%	59,%	5,%	19,%	53,%	16,%	27,%	34,%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Elaboración propia según base de docentes agregada y base jefe técnico									

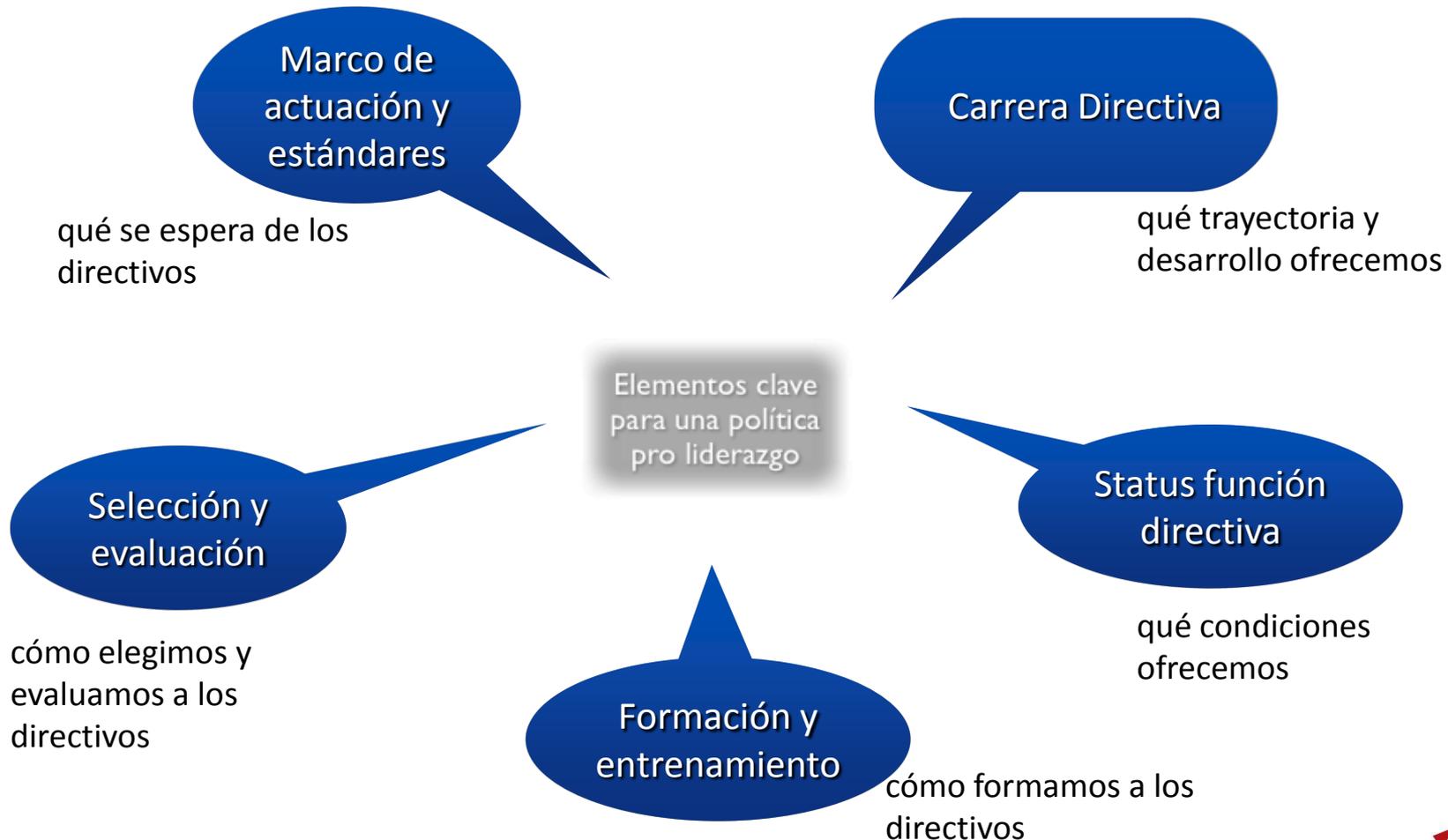


¿Qué políticas para un mejor  
dirección escolar en Chile?

# Pistas de Política desde visión docente

- Desafío central: reinventar rol del director sin transformarlo en “gerente educativo”. Pasar a “Jefes y colegas” ...
- Políticas centradas en el “Liderazgo Instruccional” representan oportunidad y riesgo. Su implementación debe ir de la mano con mayor “liderazgo transformacional”
- Lógica de estándares y competencia extrema puede erosionar capital social al interior de las escuelas. Clave cuidar dimensión del liderazgo legitimado localmente que hoy representa una “fortaleza” del sistema escolar
- Reivindicación de las “competencias conductuales”: condiciones para un liderazgo afectivo y que genera comunidad. Clave para selección y formación directiva.

# “espacios” clave de políticas hacia el liderazgo



# Avances y pendientes (desde los 90)

	Avances	Pendientes
Marco de actuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes continuamente avanzan hacia una “mejor” definición del rol</li> <li>- Marco para la Buena Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de estándares y perfiles (sensibles a los contextos)</li> </ul>
Status función directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento remuneración (todavía bajo)</li> <li>- Ampliación atribuciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorización jefes técnicos (foco de las políticas)</li> <li>- Perfeccionamiento remuneraciones en pobreza</li> </ul>
Carrera Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de incentivos al desempeño (aunque con baja penetración)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo por hacer: desde la diferenciación de etapas hasta la habilitación y certificación de directores</li> </ul>
Selección y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de concursabilidad + evaluación descentralizada</li> <li>- Mejoras Ley Calidad y Equidad a estos procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de sistema de evaluación nacional</li> <li>- Urgencia de normativa para mundo Particular</li> </ul>
Formación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo MINEDUC por avanzar (inorgánicamente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de formación de directores</li> <li>- Itinerario de formación</li> <li>- Regulación de la oferta</li> </ul>

Pendiente transversal: institucionalidad apropiada para el tema

# Conclusiones - Proyecciones

- **Atribuciones:** condición necesaria pero insuficiente para potenciar el liderazgo. Desarrollo de **capacidades para todos los directores -también particular subvencionado**
- Urgencia de potenciar **status** de la función directiva, así como su mayor distribución y sustentabilidad
- **Formación:** fuerte penetración en el mundo escolar, sin impacto en las prácticas de los líderes. Otro aspecto crítico a abordar desde las políticas
- Importancia de **seguir generando evidencia** para alimentar decisiones de política en ámbito directivos, sobre todo en contexto actual (cambios previstos a estatuto docente)

Dimensión	¿Qué capacidad de decisión tiene su establecimiento en los siguientes temas?	Total Resp Muy alta y alta	Mun	PS	PP
Recursos Humanos	Contratar docentes	<b>66,6</b>	15,9	91,9	97,6
	Despedir docentes	<b>56,3</b>	5,4	79,9	89,4
	Fijar remuneración docentes	<b>40</b>	1,1	55,8	77,7
	Conformar equipo directivo	<b>70,8</b>	34,4	89,6	92,6
Recursos Financieros	Definir presupuesto anual	<b>48,4</b>	9,6	66,2	73,1
	Asignar recursos aprobados	<b>57,9</b>	25,5	74,9	80,1
	Inversiones en infr. y equip.	<b>52,1</b>	25,1	66,5	67,9
Curriculum	Definir oferta curricular (cursos)	<b>73,2</b>	48,9	85	94
	Definir plan y programa de los cursos	<b>64,9</b>	38,6	77,2	86,5
	Seleccionar textos escolares	<b>80,8</b>	76,5	81,1	94,4
Políticas Estudiantiles	Definir política admisión alumnos	<b>75,8</b>	58,7	88,6	99,1
	Establecer norma de disciplina y convivencia	<b>90,1</b>	86	91,8	96,2
	Aplicar pruebas externas distintas al SIMCE	<b>75</b>	65,6	79,6	87
Mejoram	Contratar asistencia técnica externa	<b>62,1</b>	41,4	72,4	81,2
	Diseñar planes de mejoramiento	<b>90,1</b>	88,6	89,8	97,3
	Implementar los planes de mejoramiento	<b>89,6</b>	83,7	92,4	96,9

## Atribuciones de directores de escuela en Chile

Atribuciones mayores concentradas en temas curriculares, estudiantiles y de mejoramiento. Marcadas diferencias por dependencia en gestión financiera y de RRHH

## Relación entre prácticas y atribuciones

No existe relación entre un mayor grado de atribuciones de los directores y la calidad de sus prácticas de liderazgo

Prácticas Director	Atribuciones en la escuela			Total
	Bajas	Medias	Altas	
Muy bajo	27,4%	24,3%	23,7%	25,0%
Bajo	26,3%	27,7%	20,5%	24,8%
Alto	24,2%	23,0%	28,8%	25,3%
Muy alto	22,0%	25,1%	27,0%	24,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Esto es consistente con uno de los principales resultados de la encuesta: mejores prácticas en el caso de directores de escuelas municipales (que tienen menos atribuciones)



# ¿Colegas o jefes?: Visión de los docentes sobre el liderazgo escolar en Chile

Preparada por José Weinstein, Javiera Marfán y Gonzalo Muñoz

Santiago, Octubre 2011

Equipo del estudio: José Weinstein (Investigador Principal), Gonzalo Muñoz (Coordinador General), Carlos Concha, Sergio Garay, Andrea Horn, Javiera Marfán, Alejandro Carrasco, Mario Uribe, Paulo Volante (Investigadores Asociados), Stephen Anderson (Investigador Visitante OISE), Asesorías para el Desarrollo y Datavoz (Equipo de apoyo Fase Cuantitativa)

# ANEXOS

## Liderazgo en el centro de la discusión actual...

- “El Panel ha adquirido el convencimiento de que la regulación existente en Chile ofrece pocas posibilidades para que dicho liderazgo se pueda desarrollar y para que los directores tengan la oportunidad de llevar a cabo ese alineamiento. Dicha regulación está construida sobre la base de la desconfianza hacia los directores, restringiendo excesivamente su autonomía para llevar adelante su tarea. Por cierto, la cadena de desconfianzas se extiende también hacia los sostenedores, que tienen escasas oportunidades de seleccionar con libertad a sus directores. Se genera así un contexto propicio para que las responsabilidades se diluyan y el foco en los aprendizajes se desvanezca”.

Informe Panel de Expertos Profesión Docente,  
Julio, 2010

# Dimensiones del Liderazgo derivadas de 11 estudios sobre Efectos del Liderazgo en los resultados de Alumnos

DIMENSIÓN DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DEL A DIMENSIÓN	TAMAÑO DEL EFECTO ESTIMADO
Establecer metas y expectativas	Incluye el establecimiento, comunicación y monitoreo de metas, estándares y expectativas de aprendizaje; y el involucramiento del personal y otros en el proceso, de manera que haya claridad y consenso sobre las metas	T.E Promedio= 0.35 (D.E = 0.8); 7 estudios
Utilizar recursos de manera estratégica	Implica alinear la selección y asignación de recursos a las metas prioritarias de enseñanza. Incluye el proveer las habilidades y pericia apropiadas (expertise) por medio de la selección de personal.	T.E Promedio= 0.34 (D.E = 0.9); 7 estudios
Planear, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum	Involucramiento directo en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante visitas regulares a la sala de clases y la provisión de retroalimentación formativa y sumativa a los profesores, Supervisión directa del currículum, mediante una vasta coordinación del establecimiento transversal a las materias y niveles, y del alineamiento con las metas del colegio.	T.E Promedio= 0.42 (D.E = 0.7); 7 estudios
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Un liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente, ya sea formal o informalmente, en el aprendizaje de los profesores.	T.E Promedio= 0.84 (D.E = 0.14); 6 estudios
Asegurar un ambiente de orden y apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y aprendizaje, por medio de la reducción de presiones externas e interrupciones, y establecer un ambiente ordenado y apoyar, tanto dentro como fuera de las salas de clases.	T.E Promedio= 0.27 (D.E = 0.9); 8 estudios

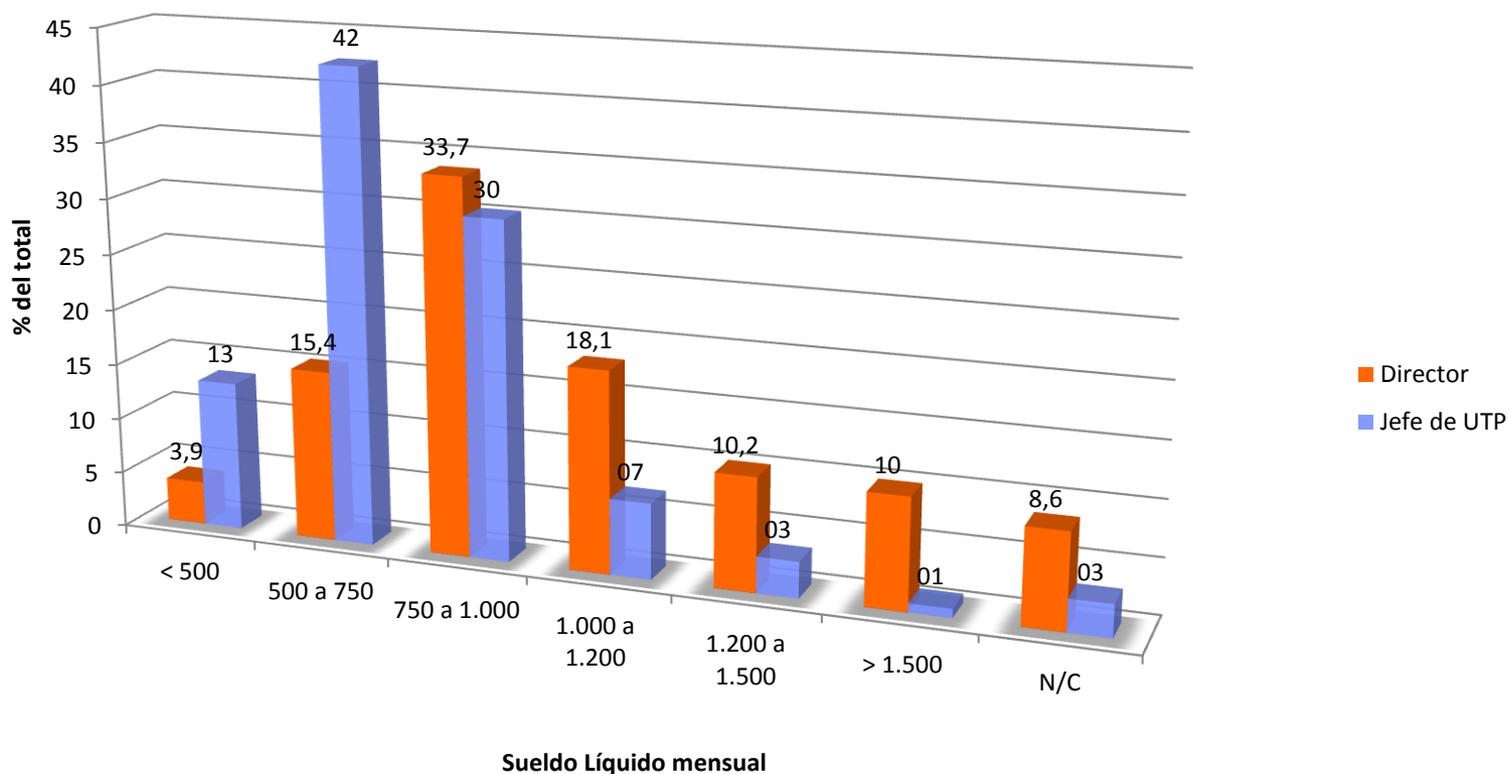
## Características básicas directores de escuelas básicas y urbanas en Chile

*Predominancia de mujeres, mayores de 55 años, con amplia formación y experiencia*

Características Directores en Chile	Muestra (N=649)	Diferencias relevantes según dependencia
Sexo	57% Mujeres y 43% Hombres	65% mujeres en establecimientos PS, solo 49% en MUN
Edad	56 años promedio	57 en establecimientos MUN, 54 en PP y 55 en PS
Formación Inicial	52% ed. Básica; 28,5% ed. Media	62% ed. Básica en MUN, 49% en PS y 32% en PP  19% ed. Media en MUN, 30% ed. Media en PS, 55% en PP
Experiencia como director	55% menos de 10 años; 30 % entre 11 y 25 años; 15% más de 26 años	63% menos de 10 años en MUN y PP, 47% menos de 10 años en PS.

# El desafío del status...

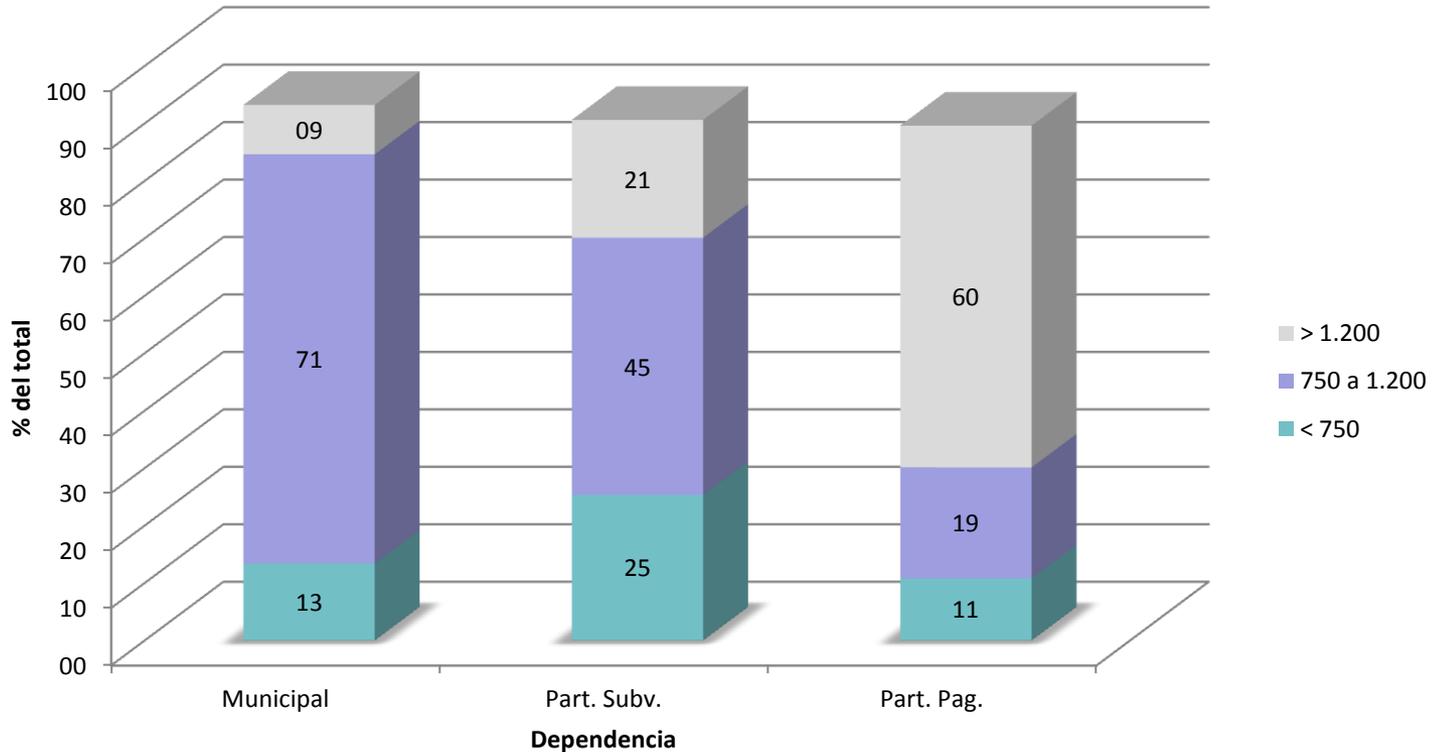
## Remuneraciones Directores y Jefes de UTP



*Remuneración de directores en Chile rodea M\$1.000 mensual.*

# Salario directores según dependencia

Remuneraciones según dependencia

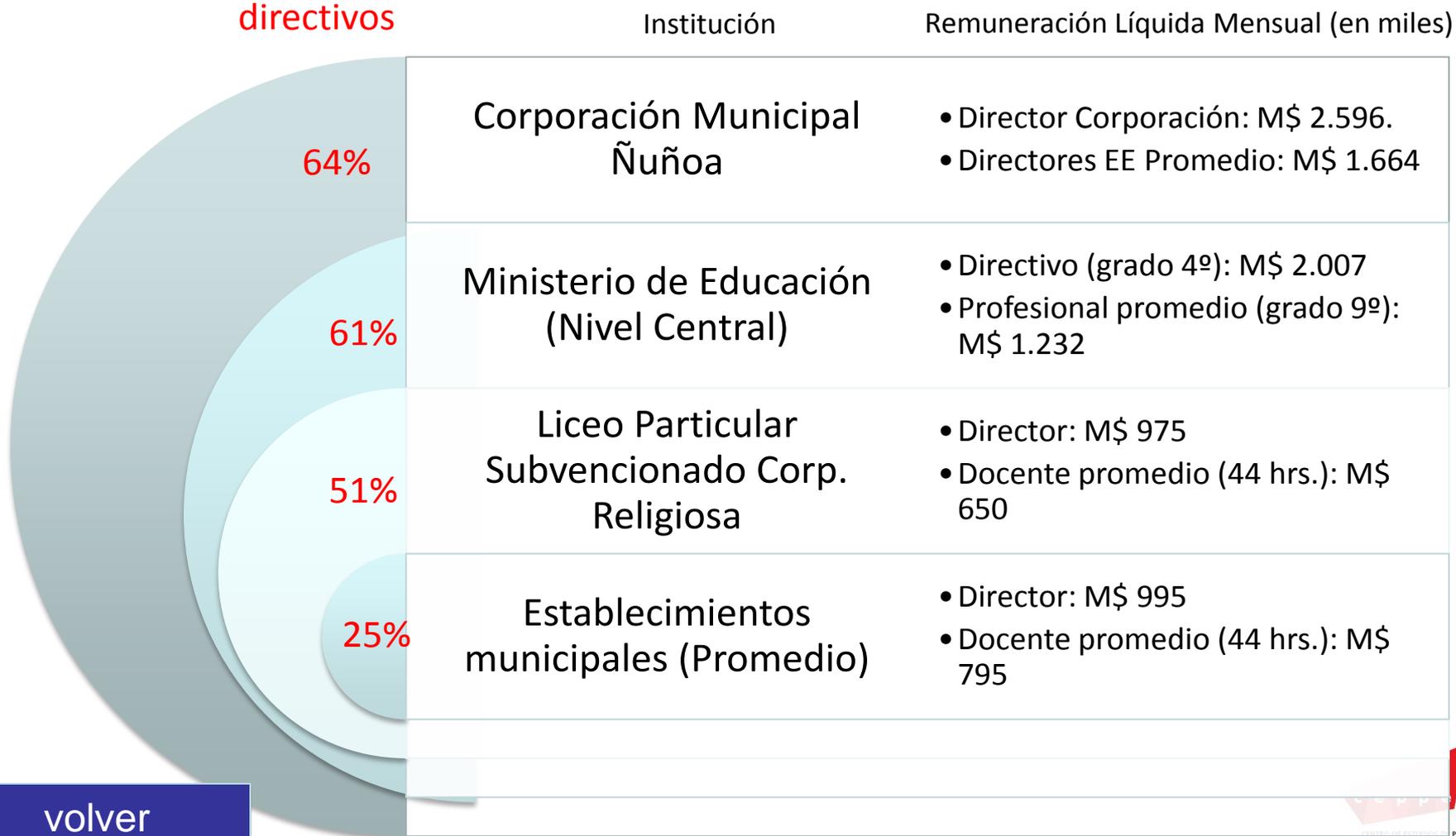


*Marcada diferencia en remuneraciones de las tres dependencias*

*En el sector municipal además de ser más baja, presenta una diferencia menor con los salarios docentes*

# Remuneración directores sector municipal: ¿cuánto se valora / compensa esta función?

Brecha a favor  
 directivos



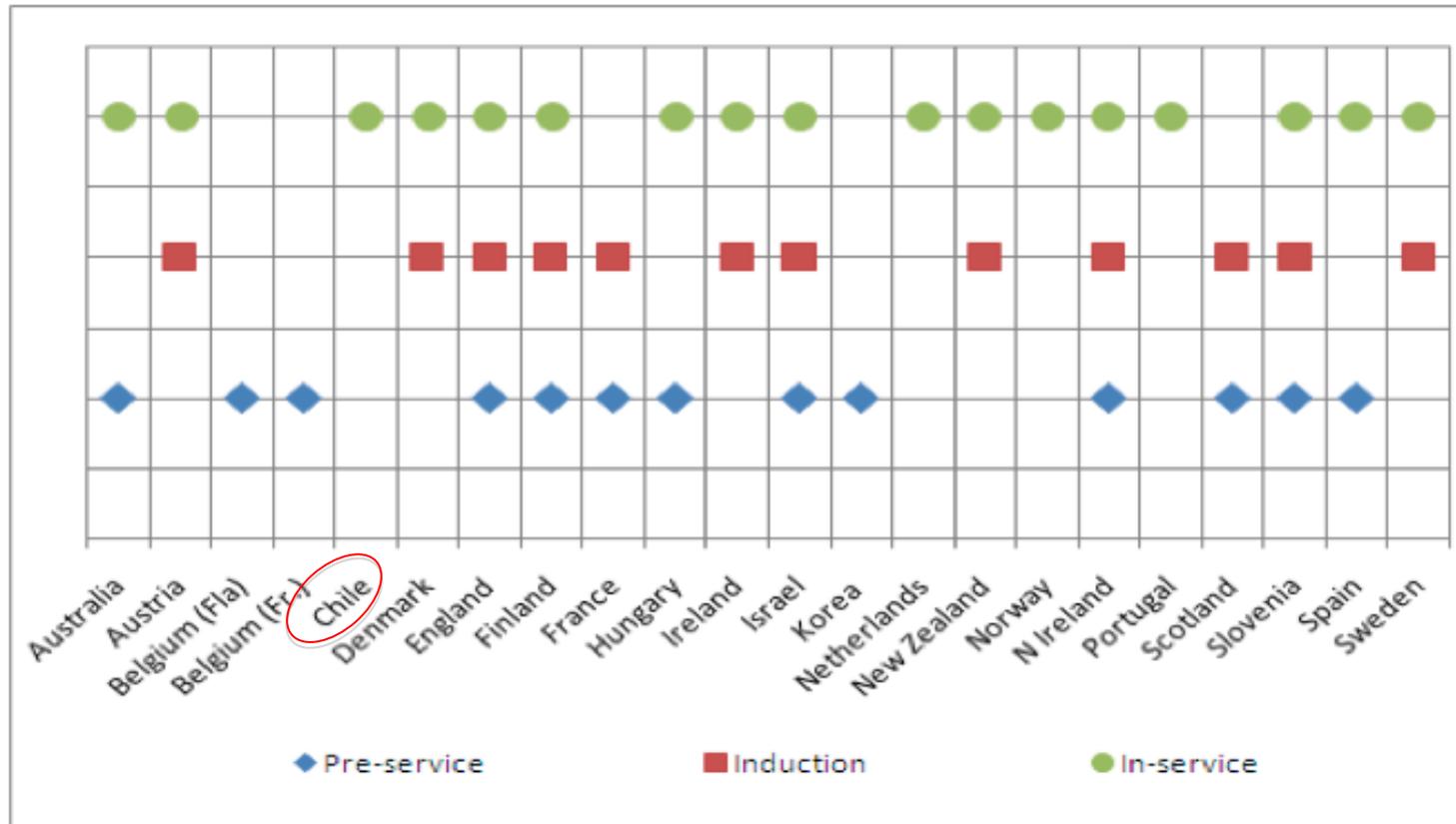
volver

“Liderazgo efectivo” requiere la integración de 3 factores clave...  
(Wallace Foundation, 2010)



# Uno de los desafíos clave: sistema de desarrollo profesional para directivos

Formación de Directores en distintos países del mundo



Fuente: OECD, 2008

volver

# Percepción de competencias y de eficacia desde directores

Carga de Trabajo, Satisfacción Laboral, Autoeficacia

		Proporción Directores	DS Dir	Proporción Jefe UTP	DS JT
<b>Condiciones de trabajo</b>	Muy alta carga de trabajo	<b>0,49</b>	0,50	<b>0,44</b>	0,50
	Muy alto nivel de estrés y agotamiento	<b>0,16</b>	0,37	<b>0,15</b>	0,36
	Muy bajo tiempo disponible para estudiar o prepararse	<b>0,09</b>	0,29	<b>0,10</b>	0,30
<b>Satisfacción</b>	Le gusta ser director/ Jefe Técnico (Muy de acuerdo)	<b>0,70</b>	0,46	<b>0,69</b>	0,46
	Le gusta trabajar en este establecimiento (Muy de acuerdo)	<b>0,84</b>	0,37	<b>0,81</b>	0,39
<b>Autoeficacia/ Eficacia Colectiva</b>	Cuenta con un equipo de trabajo adecuado (Muy de acuerdo)	<b>0,47</b>	0,50	<b>0,28</b>	0,45
	Cuenta con las competencias necesarias para cumplir con las exigencias de este cargo (Muy de acuerdo)	<b>0,56</b>	0,50	<b>0,49</b>	0,50
	Como Director - UTP creo que puedo incidir en mejorar el trabajo de los docentes (Muy de acuerdo)	<b>0,25</b>	0,44	<b>0,24</b>	0,43
	Como Director - UTP creo que puedo influir en mejorar el desempeño académico de los alumnos (Muy de acuerdo)	<b>0,26</b>	0,44	<b>0,24</b>	0,43
N pond		<b>649</b>	649	<b>614</b>	614

*Percepción de alta carga de trabajo, altos niveles de satisfacción laboral, aunque comparativamente bajas expectativas en efecto de la función directiva en docentes y aprendizajes*

# Competencias de los directores

Capacidades y habilidades de los directores desde la perspectiva de los docentes  
 (% de profesores que evalúa como “muy buena” cada ámbito de competencia)

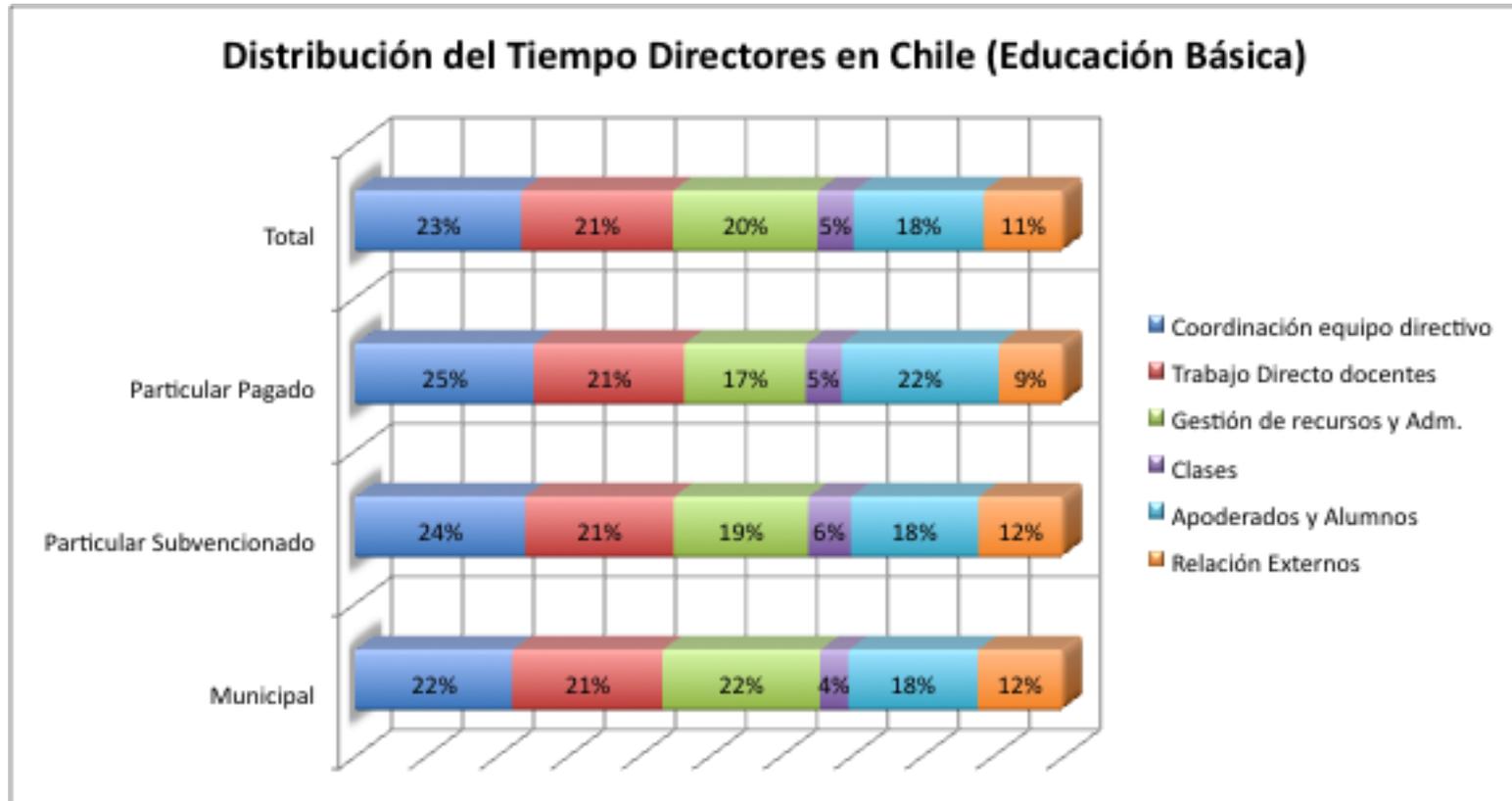
*Docentes califican las competencias de sus directores e identifican debilidades principalmente en dimensión instruccional*

	Dependencia			Total
	MUN	PS	PP	
Rendición de cuentas	60,0 * ** ,	48,3 ** *** ,	34,8 * *** ,	51,1
Dirección de reuniones de trabajo	51,4 *	48,5	41,0 *	48,7
Administración de recursos financieros	56,8 * **	45,1 ** ***	34,8 * ***	48,3
Dominio del currículo nacional	55,0 * ** ,	44,0 **	43,1 *	47,9
Relación con el entorno y medio externo	50,0 **	44,8 **	46,6	46,9
Análisis e interpretación de datos sobre el aprendizaje de los alumnos	52,3 * ** ,	44,3 **	38,8 *	46,6
Relación con los apoderados	45,0	44,5	46,8	44,9
Gestión de Recursos Humanos	49,6 * ** ,	41,7 ** ***	32,1 * ***	43,6
Coordinación de equipos de trabajo	47,2 *	42,1	35,9 *	43,3
Gestión de la convivencia	44,3 *	42,1	34,9 *	42,1
Seguimiento de la implementación de metas concordadas	44,3 * ** ,	37,6 **	34,9 *	39,7
Planificación de la enseñanza	42,2 *	37,8	32,5 *	38,8
Evaluación de aprendizajes	42,6 * ** ,	35,5 **	31,8 *	37,7
Manejo de estrategias pedagógicas	42,5 * ** ,	32,7 **	33,0 *	36,3
<b>N pond</b>	<b>233</b>	<b>337</b>	<b>69</b>	<b>638</b>

\* , \*\* , \*\*\* = Significativo al 0,05

# Primera aproximación a las prácticas de los directores: uso del tiempo (según propios directores)

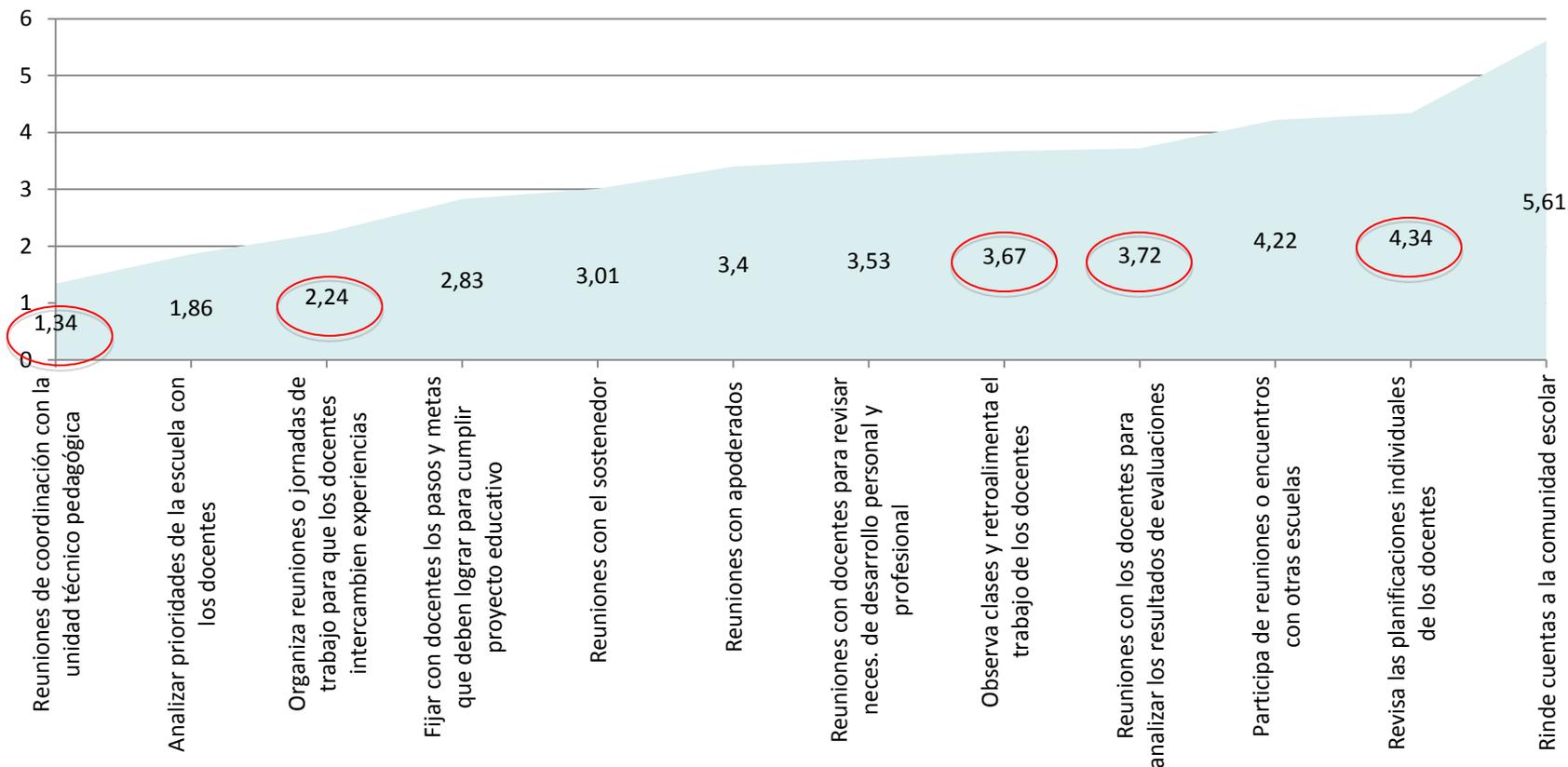
% de tiempo utilizado en distintas tareas de la función directiva



Encuesta Estudio “Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación”. CEPPE, 2010

# Frecuencia de Prácticas (según director)

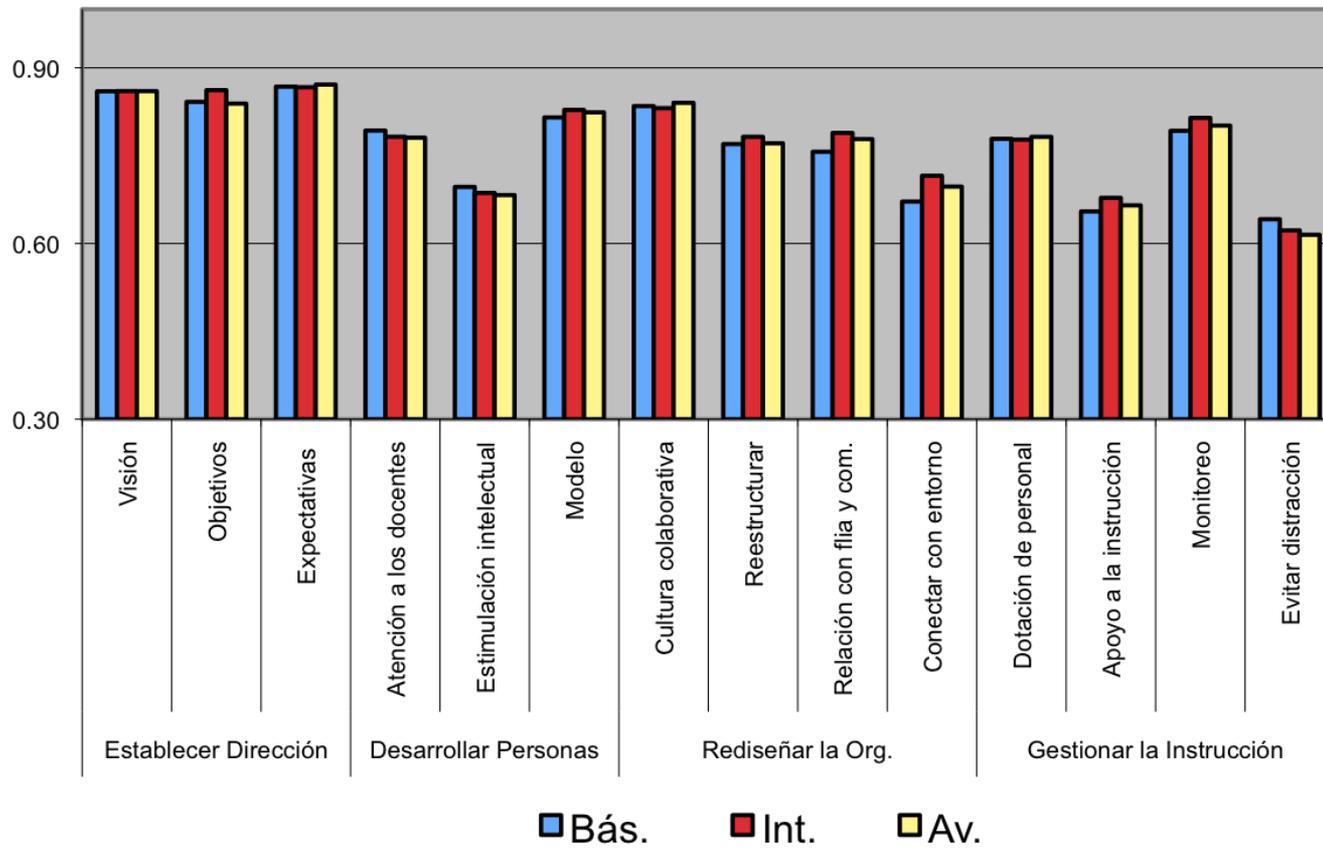
## Frecuencia de Actividades Críticas Función Directiva



\* Las alternativas de respuesta para esta pregunta son: 1 = una vez a la semana; 2 = cada 15 días; 3 = una vez al mes; 4 = cada dos o tres meses; 5 = una vez por semestre; 6 = una vez al año; 7 = nunca.

# Prácticas de liderazgo según nivel de formación del director

Media de respuestas docentes sobre prácticas según formación del director



*No existe relación entre nivel de formación de los directores y la evaluación que reciben de sus prácticas*

# esfuerzo (todavía insuficiente) por formar mejor a los directivos escolares

- Amplia oferta de universidades públicas y privadas de programas de formación y perfeccionamiento de directivos escolares
- Esfuerzo Ministerio de Educación últimos 5 años por capacitar a este importante segmento: más de 4.000 directivos pasaron por distintas instancias
- Directores de escuela en Chile: los “más” formados de América Latina (70% con programas de más de un año, cerca de 50% con grado magíster)
- Hoy: discusión clave sobre formación de líderes
  - Oportunidad (en qué momentos qué tipo de formación)
  - Pertinencia (contenidos y competencias de acuerdo a las necesidades actuales)

# Alto nivel de formación de los directivos en Chile\*

## Estudios posteriores de Directores en Chile

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
% Con Diplomado o Post-título	<b>69,7</b>	89,0	56,8	65,4
% Con Magíster	<b>44,2</b>	60,6	31,8	47,9
% Con Doctorado	<b>4,4</b>	5,0	3,0	8,8

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta "Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile" (CEPPE 2010)

## Estudios posteriores de Jefes Técnicos en Chile

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
% Con Diplomado o Post-título	<b>67,7</b>	82,5	57,8	65,2
% Con Magíster	<b>33,9</b>	35,4	30,7	44,6
% Con Doctorado	<b>1,3</b>	1,3	0,9	3,1

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta "Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile" (CEPPE 2010)

*Consistente con lo que indican estudios comparados (Unesco WEI, 2008)*