

DIRECTOR@S DE ESCUELAS BÁSICAS. ENCUESTA 2019

José Weinstein – Javiera Marfán – Gonzalo Muñoz- Matías Sembler



¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?

Editores
José Weinstein y Gonzalo Muñoz

ANTECEDENTES

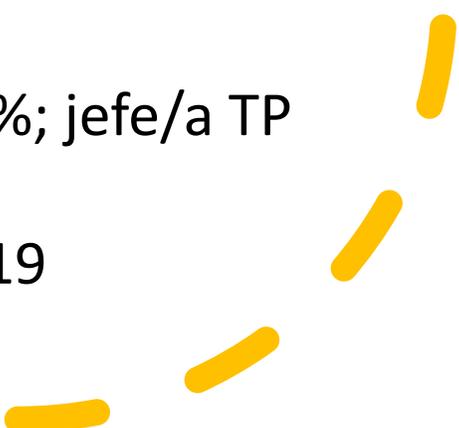
- Año 2009: realización de encuesta nacional de caracterización de prácticas de liderazgo de director@s y jef@s de unidades técnico pedagógica de escuelas básicas urbanas.
- Aplicación de marco conceptual de Kenneth Leithwood, adaptando para Chile sus instrumentos de investigación.
- Publicación de artículos y libros con descripción de prácticas de liderazgo directivo.
- Interés por volver a contar con una visión nacional de la situación y prácticas de los directivos/as una década más tarde. Incorporación de nuevas temáticas provenientes de cambios en contexto, en políticas o de avances en investigación.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación del liderazgo escolar en la educación básica en Chile, a través de una encuesta representativa del sistema escolar, con foco en las prácticas y creencias sobre liderazgo vigentes.

1. Caracterizar las prácticas y creencias de los directivos en Chile, estableciendo la influencia que en ellas ejerce el contexto escolar en que estas prácticas se producen.
2. Analizar las diferencias que tanto las prácticas como creencias sobre el liderazgo muestran en establecimientos de distinta dependencia (públicos, privados subvencionados y privados pagados) y con distintos resultados académicos (de acuerdo con la clasificación de la Agencia de Calidad)
3. Identificar cómo se relacionan las prácticas de liderazgo directivo con el trabajo de los docentes y los resultados académicos de los estudiantes.
4. Realizar recomendaciones de política orientadas al fortalecimiento del liderazgo directivo en Chile.

FICHA DE ENCUESTA

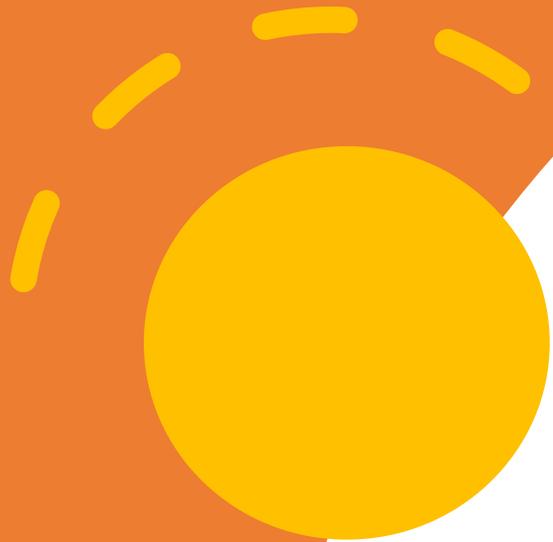
- Cuestionario estructurado
 - Diseño muestral por conglomerados en dos etapas: escuela + docentes
 - Muestra 381 establecimientos educacionales imparten educación básica en zonas urbanas de todas regiones del país. Representación de 3 dependencias.
 - En cada establecimiento responden: director/a, jefe/a unidad técnico pedagógica, 5 docentes. Director/a debe tener al menos 2 años en cargo.
 - Aplicación presencial por encuestadores a directivos y autoadministrada para docentes
 - Error muestral máximo: director/a 7.1%; jefe/a TP 7.1%; docentes 3.9%
 - Trabajo de campo: mayo a octubre 2019
- 

TRES MIRADAS
EN
PROFUNDIDAD

Continuidad y cambio entre
prácticas directivas 2009-2019

La contingencia y las variaciones
en el uso del tiempo de los
directores/as

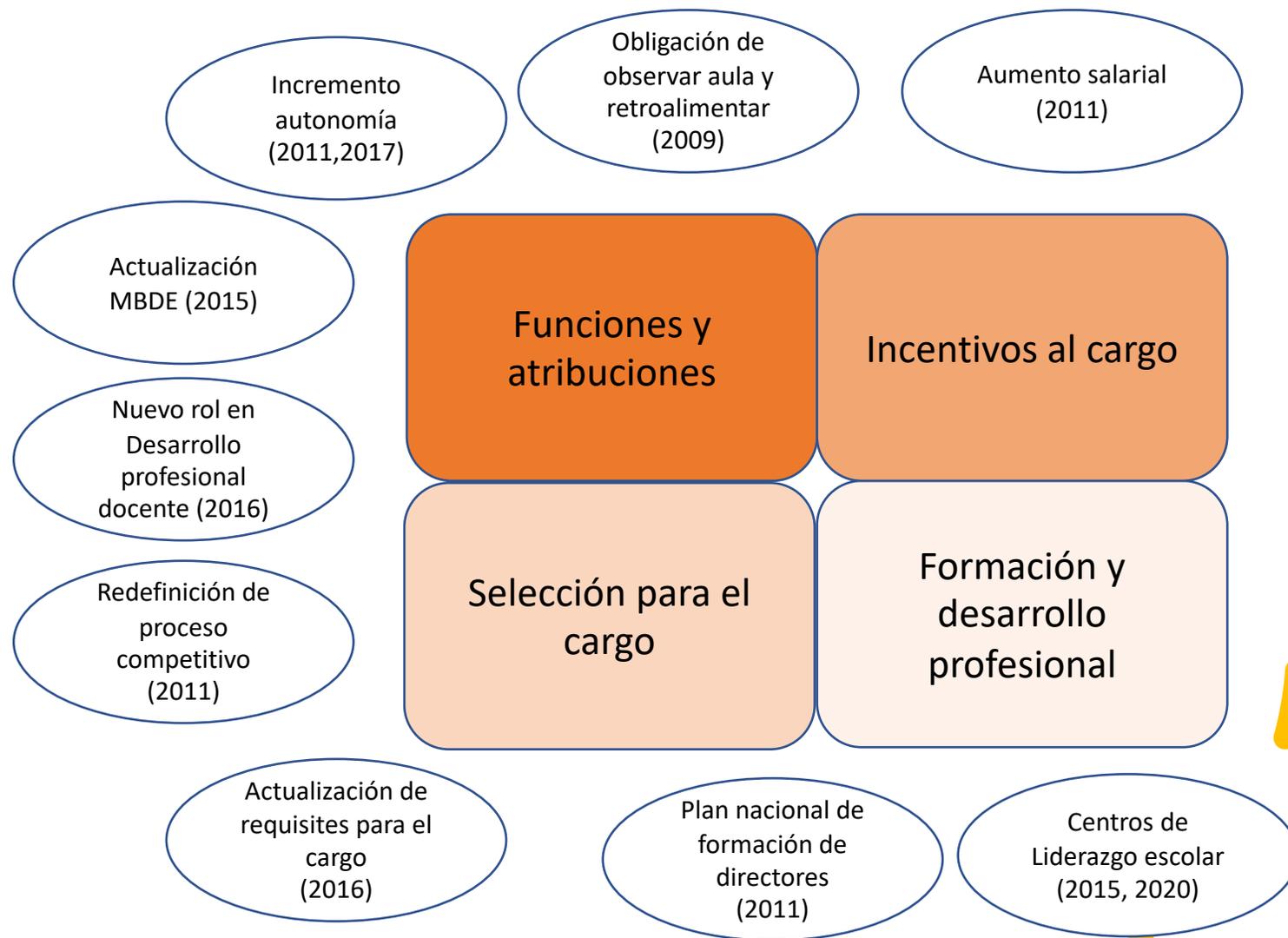
La ventaja femenina: las prácticas
de las directoras



SUBESTUDIO 1: CONTINUIDAD
Y CAMBIO EN PRÁCTICAS
DIRECTIVAS 2009-2019

1. Continuidad y cambios 2009-2019

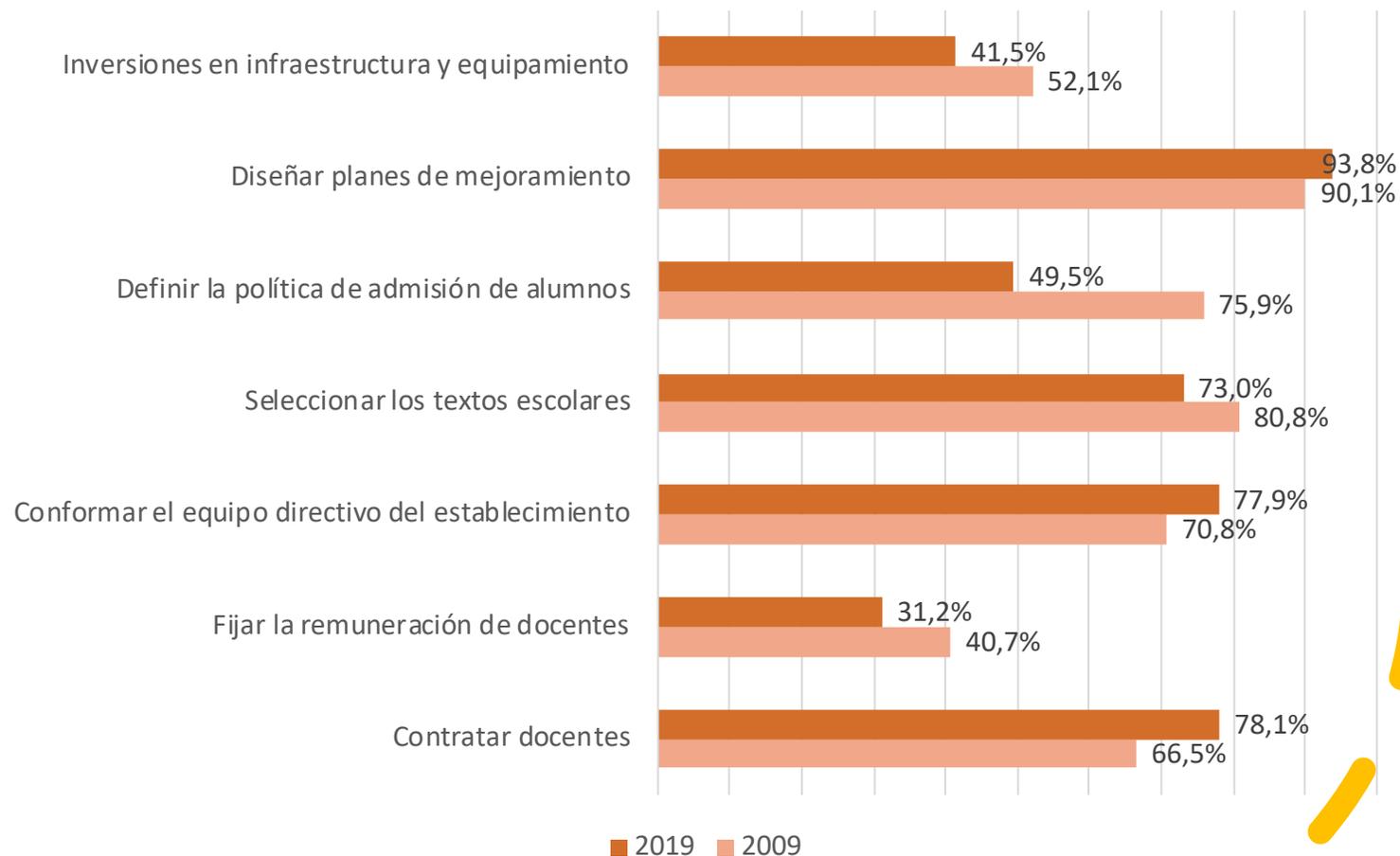
Contexto general: 10 años de intensificación de las políticas para directores escolares



¿Cuánto han cambiado las condiciones de trabajo y prácticas de los directores en Chile?

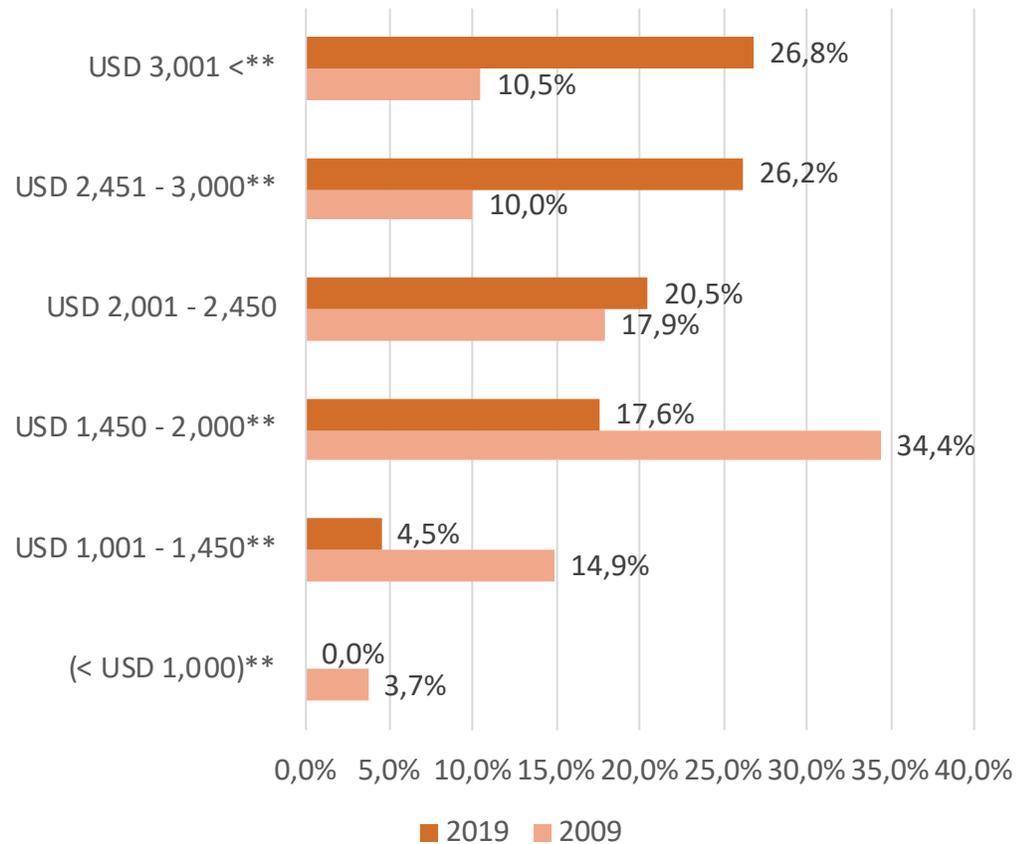
1.1. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Porcentaje de directores que perciben tener un nivel de autonomía alto o muy alto, según ámbito de decisión y año
(Solo diferencias estadísticamente significativas a nivel de 0,05)

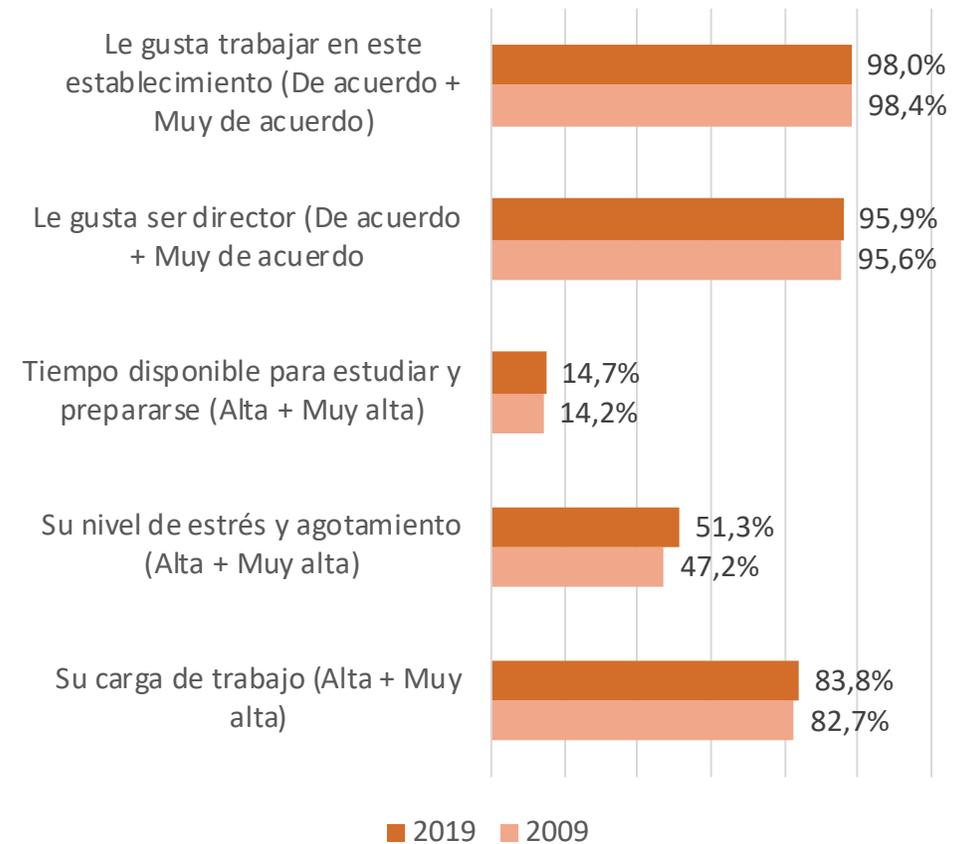


1.2. INCENTIVOS PARA EL CARGO

Porcentaje de directores según tramo salarial y año

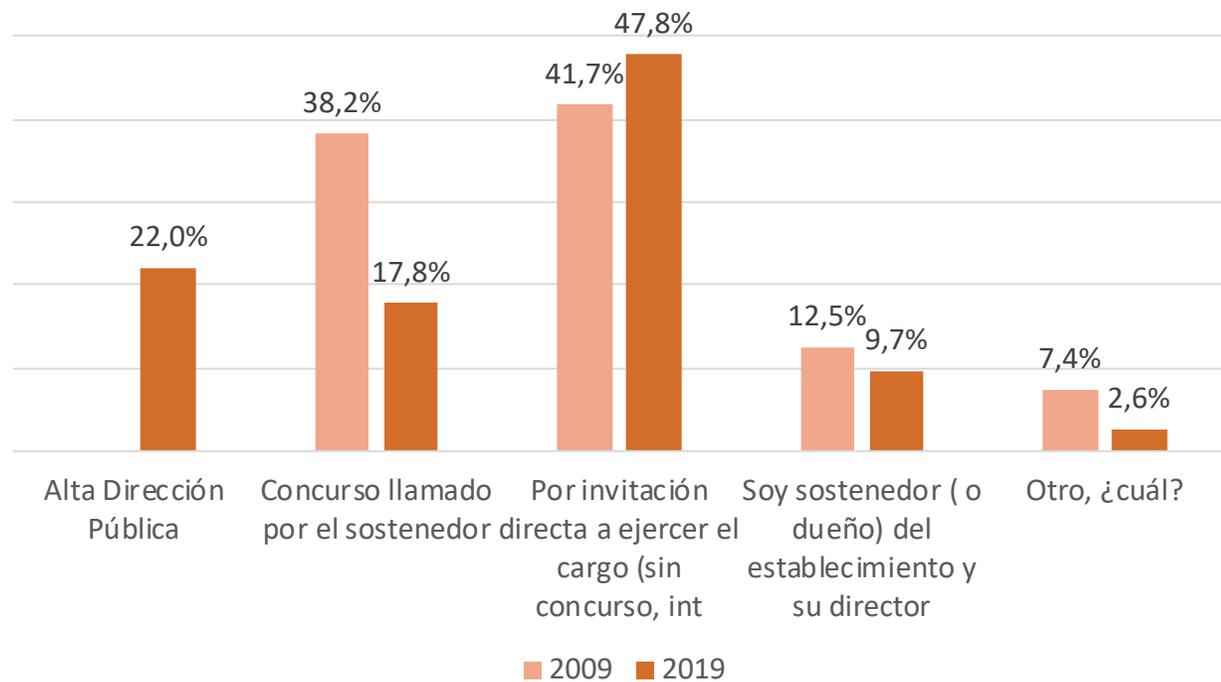


Percepción de las condiciones de trabajo



1.3. SELECCIÓN DE DIRECTORES

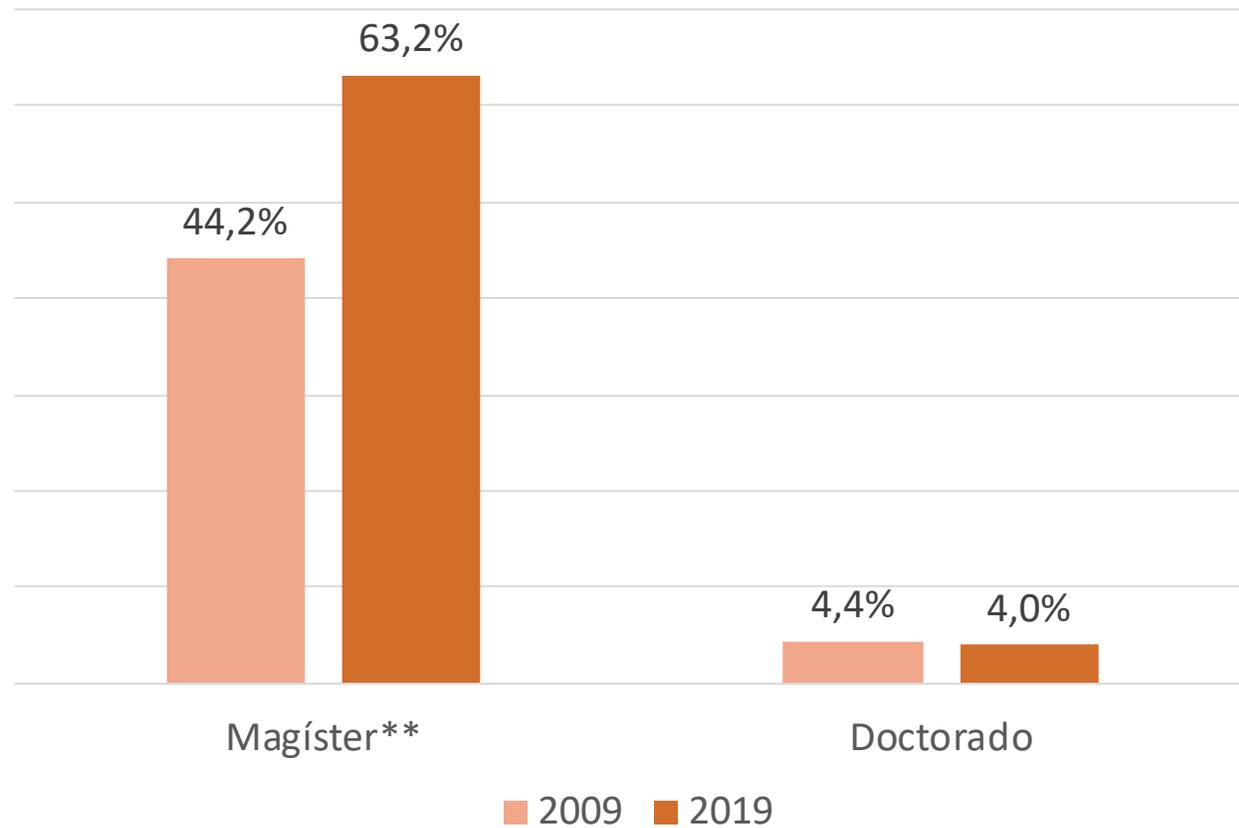
Mecanismo de selección utilizado para llegar al cargo de director
(% directores)



Perfil de los directores	2009	2019
Género (% Mujeres)	57,2%	54,2%
Edad (años)**	56	54
Trabajó antes en el mismo establecimiento (%)	36,1%	38,7%
Años como director de EE**	12	10
Años dirigiendo el EE actual*	9	8

1.4. FORMACIÓN

Porcentaje de directores, según tipo de formación de postgrado



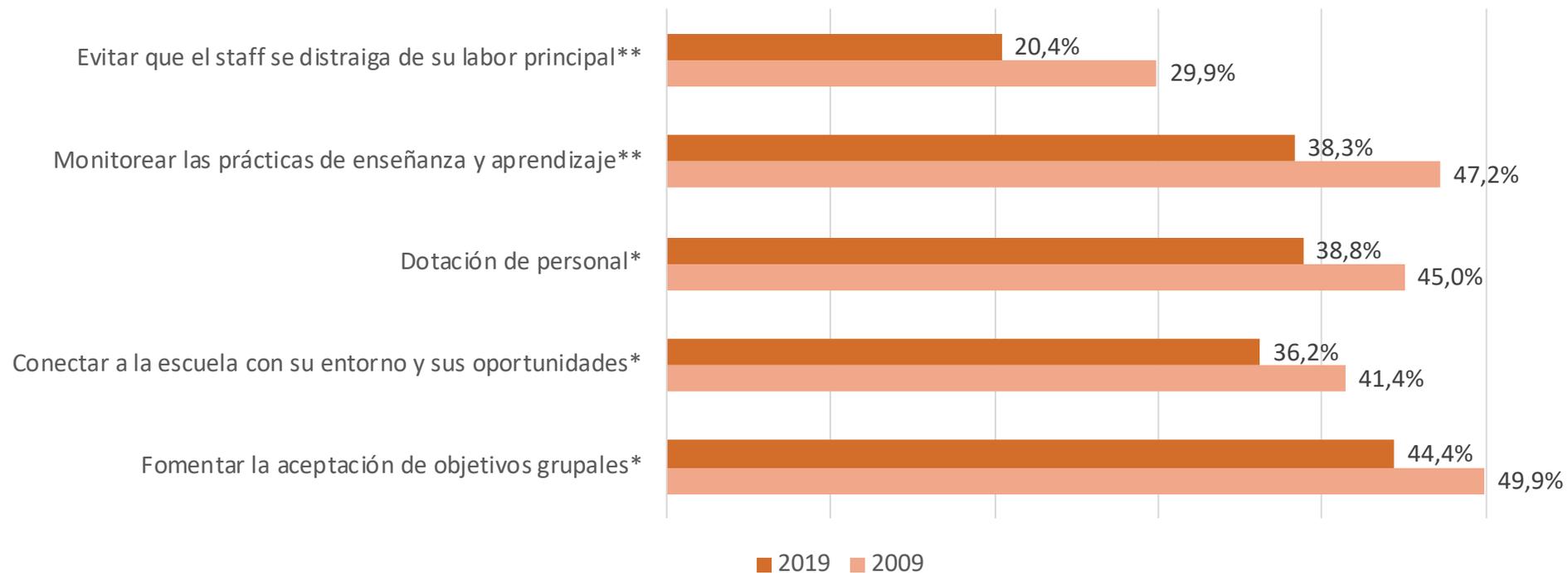
1.5. ¿CAMBIO EN LAS PRÁCTICAS?

Prácticas de liderazgo escolar efectivo
(Porcentaje de docentes que muy de acuerdo en que su director/a realiza la práctica)

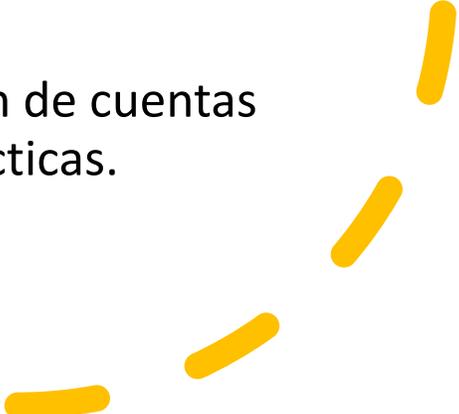


1.5. ¿CAMBIO EN LAS PRÁCTICAS?

Prácticas de liderazgo escolar efectivo
(Porcentaje de docentes muy de acuerdo con que el director/a realiza la práctica,
SOLO MUNICIPALES)



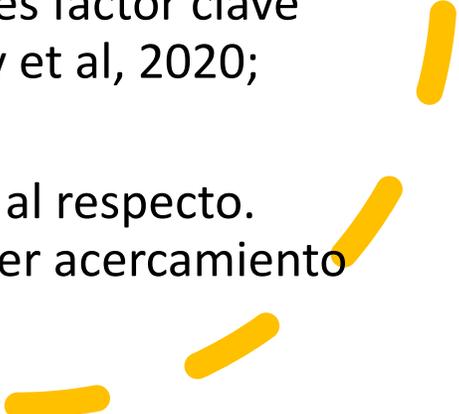
CONCLUSIONES DEL SUB- ESTUDIO

- Las políticas para directores han logrado movilizar, con distintos niveles de éxito, las condiciones de trabajo de los directores, su formación y Desarrollo profesional, y el perfil de quienes acceden al cargo.
 - No han logrado modificar la práctica profesional de los directores.
 - Tres hipótesis al respecto:
 - ✓ Desarticulación entre políticas del período.
 - ✓ Ausencia de un mensaje claro (y maniobrable) dirigido al cambio de prácticas.
 - ✓ Contexto general de políticas de rendición de cuentas desfavorece un cambio sustantivo de prácticas.
- 



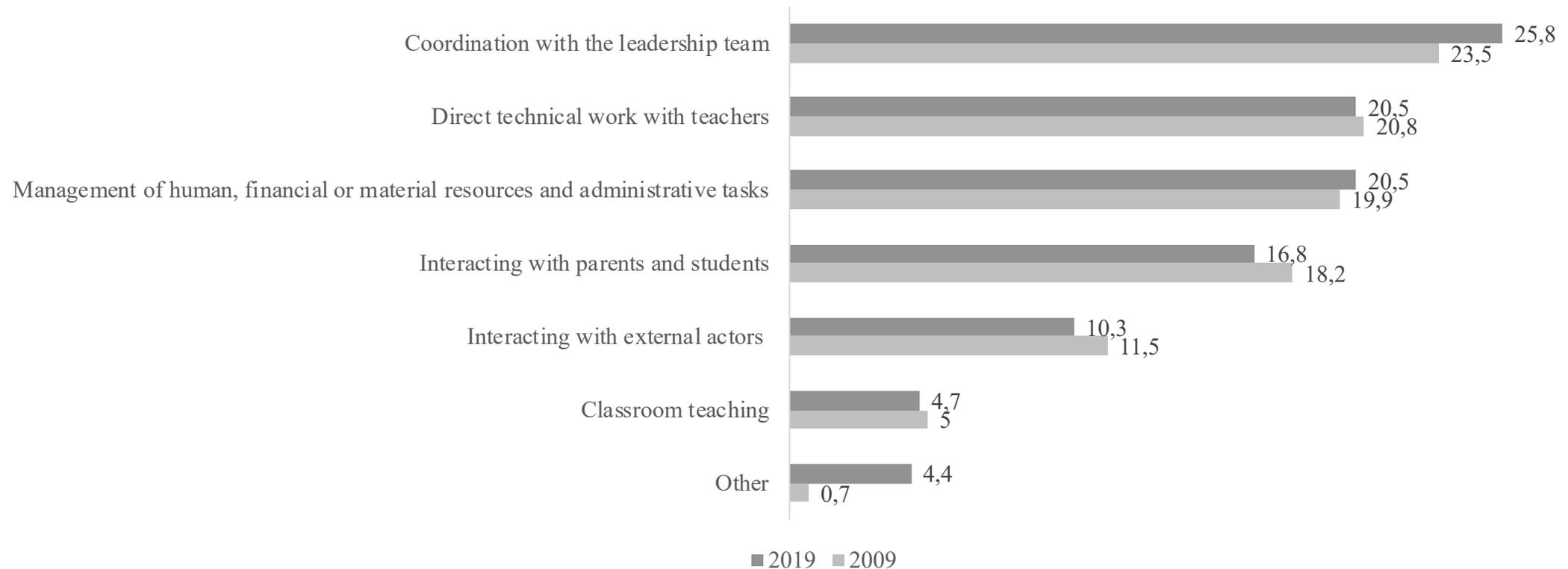
SUBESTUDIO 2: CONTIGENCIA Y USO DEL TIEMPO DE LÍDERES ESCOLARES

IMPORTANCIA DE LA PREGUNTA POR CONTINGENCIA EN LIDERAZGO

- Investigación internacional creciente acerca de cómo los líderes escolares responden a la multiplicidad de demandas actuales, de qué forma se administra el escaso tiempo disponible y cómo esta complejidad creciente afecta su práctica escolar (Pont, 2020; Lee et al, 2021; Pollock & Wang, 2021).
 - En general los estudios muestran que los líderes escolares de distintas latitudes están sobrepasados con tareas administrativas, pudiendo destinar poco tiempo y energía para el liderazgo instruccional y el apoyo a la enseñanza (Tulowitzki & Progin, 2021; Moyi, 2021) y afectando su bienestar (Jong et al, 2017; Aravena y González, 2021)
 - Enfoque pertinente: liderazgo como fenómeno difícil de predecir y donde “gestión de la complejidad” es factor clave (Davies, 2002; Christie y Lingard, 2001; Espuny et al, 2020; Ronnstrom y Skott, 2020)
 - Muy poca evidencia en Chile y América Latina al respecto. Pregunta importante en contexto actual. Primer acercamiento por medio de esta encuesta.
- 

MEDICIÓN BASE: USO DEL TIEMPO

Figure 1. Percentage of Time Spent on School Tasks as Reported by Principals, by Year



Source: Prepared by the authors based on 2009 and 2019 results.

UNA FORMA DISTINTA DE OBSERVAR EL USO DEL TIEMPO: FRECUENCIA DE CONTINGENCIAS

Origen: sondeo cualitativo +
pre-test de encuesta

Ámbito	Contingencia	Ítems Cuestionario
Estudiantes	Ingreso/Salida	“Gestionar ingreso o salida de estudiantes del establecimiento”
	Clima Escolar	“Intervenir en problemáticas de disciplina de estudiantes o en casos de violencia escolar”
Apoderados	Atención apoderados	“Atención no planificada de apoderados”
	Problemas familiares	“Atender situaciones problemáticas familiares (violencia, abandono, consumo de drogas, etc.)”
Staff	Reemplazo de profesores	“Resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores”
	Conflictos adultos	“Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento”
	Problemas staff	“Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida personal”
Infraestructura	Imprevistos infraestructura	“Resolver imprevistos relacionados a la infraestructura y al equipamiento del establecimiento (ej: goteras, fallas eléctricas, etc.)”
Entorno	Reuniones fuera	“Asistir a reuniones no planificadas con el sostenedor u otros agentes externos”
	Respuesta solicitudes	“Responder solicitudes de información imprevistas desde el sostenedor u otros agentes externos”
	Visitas externas	“Recibir visitas del sostenedor u otros agentes externos”

TRES HALLAZGOS PRINCIPALES

- Hallazgo 1: Las contingencias más regulares que enfrentan los líderes escolares en Chile tienen que ver con la vinculación con las familias, las relaciones entre los estudiantes y la atención al personal
 - Hallazgo 2: el nivel de contingencia que enfrentan directores está fuertemente determinado por el contexto socioeducativo de la escuela, como el nivel socioeconómico de los estudiantes
 - Hallazgo 3: el nivel de contingencia influye en el bienestar subjetivo de los líderes escolares
- 

Tabla I
Contingencias que enfrentan los directores (% que considera que se produce cada contingencia en distintos niveles de frecuencia)

		Al menos una vez a la semana	Cada 15 días o mensualmente	De una a tres veces por semestre	Nunca
Apoderados	Atención no planificada de apoderados	67,60%	19,60%	8,20%	4,70%
	Atender situaciones familiares problemáticas (violencia, abandono, consumo de drogas, etc.)	27,40%	30,20%	26,60%	15,80%
Estudiantes	Gestionar el ingreso o salida de estudiantes del establecimiento	38,70%	13,80%	18,40%	29,20%
	Intervenir en problemáticas de disciplina de estudiantes o en casos de violencia escolar	47,50%	22,30%	19,60%	10,60%
Externo	Asistir a reuniones no planificadas con el sostenedor u otros agentes externos	17,00%	34,70%	24,80%	23,40%
	Responder solicitudes de información imprevistas desde el sostenedor u otros agentes externos	32,60%	27,40%	25,30%	14,60%
	Recibir visitas del sostenedor u otros agentes externos	26,80%	34,00%	23,50%	15,60%
Infraestructura	Resolver imprevistos relacionados a la infraestructura y al equipamiento del establecimiento (ej: goteras, fallas eléctricas, etc)	31,70%	30,20%	27,80%	10,30%
Personal	Resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores	40,50%	32,70%	18,30%	8,70%
	Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento	10,90%	16,90%	40,10%	32,10%
	Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida personal	43,50%	24,30%	22,20%	10,00%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a directores

Contingencias del director, según dependencia (Menciones “diariamente” + “2 o 3 veces por semana” + “Una vez a la semana”)

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	29,0	47,5
Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida personal	51,0	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 al 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	17,0
Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento	18,6	7,7	5,5	10,9

Índice de nivel de contingencia por tipo de escuela

		Dependencia			Total
		Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	
Nivel de contingencia	Baja	7,5% (*)	15,7% (**)	41,0% (*) (**)	16,2%
	Media	30,8%	41,7%	44,5%	38,5%
	Alta	61,7% (*) (**)	42,7% (*) (***)	14,5% (*) (**) (***)	45,3%

Relación entre Bienestar Subjetivo de Directores y Niveles de Contingencia

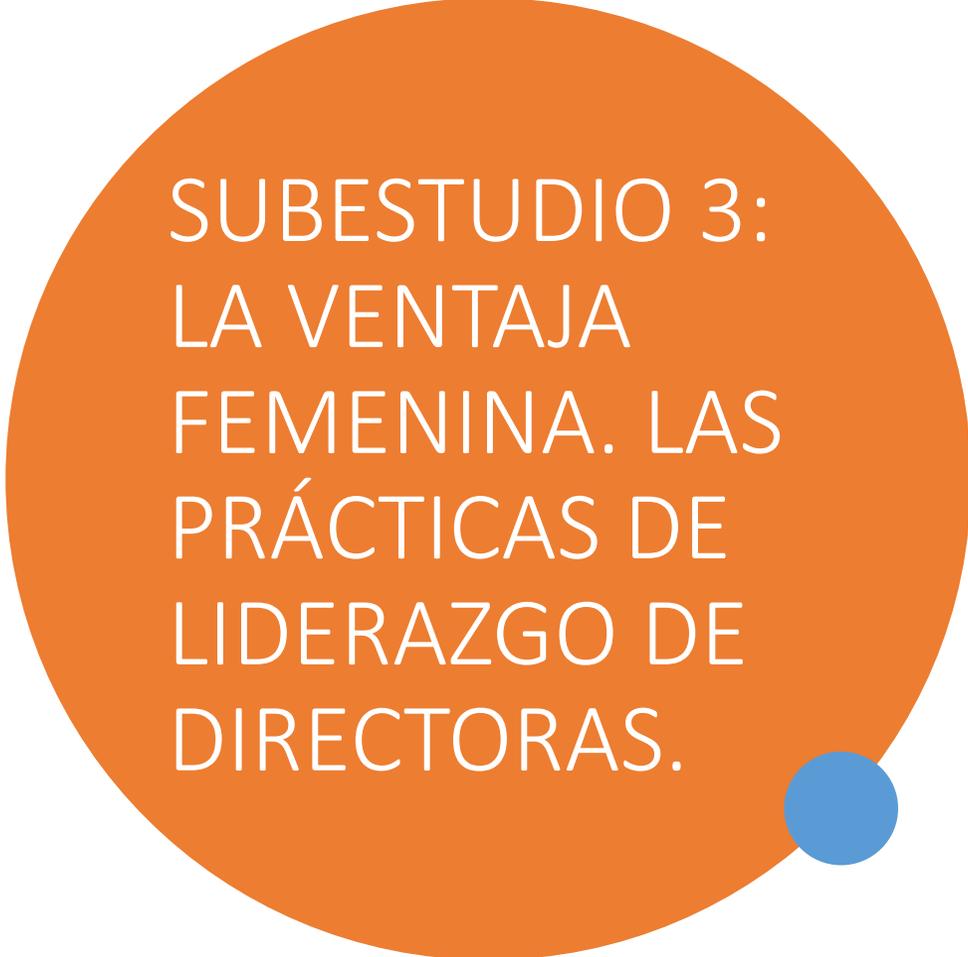
Indicador Bienestar Subjetivo	Nivel de Contingencia		
	Baja	Media	Alta
Carga de trabajo (% muy alta)	9,2%	36,3%	54,6%
Nivel de estrés (% muy alto)	7,6%	31,5%	61,0%
Tiempo para estudiar y prepararse (% muy bajo)	4,7%	26,5%	68,8%

CONCLUSIONES /IMPLICANCIAS

- Presencia relevante de contingencias y tareas no planificadas en la función directiva (más fuertes en la educación pública), poco visibilizadas en investigación, formación y políticas.
- La mayor parte de la contingencia se concentra en las funciones sociales y relacionales (con familias, estudiantes y docentes) (Riley, 2021; Lee et al, 2021).
- Contingencia y complejidad de función directiva debiera ser tema de preocupación de las políticas y apoyos – de niveles nacionales y locales - porque
 - puede obstaculizar el despliegue del liderazgo pedagógico,
 - implica una carga profesional y socioemocional que afecta el desempeño de los líderes (Oplatka, 2021)
 - Escenario covid y post-covid aumenta esta complejidad/contingencia (Hooge y Pont, 2020)



Weinstein J, Sembler M, Weinstein M, Marfán J, Valenzuela P, Muñoz G. A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration & Leadership*. May 2021. doi:[10.1177/17411432211019407](https://doi.org/10.1177/17411432211019407)

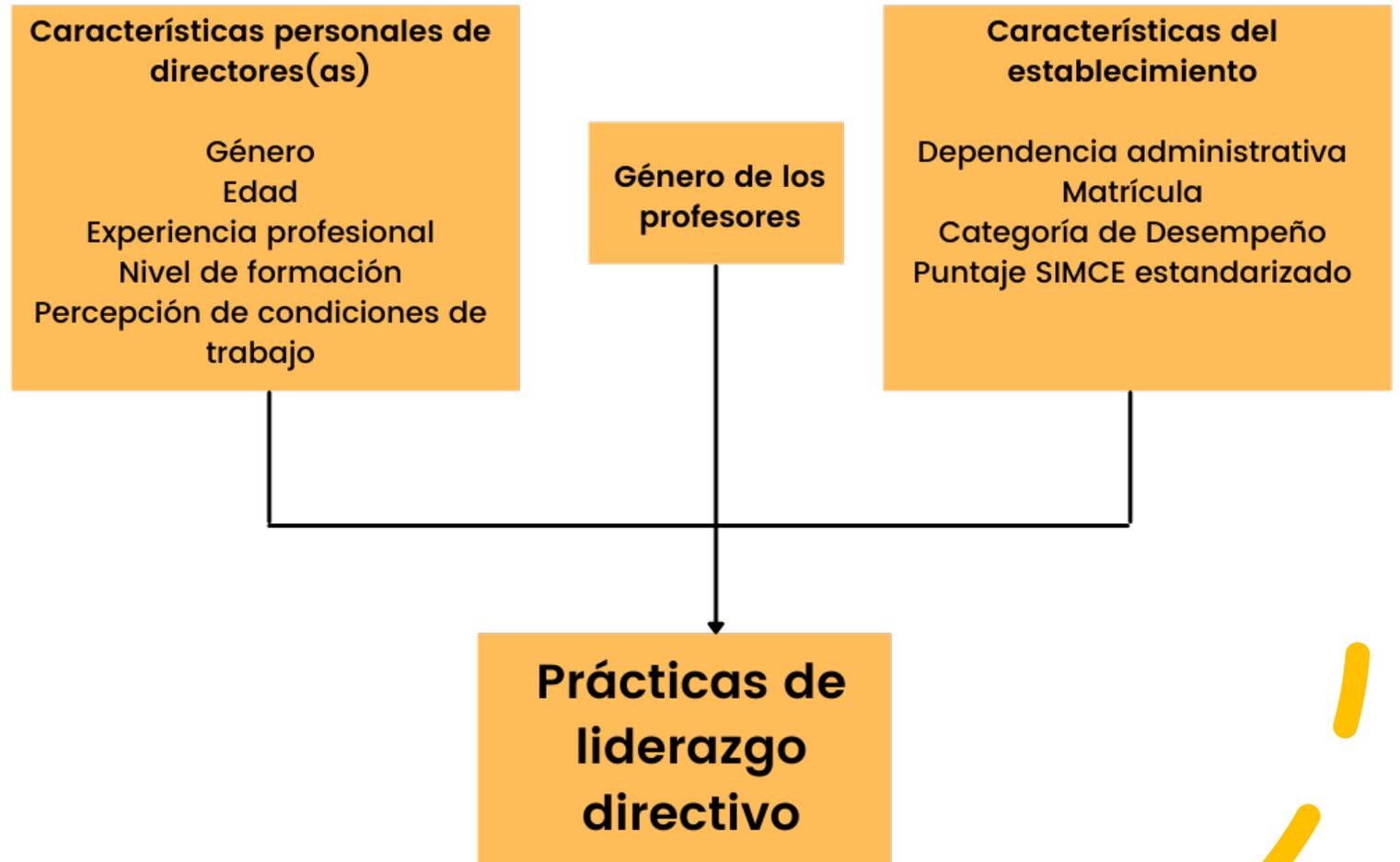


SUBESTUDIO 3:
LA VENTAJA
FEMENINA. LAS
PRÁCTICAS DE
LIDERAZGO DE
DIRECTORAS.

GÉNERO Y LIDERAZGO DIRECTIVO

- Con el paso del tiempo, la investigación sobre el impacto del género en el liderazgo directivo ha pasado de su enfoque inicial en los obstáculos para el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y su evidente subrepresentación (Shakeshaft, 1987), a tratar de comprender los rasgos específicos que las mujeres en puestos de liderazgo pueden poseer y sus efectos potenciales sobre la gestión y dinámica escolar.
- Debate más amplio en cuanto a la posible existencia de diferencias en los estilos de liderazgo y niveles de desempeño entre directores y directoras. Como resultado, este se ha convertido en un tema cada vez más investigado en todo el mundo (Kaparou y Bush, 2007; Hallinger et al., 2016; Shaked et al., 2018), aunque aún no en Chile o América Latina (Arroyo, 2019; Muñoz y Lira, 2020).
- **Pregunta de investigación: ¿Qué diferencias existen, según la opinión de los docentes, en las prácticas de liderazgo escolar de directores y directoras de escuelas primarias urbanas en Chile?**

VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ANÁLISIS



3.1. ¿Cuán diferentes son los directores y las directoras en sus rasgos personales? Y, ¿cuán diferentes son las escuelas donde trabajan los directores y las directoras?

Características personales

- Promedio de edad similar: 53,6 años HD y 54,1 años MD.
- MD con menos años de experiencia en el cargo (30,1% con sobre 10 años vs. 38,8%).
- Experiencia previa: MD provienen más directamente del aula (+9%).
- MD son más “insiders” que HD (44,8% vs. 31,5%).
- MD tienden a haber completado menos formación especializada (magister y doctorado).
- MD han experimentado mayores niveles de estrés (57,3% vs. 44,2%)

Características de los establecimientos

- Sólo en los establecimientos particular pagados hay mayor proporción de DH.
- MD tienden a concentrarse en mayor medida en establecimientos más pequeños (48,1% en establecimientos con menos de 270 estudiantes).
- La distribución según género es similar según las distintas Categorías de Desempeño o según los puntajes SIMCE estandarizados.
- No hay mayores diferencias en cuanto a las responsabilidades asociadas al rol.

Categorías de prácticas de liderazgo por sexo del director/a

Categorías	Prácticas	Directora Mujer	Director Hombre	Diferencia significativa
Establecer dirección	Visión	0,87	0,83	+
	Objetivos	0,85	0,78	+
	Promedio: 0,85	0,89	0,88	
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual a los docentes	0,81	0,75	+
	Estimulación intelectual	0,72	0,64	+
	Promedio: 0,76	0,82	0,79	
Rediseñar la organización	Crear una cultura colaborativa	0,82	0,79	
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	0,80	0,74	+
	Promedio: 0,75	0,80	0,72	+
	Crear una relación productiva con la familia y la comunidad	0,80	0,72	+
Gestionar la instrucción	Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades	0,68	0,66	
	Dotación de personal	0,76	0,69	+
	Proveer apoyo técnico a docentes	0,68	0,63	+
	Promedio: 0,67	0,75	0,67	+
	Monitoreo	0,75	0,67	+
	Evitar distracción del staff	0,57	0,54	

3.2. De acuerdo a los profesores, ¿existen diferencias en las prácticas de liderazgo según el género del director?

3.3. ¿Es el género de los docentes un factor relevante en la evaluación de las prácticas de liderazgo del director de su escuela?

No existe “complacencia de género” (Carli y Eagly, 2011) en la evaluación de las directoras.

En 38 de los 42 indicadores no hay diferencias significativas en la evaluación, según el género de los docentes.

En las prácticas restantes, los docentes hombres tienden a evaluar mejor a los directores hombres.

3.4. ¿Cuán diferenciador es el género, respecto a otras características personales de los directores, al evaluar las prácticas de liderazgo?

¿Y respecto a las características de su establecimiento?

Características personales

El género del director es el principal factor diferenciador en 27 de 42 indicadores

Directoras mujeres (en 27 indicadores)
Directores(as) "insiders" (en 13 indicadores)

Características del establecimiento

El género del director es el principal factor diferenciador en 23 de 42 indicadores

Directoras mujeres (en 23 indicadores)
Directores(as) de escuelas con un mayor puntaje SIMCE estandarizado (en 12 indicadores)

CONCLUSIONES/ IMPLICANCIAS

- La ventaja femenina parece ser más una característica general del liderazgo de las directoras en las escuelas que un factor vinculado a un estilo de liderazgo particular, un hallazgo que está en línea con los resultados de Hallinger et al. (2016).
- El mayor desempeño de las directoras en aquellas prácticas de liderazgo altamente efectivas según Robinson et al. (2009), sugiere que su ventaja para mejorar los resultados escolares es aún más significativa.
- En general, el género es la variable que tiene más asociación con las prácticas de los directores en comparación con otras variables independientes.
- Hipótesis sobre la ventaja femenina descartadas: 1) mayor experiencia y formación; 2) tamaño de escuelas; 3) complacencia de género.
- Limitación y desafíos:
 - Interseccionalidad y análisis de perfiles de DM.
 - Profundizar en impacto de socialización y patrones de género en desarrollo de habilidades profesionales (Carli y Eagly, 2011).
 - Explorar las líneas de investigación que han vinculado los estilos de liderazgo escolar con los constructos de género en el sector educativo (Lupano y Castro, 2011)

CIERRE

- Encuesta 2019 permite contar nuevamente con visión nacional sobre características de prácticas de directores/as de escuelas básicas urbanas.
- Relevancia (y dificultad) de considerar el contexto en análisis del liderazgo directivo:
 - Caso de políticas específicas de fomento del liderazgo directivo en relación con efectos de otras políticas educativas en prácticas de directivos escolares (ej: atribuciones y Ley de Inclusión)
 - Caso de contingencia no solo afectada por realidad de estudiantes y familias (“contingencia forzada”) sino que también por acción autoridades nacionales y locales (“contingencia no-forzada”)
- Encuesta cuenta aún con abundante información que debe ser analizada e interpretada. Próximos temas: liderazgo de jefes/as UTP y diferencias según categorías de desempeño de escuelas.

Estudio

Prácticas y Creencias de Liderazgo
Escolar en Chile

Línea de Investigación

Equipo:
José Weinstein Cayuela
Gonzalo Muñoz Stuardo
Matías Sembler Reyes