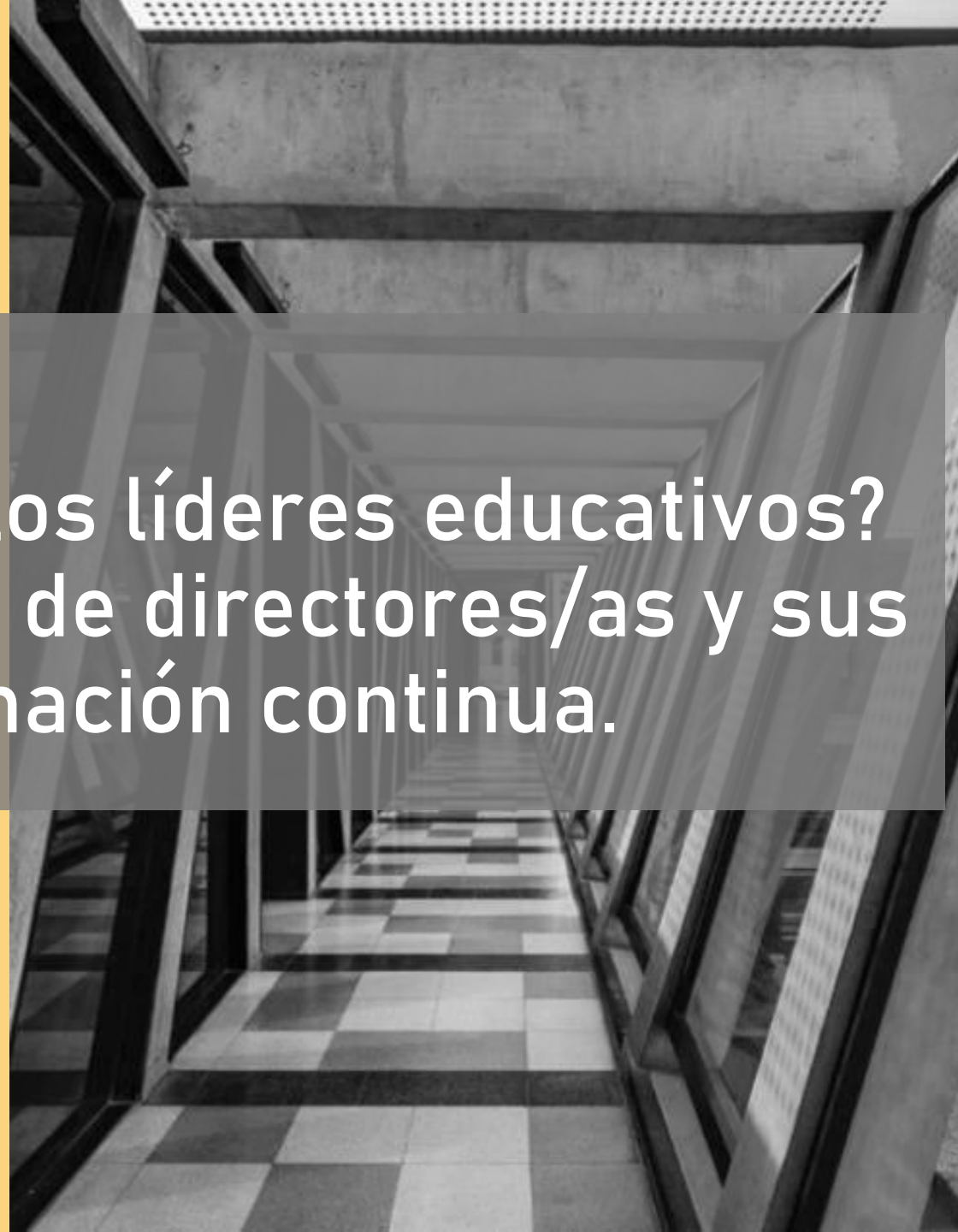


¿Qué y cómo aprenden los líderes educativos? Análisis de experiencias de directores/as y sus procesos de formación continua.

Camila Jara Ibarra, Javiera Peña Fredes

Universidad Diego Portales

Congreso Interdisciplinario de Investigación en
Educación (CIIE)



ANTECEDENTES

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

OBJETIVO

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)

MÉTODO

Carácter longitudinal; Construcción de un panel cualitativo (Martínez & Rodríguez, 2008) (n= 4-6 directores) que permita dar continuidad a la observación en un proceso de investigación multietápico (cada año, una fase).

Acciones realizadas

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

Estudio Fase 0: Análisis de política o acciones de formación de directores desde la perspectiva de los actores

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

Estudio fase 2-3: Seguimiento a la muestra de directivos participando y luego de participar en una instancia de formación (muestra: 4 directores/as)

FOCOS COMPLEMENTARIOS

Foco 1: Percepciones y valoraciones sobre la formación en gestión y liderazgo (entrevistas a 17 directivos/as)

Foco 2: Evaluación de un programa de diplomado impartido por equipo UDP/C-Líder (encuesta a 22 estudiantes)

ESTUDIO FASE 1: Observación de momento previo a la formación



- 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.
- Análisis de contenido en base a categorías definidas y emergentes

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?

Objetivo General

Indagar, desde el discurso de líderes escolares que participarán en programas de formación, en las razones por las que deciden participar en dichas instancias.

Objetivos Específicos

Identificar las principales motivaciones de directores para participar en procesos de formación en servicio.

Caracterizar el proceso de toma de decisión de los líderes escolares en el momento previo a participar en un programa de formación.

Caracterizar las necesidades de formación de los directores, tanto a nivel individual como a nivel escuela, previas a participar en una instancia de formación.

I. Experiencia, disposiciones y orientación de los directores frente a su propia formación continua:

Un rasgo común entre los discursos analizados es la participación constante en instancias de formación de distinto tipo. Son formaciones valoradas positivamente. El carácter de 'deber moral' de la formación planteada por Bush (2018) se encuentra fuertemente anclado entre los directores

La verdad es que siempre hemos estado haciendo cursos que tienen que ver con liderazgo (Directora 18).

Yo siempre considero que todas instancias de capacitación, siempre te nutren de algo... siempre uno se queda con algo (...) porque insisto una siempre va a aprender algo. (Directora 13)

Yo sigo, sigo creyendo que en todas las formaciones uno siempre algo aprende. Hay veces que uno puede ir a cosas como muy fomes, pero igual siempre algo te llevas (Directora 3)

Nunca he sentido que estudiar sea una obligación, sino que siento que es un... lo disfruto, pero también es una obli... es una... es una tarea que siempre debemos tener los que trabajamos, en el área que sea, pero sobre todo los que estamos trabajando en aprender, que otros aprenden, uno tiene que siempre estar al día (Directora 8)

II. Decisión para participar en formación continua: rol central del sostenedor y “salto al vacío”:

El proceso de toma de decisión está condicionada a la oferta del sostenedor/liderazgo intermedio. Se trata de un sistema de decisiones supeditado a las posibilidades de formación más que a las necesidades formativas. Se cuestiona la voluntariedad de participar en los programas. Los directores señalan no conocer en profundidad la oferta formativa en que participarán.

El Servicio (SLEP) plantea una... propuesta de cursos, genérico, una serie de propuesta de cursos, no cierto, donde uno se va inscribiendo... Entonces, una serie de directores se inscriben y quedan ahí anexados (Director 5)

Lo que te decía, a mí gusta estudiar, me gusta prepararme, y encontré... el nombre me llegó, que era “Liderazgo para...”, no me acuerdo cuál es el apellido que tiene (Directora 9)

Aparte de que es de gestión, nada, supongo que hablan de diferentes liderazgos, pero no tengo más antecedentes ni programa (...) se que es sobre liderazgo pero claro no sé más (Directora 16)

III. Motivaciones, necesidades y expectativas para la formación continua entre los directores:

Prevalece en sus discursos la intención de participar en programas de formación como una manera de conformar o ser partícipes de redes de apoyo, ya sean formales o informales. Más que la adquisición de contenidos, es involucrarse en una red para compartir y recibir experiencias prácticas o de resolución de problemas cotidianos

En mi experiencia de diplomado con otros colegas de colegio creo que lo más bonito de esta oportunidad es que uno tiene la instancia de compartir con otros colegas. (...) espero ir a pasarlo bien también, a encontrarme con gente simpática y no solamente que sea como ay tengo que ir, porque al final eso pasaba, que el cafecito sea entretenido y que haya una instancia de relacionarnos y aprender (Directora 15)

Es impagable esa experiencia que yo logro apreciar del otro, es de cómo él resuelve, cómo él se sitúa en un establecimiento, es cómo él gestiona, hay, hay docentes, hay colegas directores... eso es impagable, impagable, impagable, porque a veces uno dice “oye pero ¿cómo resuelvo esta situación?”, y uno la plantea y la conversa y “oye, pero mira, yo lo hago así”, “oye, ¡tienes toda la razón! Mira, no haberla aprovechado, y la tenía a la mano”. Entonces, no, ¡y eso te cambia! (Director 6)

Motivaciones, necesidades y expectativas para la formación continua entre los directores:

Las competencias y las necesidades formativas que los líderes expresan requerir son amplias, diversas y en constante expansión. Dicha visión parece estar detrás de que de cualquier instancia de formación es posible aprender algo.

- La necesidad de participar en instancias de formación está muy relacionada con generar redes y con adquirir conocimiento que permita “solucionar problemas”... formación como una salida: “sink or swim” (Bush, 2018) .
- Entorno desafiante, múltiples exigencias al liderazgo y a la escuela... un proceso de autocompresión y autodiagnóstico: “La posición de los líderes escolares se ha vuelto cada vez más exigente y compleja. Sus necesidades de aprendizaje también se han transformado” (Cunningham et al., 2019)

ESTUDIO FASE 2: Seguimiento durante y luego de la participación en una instancia de formación



- Enfoque cualitativo: Entrevista semi-estructurada
- Participantes: sub muestra de 4 directores de escuelas ubicados en las regiones de Tarapacá y O'Higgins participando de un programa de formación continua.

3 directores/as → Curso de inducción dirigido a directores nóveles (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 marzo y mayo de 2024 tuvieron una duración promedio de 60 minutos.

- Análisis de contenido en base a categorías definidas y emergentes

Durante la participación en la instancia de formación...

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

la verdad es que generalmente cuando comienzo algo tengo que terminarlo de alguna forma (Director 1)

Ya yo me conozco y yo, yo lo asumo y tomo los desafíos. Y cuando hay algo que me llama la atención, independiente del tiempo personal que tenga que ocupar en algo, lo hago. Pero me hubiese gustado hacerlo conscientemente, claro. Entonces yo, sabiendo cuáles eran las condiciones y no que las condiciones finalmente fueran en el camino, como mostrándose. (Directora 3)

II. Condiciones para el aprendizaje

Critica la falta de horarios protegidos para el desarrollo profesional

Cuando estamos en la escuela, de repente destinar no sé, pero los fines de semana, tres horas, un día sábado en la mañana, eh, en la misma semana, de repente en la tarde, tiempo fuera de nuestro trabajo... sumado a un estrés que es tremendamente complejo el que están viviendo los directores a nivel nacional. te cuento, no es para nada simple (...) Entonces eso sumado a de repente tener que cumplir con todas estas cosas cuando uno quiere descansar y finalmente no hacerlo. Yo creo que se podría hacer de otra forma. Yo pienso que se le debiera dar un espacio a los directores (Director 1)

Durante la participación en la instancia de formación...

III. Valoración de la presencialidad en la formación

Disminuye la calidad y profundidad de la formación

Esta misma la cantidad de horas que tenemos hoy día se podría subsanar en cuatro días seguidos. Concentrar, claro, trabajando todo el día y las ideas se concentran. La conversación es distinta, el diálogo es otro... [...] Entonces yo personalmente siento que esto se debiera concentrar ya un fin de semana, un día jueves y viernes, sábado, domingo. Por último, pero que sea de una vez y se hagan todas las clases y todas las actividades y se hagan todas las presentaciones. Y yo creo que se puede optimizar el curso en sí en un tiempo acotado pero presencial y que se saque de una vez. (Director 1)

IV. Metodologías que conducen a mayores aprendizajes

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

V. Necesidad de integrar pasantías y fortalecer comunidades de aprendizaje

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

Después de participar en la instancia de formación...

- Al finalizada la formación, se realiza una evaluación en general positiva. Destaca en esta evaluación el **sentido de responsabilidad** y el nivel de **compromiso personal**, **la capacidad para gestionar sus propios conflictos**, el desarrollo de trabajo en equipo.
- Destaca también la adquisición de **herramientas prácticas y la inserción en redes de trabajo** que les permiten solucionar problemas cotidianos
- El “**retorno cíclico**” en las experiencias de los directores puede entenderse como un **patrón recurrente en el proceso formativo**, caracterizado por altas expectativas iniciales, seguidas de incertidumbre, frustración, y adaptación. Al finalizar la instancia de formación, esta suele ser evaluada positivamente.
- Con ello, se produce un **retorno a un estado inicial en el que prevalece la disposición para aceptar una nueva oportunidad de formación**, pero en base a un auto-diagnóstico débil de las propias necesidades formativas y a un conocimiento limitado respecto a las características de la próxima instancia en la que participarán.

Algunas reflexiones

- Frente al panorama de formación de directores, los/las líderes **optan por aceptar lo que esté disponible** en la medida que ven en la formación, cualquiera sea esta, una posibilidad de enfrentar los retos y problemáticas cotidianas.
- Una vez en los programas, **sus expectativas y su desempeño muchas veces se frustra** al relacionarse de esta manera con la formación continua. Al finalizada la formación, se realiza una evaluación en general positiva, donde destacan el **sentido de responsabilidad y compromiso personal** y la adquisición de algunas **herramientas prácticas y la construcción de redes**, volviendo al estado previo a la formación en términos de sus expectativas.
- Este **retorno cíclico** muestra un ciclo de desconocimiento y participación en nuevas formaciones que se repite, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad de los programas de formación continua.

- En general, y probablemente derivado de una tendencia a la formación permanente es que a los y las entrevistadas **no se refieren a conocimientos específicos**, sino que a las experiencias de formación en general. Los aprendizajes significativos son relacionados **con experiencias más que con contenidos**.
- Necesidad de mejorar la oferta, el formato de programas y herramientas **no solo de formación**, sino también **de acompañamiento más específicos para abordar desafíos prácticos**, promover la formación de redes de apoyo al trabajo directivo (comunidades de aprendizaje, mentorías, cursos cortos y pasantías para enriquecer la formación continua)

Algunas reflexiones

- El sistema de formación de directores en Chile puede **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.
- Dado que la capacidad de decidir de manera voluntaria, el sentido de agencia y la planificación son aspectos que fomentan la motivación y el compromiso con el aprendizaje en los adultos, **es importante que los directores se involucren de manera más activa en la fase previa** a su participación en los programas de formación.

Algunas reflexiones

- Se sugiere que las políticas se enfoquen en **entregar mayores y mejores herramientas de apoyo en la gestión cotidiana del liderazgo** y desalentar con ello el hábito de una formación que se vuelve casi rutinaria o constante. Esto último, a costa de mayores exigencias y sobrecarga a una labor ya de por sí demandante y donde es el espacio educativo el que en última instancia se resiente.
- No se plantea con esto que sostenedores y líderes escolares no deben perseverar en la formación continua, sino **plantearlo y hacerlo de manera más espaciada, enfocada y en programas pertinentes**, mejorando así de manera efectiva la capacidad de liderazgo y el impacto en la mejora educativa.

¡Gracias!



LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**

FACULTAD DE EDUCACIÓN