

¿Qué y cómo aprenden los líderes educativos? Análisis de experiencias de directores/as y sus procesos de formación continua.

Camila Jara Ibarra, Javiera Peña Fredes

Universidad Diego Portales

VII Jornada de Investigación C-LIDER
Noviembre 2023

S

La evidencia chilena retrata un escenario de **multiplicación de programas de formación en liderazgo**, en paralelo a una **limitada evidencia sobre sus resultados e impactos** (Muñoz, Amenábar, & Valdebenito, 2019).

Este conocimiento permitiría dar sustento y efectividad a programas o iniciativas de formación y, con ello, impactar en el **mejoramiento escolar** (Huber et al., 2018; Weinstein, Cuéllar, Hernández, & Fernández, 2016; Weinstein & Muñoz, 2012).

**Proyecto (2021-2024):
Procesos de aprendizaje y liderazgo escolar:
un estudio longitudinal sobre creencias, conocimientos y
prácticas directivas**

OBJETIV

○

Generar evidencia sistemática, exhaustiva e inédita respecto a la manera en que los directivos escolares llevan a cabo sus procesos de aprendizaje, formal (en instancias de formación) e informal (de sus experiencias de aprendizaje y adquisición de conocimiento nuevo desde otras fuentes)

MÉTOD

○

Carácter longitudinal; Construcción de un panel cualitativo (Martínez & Rodríguez, 2008) (n= 10 directores) que permita dar continuidad a la observación en un proceso de investigación multietápico (cada año, una fase).

Acciones realizadas 2022-2023

¿Qué y cómo aprenden los líderes educativos? Análisis de experiencias de directores/as y sus procesos de formación continua.

Acción 1: Observación de momento previo a la formación (entrevistas a 18 directores/as)

- **Acción 2:** Seguimiento a la muestra de directivos cuando comienzan a participar en una instancia de formación (entrevistas a 3 directores/as)
- **Acción 3:** Percepciones y valoraciones sobre la formación en gestión y liderazgo (entrevistas a 17 directivos/as)
- **Acción 4:** Evaluación de un programa de diplomado impartido por equipo C-Líder (encuesta a 40 estudiantes)

ACCIÓN 1: Observación de momento previo a la formación



Pregunta de investigación

¿Por qué los directores quieren aprender? ¿Cuáles son las principales motivaciones y necesidades para embarcarse en programas de formación continua? ¿Qué características tiene el momento previo a participar en una instancia de formación en términos del proceso de toma de decisión?

Metodología

- Enfoque cualitativo: **Entrevista semi-estructurada**
- **Participantes: 18 directores** de escuelas ubicados en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Metropolitana y O'Higgins próximos a iniciar un programa de formación continua.
 - 6 directores Curso de inducción dirigido a directores nóveles (10 meses)
 - 4 directores Curso sobre liderazgo para el desarrollo profesional (3 meses)
 - 7 directores Curso liderazgo para el aprendizaje (10 meses)
 - 1 director Curso de formación a directores en ejercicio

Las entrevistas fueron realizadas virtualmente entre los meses de agosto 2022 y marzo de 2023 y tuvieron una duración promedio de 60 minutos.

Observación de momento previo a la formación

Se destaca una participación constante en diversas instancias de formación, con un alto grado de orientación hacia el aprendizaje, **considerando la formación como un deber moral.**

Los directores, en su mayoría, toman decisiones basadas en opciones limitadas, interrogantes sobre la autonomía en la toma de decisiones. **Conocimiento limitado del programa de formación en el que se participará.**

Destaca la importancia de participar en **redes de apoyo, valorando la experiencia práctica** de los facilitadores de los programas de formación.

ACCIÓN 2: Seguimiento durante la participación en una instancia de formación



- Enfoque cualitativo: **Entrevista semi-estructurada**
- **Participantes: sub muestra de 3 directores** de escuelas ubicados en las regiones de Tarapacá y O'Higgins participando de un programa de formación continua.

- 2 directores Curso de inducción dirigido a directores noveles (10 meses)
- 1 director Curso de formación a directores en ejercicio (7 meses)

Las entrevistas fueron realizadas virtualmente entre los meses de marzo y abril de 2023 y tuvieron una duración promedio de 60 minutos.

- Análisis de contenido en base a categorías definidas y emergentes

I. Primer período de "shock" respecto a la formación

Desconcierto inicial debido al desconocimiento total de la carga académica y de tiempo de los programas

II. Condiciones para el aprendizaje

Critica la falta de horarios protegidos para el desarrollo profesional

III. Valoración a la presencialidad en la formación

Disminuye la calidad y profundidad de la formación

IV. Metodologías que conducen a mayores aprendizajes

Las mentorías, el trabajo en grupo y compartir experiencias son aspectos clave para el aprendizaje efectivo

V. Soporte emocional y acompañamiento

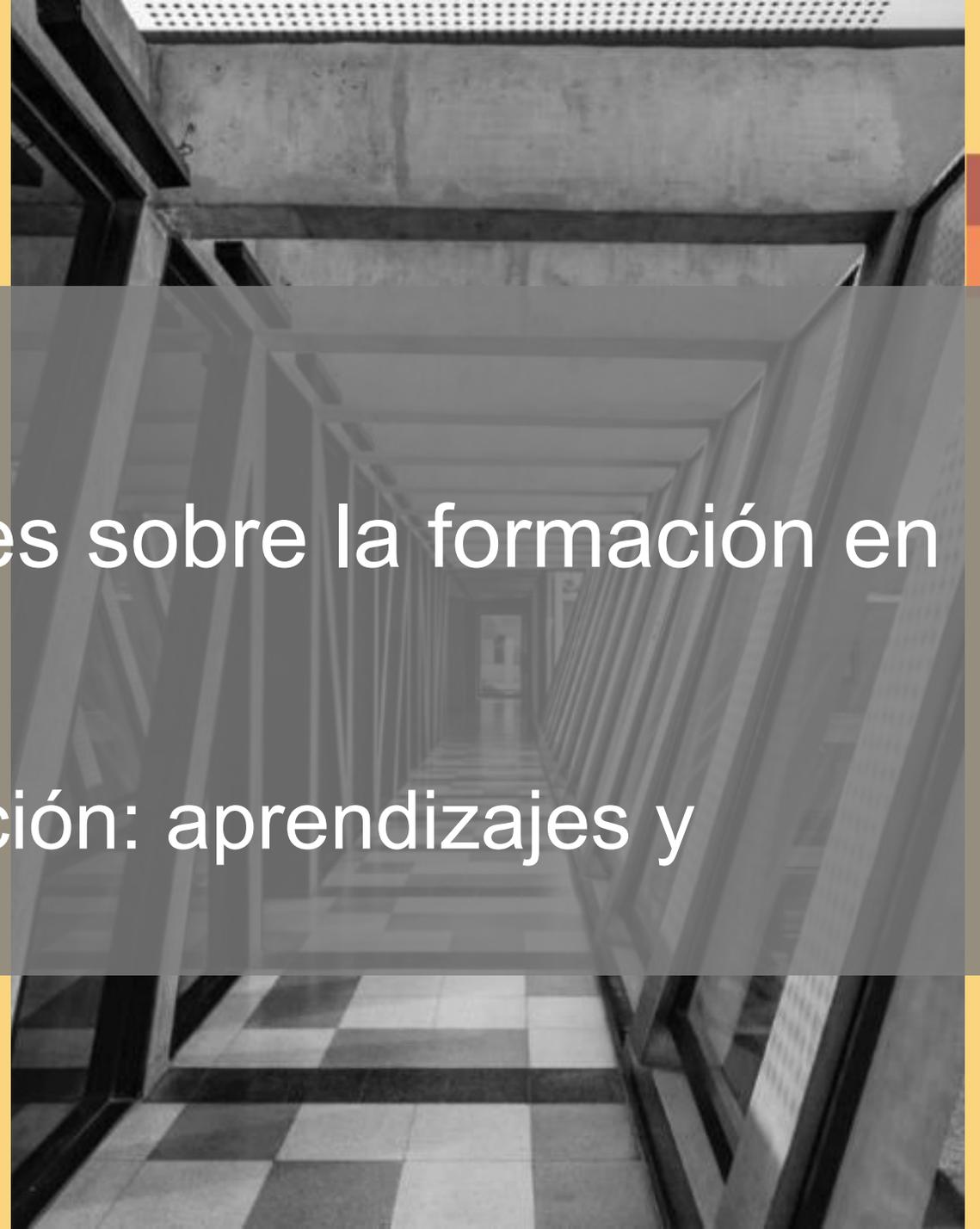
soledad del cargo y valor socioemocional al compartir experiencias con pares

VI. Necesidad de integrar pasantías y fortalecer comunidades de aprendizaje

Relevancia de conformar y fortalecer comunidades de aprendizaje como un enfoque más efectivo que los diplomados o cursos particulares.

ACCIÓN 3:
Percepciones y valoraciones sobre la formación en
gestión y liderazgo

ACCIÓN 4: Encuesta evaluación: aprendizajes y
desarrollo de capacidades



Metodología ACCIÓN 1

- 17 entrevistas a directivos de distintas regiones del país: 7 Directores/as de escuelas y liceos (4 hombres y 3 mujeres), 5 Directoras de Jardines Infantiles y 6 Jefes de UTP de escuelas y liceos (3 mujeres y 3 hombres). Realizadas en (MESES?)

Directores/as escuelas y liceos	Directoras Jardines Infantiles	Jefes/as de UTP
1. Región Metropolitana	1. Región Metropolitana	1. Región del Bío Bío
1. Región del Bío Bío	2. Región de Atacama	2. Región Metropolitana
2. Región de Arica y Parinacota	3. Región de Los Lagos	3. Región de Valparaíso
3. Región de Atacama	4. Región de Arica y Parinacota	4. Región del Bío Bío
4. Región de O'Higgins	Región de la Araucanía	5. Región de la Araucanía
5. Región de Atacama		4. Región de Arica y Parinacota
5. Región de Valparaíso		

Metodología ACCIÓN 2

- Encuesta sobre aprendizajes y desarrollo de capacidades a participantes de un diplomado de CLíder, cohorte 2022 (instrumento diseñado por el equipo de CIAE).
- La encuesta fue enviada de forma virtual a los 40 participantes del diplomado. La aplicación se realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2023. N total= 20.

I. Consenso respecto a la necesidad de fortalecer la oferta formativa de Desarrollo Profesional de Directivos

Estableciendo criterios y estándares a la formación en sus distintas etapas

II. Formación continua como una condición/requisito asociado al cargo directivo

Contar con condiciones para ello: tiempos protegidos para ello y financiamiento

III. Necesidad de orientar la oferta formativa a necesidades de los directivos

Que responda a diagnósticos contextuales

IV. Formación continua fundamentalmente práctica

Pasantías, mentorías y redes como estrategias de formación

V. Sistemas de formación híbridos (presencial y online)

Inclusión de instancias presenciales

Algunas reflexiones

- El sistema de formación de directores en Chile podría **mejorar en su capacidad de diagnóstico**, ya sea otorgando más espacio a los líderes para autoevaluar sus necesidades o permitiendo a los sostenedores ofrecer una oferta formativa más específica y dirigida a las necesidades de cada escuela o líder escolar.
- Necesidad de mejorar la oferta de programas y herramientas no solo de formación, sino también **de acompañamiento más específicos para abordar desafíos prácticos** y promover la formación de redes de apoyo al trabajo directivo (comunidades de aprendizaje, mentorías y pasantías para enriquecer la formación continua)
- Rigidez de la estructura, desconexión con las necesidades formativas de los

¡Gracias!



LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**

FACULTAD DE EDUCACIÓN