



CENTRO DE DESARROLLO
DEL LIDERAZGO
EDUCATIVO

HACIA UN DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO EDUCATIVO

INFORME CEDLE DE POLÍTICA EDUCATIVA

T: +56 2 22130531

D: Vergara #249, tercer piso. Santiago Centro

www.cedle.cl



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO



Resumen

Las recientes políticas de fortalecimiento del liderazgo educativo están acertadamente promoviendo una creciente diversificación de las instancias de desarrollo de estas capacidades en el sistema público. No obstante, dada la envergadura y perdurabilidad de los cambios que se están impulsando, se hace necesario controlar que los efectos de la actual implementación no afecten negativamente las necesidades de formación de liderazgos en el mediano y largo plazo.

El Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) ha desarrollado una experiencia única para apreciar la sustentabilidad de estas políticas y cumplir así su

compromiso de orientar los lineamientos del Ministerio de Educación en esta área. En tal sentido, el presente informe ofrece una serie de recomendaciones a la política pública en la línea de asegurar la sustentabilidad del conjunto de estrategias para el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo.

Estas sugerencias apuntan a generar una reflexión oportuna sobre este tema, en la perspectiva de continuar apoyando a quienes tienen (o tendrán) la importante misión de liderar los procesos de mejoramiento escolar en el contexto de reforma de la educación.

CONTENIDOS

- 2 RESUMEN
- 3 INTRODUCCIÓN
- 4 LAS ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO
- 6 RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO ESCOLAR
- 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Introducción

Una nueva arquitectura para el desarrollo de capacidades directivas se está paulatinamente instalando en el sistema público producto de la incipiente implementación de las políticas de fortalecimiento del liderazgo educativo (MINEDUC, 2015; MINEDUC, 2016d). A los ya conocidos programas del Plan de Formación de directores (MINEDUC, 2016c), se han sumado en los últimos años instancias como el correspondiente Sistema Nacional de Inducción para Docentes Principiantes (MINEDUC, 2016f), las Redes de Mejoramiento Escolar (Pavez, 2014) y los procesos de formación en el uso de herramientas prácticas de gestión y liderazgo (MINEDUC, 2016d). Todas estas instancias intentan responder a los desafíos de la actual reforma estructural de la educación, la que demandará cada vez más de un liderazgo educativo eficaz para poder materializarse.

El diseño al que responden estas nuevas instancias representa un avance en cuanto a la inédita diversificación de la oferta formativa. Por un lado, se asiste a un proceso creciente de diferenciación en función de las etapas de desarrollo profesional directivo (por ejemplo, programas para aspirantes, de inducción, para líderes en-servicio, líderes intermedios, etc.), lo que reconoce el papel fundamental que cumple la experiencia en el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Paralelamente, esta diversificación está también atendiendo a las responsabilidades específicas que cumple cada miembro del equipo directivo en las escuelas (por ejemplo, director, jefe de Unidad Técnico-Pedagógica, inspector, etc.), en cuyo caso se advierte que el desarrollo del liderazgo es también, como su ejercicio, una práctica distribuida (Bush and Glover, 2012; Spillane, 2012). Todo esto sugiere un paso ambicioso en cuanto a valorar y satisfacer ajustadamente las necesidades de aprendizaje de todos quienes ejercen, o están por ejercer, un rol de liderazgo al interior del sistema público.

Sin embargo, la complejidad asociada a desarrollar el liderazgo educativo de forma diversificada plantea también inquietudes respecto a su sustentabilidad en el mediano y largo plazo. En este sentido, se hace relevante prevenir que los efectos de la actual implementación influyan negativamente en las necesidades futuras de formación de liderazgos en el sistema. De lo contrario,

el conjunto de cambios introducidos podrían terminar siendo infructuosos.

Por ejemplo, se plantea el reto de articular consistentemente todas las instancias de formación de liderazgo disponibles, de modo que los resultados de unas sirvan para apoyar la implementación de otras y, a su vez, todas juntas se coordinen para alcanzar las metas de mejoramiento de los establecimientos. De otro modo, por muy diversificadas que sean las instancias de formación que se ofrezcan, estas correrán el riesgo de perder prontamente el interés de los miembros de los equipos directivos, quienes podrían llegar a percibir las como ineficientes requisitos burocráticos desconectados de la dinámica colectiva de su quehacer.

Por otra parte, se asume que la diversificación de la oferta formativa convivirá por un buen tiempo con un conjunto de políticas educativas que son adyacentes a los procesos de desarrollo del liderazgo educativo. El impacto de la formación seguirá viéndose moderado por los resultados de los mecanismos de atracción y selección de candidatos idóneos, la definición de responsabilidades, atribuciones y condiciones para el ejercicio del liderazgo, y los procedimientos de rendición de cuentas para el mejoramiento de la calidad y la equidad en las escuelas. Es por ello también que urge seguir fortaleciendo la coherencia entre todas estas políticas (Weinstein y Hernández, 2016), en virtud de transformar el desarrollo del liderazgo educativo en un mecanismo realmente valioso para las prácticas de los equipos directivos.

El CEDLE es testigo privilegiado de esta coyuntura y, a la vez, parte integrante de la nueva política de fortalecimiento del liderazgo educativo. Teniendo la misión de “desarrollar las capacidades de liderazgo directivo a nivel de establecimientos y niveles intermedios del sistema escolar (...)” (CEDLE, 2016b), se ha nutrido de una experiencia única en su primer año de funcionamiento para valorar la sustentabilidad de esta nueva arquitectura. Sin ir más lejos, todos sus proyectos han abordado esta problemática desde diversas aristas, lo que ofrece una mirada multidimensional sobre la manera en que se están produciendo los cambios y como estos podrían impactar de mejor manera al sistema

educativo en el futuro.

Como estrecho colaborador del Ministerio de Educación, el compromiso del CEDLE también incluye proveer regularmente de insumos que constituyan un aporte en la definición de lineamientos de la política educativa en el ámbito del liderazgo educativo. En este marco, este informe ofrece una mirada orientadora que busca retroalimentar la incipiente implementación de las políticas de desarrollo de capacidades de liderazgo. Su principal objetivo apunta a promover una reflexión oportuna sobre este tema, en la perspectiva de seguir generando cambios que acrecienten la sustentabilidad

de las oportunidades de desarrollo del liderazgo en el sistema público.

El informe presenta una serie de recomendaciones específicas para la política educativa, las que fueron el resultado de un proceso sistemático de diálogo y síntesis desarrollado durante el último trimestre de 2016 entre todos los miembros del CEDLE. Puesto que tales recomendaciones surgen principalmente de la experiencia conseguida durante este año, se presenta a continuación una síntesis de la labor del Centro en este periodo.

Las estrategias de desarrollo del liderazgo educativo del CEDLE

El CEDLE es una iniciativa conjunta liderada por la Universidad Diego Portales, la Universidad de Talca, la Universidad Alberto Hurtado y la Universidad Católica de Temuco, en colaboración con la Escuela de Graduados de Educación UC Berkeley de los Estados Unidos. Junto con su misión institucional, uno de los sellos que lo distingue es llegar a constituirse como un referente nacional que logre impactar las políticas de fomento del liderazgo escolar. Con esta finalidad ha desarrollado en su primer año de gestión 13 proyectos de investigación y/o desarrollo, todos los cuales incluyen componentes relacionados con el desarrollo de liderazgo directivo para fortalecer el sistema público. Estos proyectos están distribuidos en las siguientes líneas de trabajo: Investigación y políticas; Innovación y desarrollo de modelos y prácticas; Formación y desarrollo de estrategias formativas; y Desarrollo de capacidades en instituciones formadoras (CEDLE, 2016b).

Resulta interesante notar que dentro de cada línea de trabajo los proyectos del CEDLE abordan distintos niveles o grupos objetivos a los cuales la oferta formativa nacional está hoy apuntando en el marco de las recientes políticas de liderazgo educativo.

Cinco proyectos tuvieron a los directores como principal de grupo objetivo. Tres de estos correspondieron a investigaciones altamente relevantes para la discusión

actual de política pública dada la contingencia de sus temáticas. La encuesta nacional “Estudio de opinión a directivos sobre políticas educacionales y evaluación de capacidades directivas para la retro-alimentación de políticas educacionales y de liderazgo escolar” es una pieza única de evidencia encargada de monitorear la percepción de los líderes escolares respecto a las políticas educacionales más relevantes implementadas y por implementar en el marco de la reforma educacional. A su vez, el estudio “Conflictos socio-educativos y liderazgo escolar. Análisis y caracterización de los conflictos socio-educativos y las estrategias de gestión directiva en los liceos municipales de Chile” analizó los principales conflictos socioeducativos que se producen al interior de estos establecimientos, identificando las principales temáticas, actores involucrados y estrategias empleadas por los directores para abordarlos. Por su parte, la “Definición de estándares de desempeño para directivos de establecimientos técnico-profesionales y relevamiento de factores que facilitan u obstaculizan alcanzarlos” se ha abocado a la elaboración de estas normas, de modo de asegurar una dirección efectiva en un sector que representa prácticamente la mitad de la matrícula del sistema público en educación media.

Los otros dos proyectos que han puesto a los directores en el centro de sus indagaciones han introducido innovaciones y modelos para el fortalecimiento de sus capacidades.

El proyecto “Herramientas de gestión institucional y de seguimiento a la implementación curricular para directivos escolares” ha empezado a elaborar, seleccionar y difundir herramientas avanzadas de trabajo directivo orientadas a facilitar la contextualización de la gestión escolar y el seguimiento a la implementación curricular, aspectos clave que amplían el liderazgo instruccional en el sistema. Por su parte, el modelo de “Formación de mentores para directores novatos” está empezando a pilotar una propuesta sistemática y sustentable de desarrollo de los procesos de inducción en las escuelas públicas, que involucra la creación de un cuerpo de directores experimentados con competencias y conocimientos para actuar como mentores de directores principiantes.

Un segundo grupo de proyectos han centrado su trabajo de investigación y desarrollo en los equipos directivos. La investigación “¿Cómo se organizan y funcionan los equipos directivos para apoyar la labor docente? Un estudio en escuelas básicas de las regiones del Maule y la Araucanía” indagó el proceso de conformación, la composición, la organización y el funcionamiento de este grupo objetivo en ambas regiones, estableciendo particularmente las prácticas que describen el tipo de apoyo que realmente ofrecen a la labor docente. El programa de “Formación en Liderazgo para la convivencia escolar”, a su vez, ha empezado a proveer una experiencia de formación en esta temática dirigida específicamente a inspectores generales, lo cual pone de relieve la labor crítica que este estamento cumple al interior del equipo directivo en cuanto a fortalecer un clima de buen trato en la comunidad educativa que sea propicio para el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes.

Los restantes proyectos del CEDLE han comenzado a explorar aristas emergentes de la reforma educacional en niveles que exceden las prácticas de liderazgo que se observan dentro de las escuelas. Por ejemplo, dos proyectos han comenzado a introducir innovaciones para el fortalecimiento del liderazgo en las redes de mejoramiento escolar. El primero de ellos –“Transformación de las redes de mejoramiento escolar en comunidades profesionales de aprendizajes para el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar”- ha iniciado un proceso de acompañamiento técnico a un grupo de redes de la Región de la Araucanía en función de transformarlas en comunidades de aprendizaje donde los Supervisores del MINEDUC tengan un rol activo de liderazgo. A la par con esta experiencia, el CEDLE ha estado impartiendo

el diplomado “Formación de líderes sistémicos para la nueva educación pública”, con el propósito de formar a directores de establecimientos destacados como líderes sistémicos en procesos de implementación de mejoramiento de sus prácticas de gestión y liderazgo, mediante el apoyo de redes a nivel local. Se espera que a través de esta instancia de formación nuevas cohortes de directores estén adecuadamente preparadas para participar de forma más efectiva en la conducción del trabajo de las redes de mejoramiento educativo de las que forman parte.

Propiamente en un nivel intermedio del sistema, dos proyectos del CEDLE han estado analizando e introduciendo nuevas estrategias para el desarrollo del liderazgo en el contexto de los nuevos Servicios Locales de Educación (SLE) que se discuten en el marco del Proyecto de Ley de Nueva Educación Pública (MINEDUC, 2016e). El estudio “Buenas prácticas de liderazgo en unidades de Gestión Local en Chile. Aportes para la nueva institucionalidad de la educación pública” ha logrado identificar y caracterizar buenas prácticas de liderazgo escolar que se observan en los Departamentos de Administración de Educación Municipal y las Corporaciones Municipales de Educación. A partir de esta base de conocimiento, se espera poder derivar orientaciones y propuestas específicas para la instalación de los nuevos SLE. En esta misma línea, la propuesta “Formación de Líderes Intermedios. Líderes para la Nueva Educación Pública” ha comenzado a diseñar un Sistema de Apoyo Técnico Pedagógico y Psicosocial a los establecimientos educacionales para que los SLE puedan satisfacer oportuna y consistentemente las necesidades y características de cada territorio. Este sistema está pensado para facilitar la implementación de las funciones de asesoría y acompañamiento que realizarán en el mediano plazo los SLE para los equipos directivos, los docentes y los asistentes de la educación en los establecimientos de sus comunas. Con estos proyectos, el CEDLE está también anticipando los requerimientos de la nueva estructura de apoyo técnico pedagógico a nivel intermedio que probablemente caracterizará al futuro sistema público de educación.

Finalmente, un nivel de intervención que también ha concitado el interés del CEDLE han sido las universidades regionales y sus staff de académicos expertos en temas de liderazgo educativo. Dos proyectos plantean en este caso avanzar en la especialización de las habilidades de este grupo objetivo de modo tal

que el sistema cuente con una base de gestación de iniciativas de formación en liderazgo educativo que le permita hacer aún más pertinentes y relevantes las propuestas para los contextos locales. El proyecto “Desarrollo de capacidades formativas en liderazgo en universidades regionales” ha estado pilotando un modelo de formación de capacidades institucionales y conformación de alianzas estratégicas de nivel regional, para implementar políticas de liderazgo que aumenten la cobertura, calidad y pertinencia de las iniciativas de preparación de líderes escolares e intermedios. En la misma línea, el modelo de “Formación en Diseño en Desarrollo para Facultades de Educación y Líderes Educativos Locales” ha comenzado a transferir las características y procedimientos de esta metodología a equipos de expertos de las cuatro universidades chilenas participantes del CEDLE, de manera que ellas puedan renovar su labor formativa regular hacia los líderes educativos y plantearse nuevas iniciativas formativas de alto impacto. En estos dos casos, el CEDLE está previendo

la sustentabilidad a nivel local de los programas de desarrollo de capacidades de liderazgo, convergiendo así con los incipientes esfuerzos y futuras necesidades de los Consejos Consultivos Regionales de Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2016b) y los Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente (MINEDUC, 2016a).

Estos 13 proyectos del CEDLE han comenzado a apoyar enérgicamente las políticas de fortalecimiento del liderazgo educativo, particularmente aquellas que atañen al desarrollo de este tipo de capacidades en los múltiples niveles del sistema y en los diferentes estadios de desarrollo profesional de los directivos.

En base a esta experiencia, se ofrece a continuación un número de recomendaciones estratégicas para la sustentabilidad de la política pública en este ámbito.

Recomendaciones para el fortalecimiento de las políticas de desarrollo de capacidades de liderazgo escolar

Para concluir este informe, esta sección presenta una serie de recomendaciones que apuntan a asegurar la sustentabilidad de la nueva arquitectura de desarrollo de capacidades de liderazgo en el sistema público de educación. Como se señaló anteriormente, estas recomendaciones pretenden promover una reflexión oportuna sobre este tema, en la perspectiva de seguir generando transformaciones que apoyen a quienes tienen (o tendrán) la importante misión de liderar los procesos de mejoramiento escolar en el contexto de reforma de la educación.

1 | Profundizar el enfoque que sustenta las políticas de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo.

El Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE) (MINEDUC, 2015) es explícito en adoptar un enfoque basado en el concepto de prácticas de liderazgo, lo que refleja una mirada situada y colectiva sobre la manera en que se debe enfrentar el desarrollo del liderazgo educativo. Sin embargo, el componente de desarrollo de capacidades de la Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar (MINEDUC, 2016d) recoge sólo tangencialmente este aspecto y, más bien, se concentra en describir las líneas de acción que serán implementadas en el sistema. Esto abre un margen de incertidumbre respecto al vínculo que debe existir entre desarrollar prácticas y desarrollar capacidades de liderazgo escolar, principalmente en cuanto a los mecanismos y condiciones que podrían enlazar consistentemente a ambos procesos. Esta brecha tiene implicancias para el diseño de estrategias formativas de desarrollo del liderazgo, ya que tales instancias requieren una fundamentación desde la política para sustentar su foco, las características de su entrega y los estándares que determinan su calidad. De igual modo, la forma que pueda tomar este vínculo será importante para la

definición de dominios de aprendizaje profesional y las posibles trayectorias de desarrollo de la tan anhelada carrera directiva (CEDLE, 2016a). En todos estos casos, la pregunta que tendrá que responderse es cómo el desarrollo de capacidades de liderazgo se traduce en desarrollar las prácticas descritas en el MBLDE. Profundizar el enfoque que está a la base de las políticas en este ámbito da la oportunidad de cohesionar la diversidad de instancias formativas desde una mirada común que potencie la implementación del MBDLE.

2 | Desplegar estrategias de sensibilización sobre los desafíos que plantea la política educativa para el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo.

La eficaz difusión de las actuales políticas de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo es un objetivo prioritario de la fase inicial de su implementación. Sin embargo, la evidencia anecdótica recogida en algunos proyectos del CEDLE indica un bajo nivel de impacto en este ámbito, lo que claramente restringe el alcance de las estrategias formativas que se están instalando. Esta evidencia indica que se desconoce en general el marco global que da sentido a estas instancias y lo que se espera de la participación de los directivos en ellas. Si bien urge mantener informados a los equipos directivos a este respecto, es necesario también avanzar hacia estrategias de sensibilización sobre los desafíos que plantean estas políticas para el desarrollo de su propio liderazgo. Esto conlleva a conectar con las necesidades sentidas de los directivos, de modo que ellos puedan apreciar la oferta formativa como verdaderas oportunidades para el desarrollo de sus capacidades. De este modo, las estrategias de desarrollo del liderazgo pueden ejecutarse en un escenario óptimo de compromiso con el propio aprendizaje profesional y las políticas que se están impulsando.

3 | Cimentar el diseño de un modelo articulado de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo que involucre la colaboración de múltiples actores.

Por largo tiempo, el liderazgo educativo se desarrolló en un contexto con débiles mecanismos para prevenir el aislamiento y la balcanización de las escuelas (Hargreaves, 1994), lo que incentivó la formación individual de los directivos en razón de su propio interés profesional y de los medios disponibles para perfeccionarse. Hoy en día las escuelas y los directivos tienen diferentes agencias y actores que interactúan con ellos en función de potenciar sus capacidades (por ejemplo, supervisión del Ministerio de Educación, consultores de la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación, organizaciones de Asistencia Técnica Educativa, universidades y el mismo sostenedor). Sin embargo, estos apoyos externos raramente actúan de forma coordinada, ya sea en cuanto a sus contenidos e instrumentos, como en la oportunidad del apoyo que

ofrecen a los líderes educativos. En lugar de potenciar la colaboración profesional, este escenario está favoreciendo una colegialidad artificial (Hargreaves, 1994) para el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo. Obviamente, esto obstaculiza la ocurrencia de aprendizajes clave para el liderazgo en momentos críticos de la carrera profesional, desperdiciándose con ello la contundente contribución que podrían armónicamente proveer líderes más experimentados en la catalización del desarrollo directivo de sus colegas. Considerando que la nueva política es aún reciente, se hace oportuno cimentar la articulación de las diversas instancias formativas dentro de un modelo de desarrollo de capacidades basado en la colaboración profesional entre líderes escolares. Para ello se hace necesario ordenar y priorizar los apoyos, especialmente de aquellos que provienen del sector público, dándoles a los propios directivos escolares un poder de decisión al respecto. Esto podría sentar las bases para en un mediano plazo contar con un diseño sistemático de interacciones que especifique y reconozca la contribución de múltiples actores en el desarrollo de capacidades de liderazgo.

4 | Potenciar espacios de intercambio de experiencias y reflexión profesional a nivel nacional entre equipos directivos y con la comunidad escolar.

Otra manera de prevenir el aislamiento, la balcanización y la colegialidad artificial en el ejercicio del liderazgo educativo es asumiendo que el aprendizaje informal es también fuente de desarrollo de este tipo de capacidades. Muchas de las interacciones a través de las cuales se desarrollan los líderes educativos son producto de relaciones cotidianas que requieren tiempo y espacio para afianzarse y permitir un intercambio efectivo de experiencias. Sin embargo, a menudo los espacios de encuentro entre equipos directivos se ven interferidos por contenidos que restan atención a la discusión y

reflexión profesional. Por otro lado, el ritmo acelerado que generalmente caracteriza a los procesos de gestión escolar obstaculiza la posibilidad de liderar momentos de reflexión con la comunidad educativa. Mirado en perspectiva, interferir los espacios de reflexión entre equipos directivos llevará a reducir el potencial de innovación para el desarrollo de capacidades de liderazgo a nivel local, mientras que continuar implementando los lineamientos de la reforma bajo el ritmo acelerado del quehacer de las escuelas llevará en el mediano plazo a perder el sentido colectivo de los cambios que se están impulsando. En ambos casos, los líderes educativos requieren contar con una señal clara de respaldo desde la política educativa, de modo que novedosos espacios de encuentro entre equipos directivos y dentro de las comunidades educativas sean promovidos, reconocidos e implementados para liderar estas reflexiones a nivel nacional.

5 | Atender a contenidos emergentes en el sistema que requieren del desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo educativo.

Los principales focos de contenido que se abordan desde hace décadas en las instancias de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo son la gestión escolar (MINEDUC, 2005) y el liderazgo pedagógico y distribuido (OECD, 2016). Si bien es cierto que estas dimensiones serán todavía relevantes para el mejoramiento del sistema público de educación, las condiciones en las cuales éste se ha desarrollado en los últimos años están abriendo nuevas áreas para el desarrollo eficaz del liderazgo. Algunas de las investigaciones del CEDLE han puesto de manifiesto los desafíos concretos a los que se ven enfrentados los equipos directivos en el contexto actual de rendición de cuentas y la contingencia derivada de las movilizaciones estudiantiles, estableciendo que tanto el apoyo pedagógico como los conflictos del sistema educativo se resuelven interpersonalmente dentro de la comunidad educativa. Desde este punto de vista, parece necesario incluir como un foco prioritario de desarrollo del liderazgo el abordaje de los aspectos relacionales que ayudan a liderar asertivamente los procesos de cambio de la reforma educacional. Sin ir más lejos, las habilidades para generar confianza, negociar acuerdos y comunicarse efectivamente con la comunidad educativa son las que los directores del país ven más débiles en su rol de liderazgo (CEDLE, 2016a), por lo que nuevas aproximaciones para desarrollar estos aspectos serán cada vez más demandadas en las respectivas instancias formativas.

6 | Fortalecer la especificación de los enfoques y estrategias de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo en función de las propuestas curriculares de las escuelas.

La mirada sobre el liderazgo educativo contenida en el MBDLE y los distintos medios dispuestos por la política educativa para su desarrollo han planteado un terreno común desde el cual orientar la relevancia de las instancias formativas. Estos instrumentos señalan

la importancia de hacer pertinente estas propuestas a la realidad de los establecimientos, pero esta tarea se hace particularmente difícil cuando no se cuentan con lineamientos claros que reconozcan la particularidad del currículum que se está liderando. Esta dificultad genera una situación de inequidad en los apoyos dispuestos para los equipos directivos, lo que podría en el futuro desincentivar la formación de liderazgos en amplios sectores del sistema. En tal sentido, urge combinar el enfoque común de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo con las especificidades de la tarea directiva en distintos contextos curriculares. En particular, cabe destacar la necesidad de una propuesta específica para la Educación Técnico Profesional, segmento que congrega más del 40% de la matrícula en Educación Media y enseña particularmente a los alumnos más vulnerables. La relevancia de la tarea de sus equipos directivos no se condice con los apoyos que tienen actualmente disponibles.

7 | Desplegar una cobertura equilibrada a nivel nacional de las oportunidades de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo.

La concentración de las instancias de formación de liderazgo educativo en la Región Metropolitana y, en segundo término, en algunas capitales regionales, deja cada año a un amplio segmento de equipos directivos sin oportunidades de desarrollo profesional. Adicionalmente, muchas de las instituciones formadoras involucradas en estos procesos no cuentan con programas de acción específicos para directivos en diferentes regiones del país, en particular para las que van de la Región de Valparaíso al norte. Manteniendo la actual distribución de oportunidades de desarrollo de capacidades de liderazgo educativo muchos equipos directivos se verán prontamente en desventaja para dirigir los desafiantes procesos de mejoramiento escolar de la reforma a la educación. Desde este punto de vista, se hace necesario desarrollar una activa labor de potenciamiento de la oferta formativa en las regiones mencionadas mediante modalidades que dejen capacidades instaladas en sus instituciones formadoras, más que mediante intervenciones puntuales de instituciones provenientes del nivel central.

8 | Elaborar lineamientos, estándares y procedimientos para el aseguramiento de la calidad del conjunto de instancias de desarrollo del liderazgo educativo.

La sola participación de los equipos directivos en las instancias formativas de desarrollo de su liderazgo no asegura un impacto directo e inmediato en sus prácticas. Para ello, participar de una propuesta de excelente calidad es condición necesaria. Dada la actual diversificación de la oferta formativa en este campo, la política educativa debiera identificar cuales atributos constituyen esta calidad y, consecuentemente, resguardar que todos los líderes en formación tengan similares oportunidades para desarrollarse en tales ambientes de aprendizaje. Continuar implementando estrategias de desarrollo del liderazgo sin tener una noción acabada de la calidad de su ejecución, además de propender a un despilfarro de recursos públicos, puede llegar a desincentivar el mejoramiento continuo de estas instancias en el mediano y largo plazo, afectando negativamente la generación de innovaciones que serán cada vez más necesarias en este ámbito. Considerando que los directores ya perciben que la calidad de la oferta formativa permanece débilmente regulada (CEDLE, 2016a), es que se hace relevante desde ya elaborar lineamientos, estándares y procedimientos para garantizar que tales experiencias de aprendizaje sean un apoyo efectivo para mejorar las capacidades de liderazgo en el sistema.

9 | Monitorear y evaluar la efectividad del conjunto de estrategias para el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo en el mediano y largo plazo.

Las recientes políticas de fortalecimiento del liderazgo educativo no pueden perder de vista que su sentido último es el mejoramiento de la calidad y la equidad de los aprendizajes de los estudiantes del sistema público de educación. Asumiendo que el liderazgo posee un efecto indirecto sobre estos resultados (mediado principalmente por la calidad de la enseñanza), es que se requerirá de evidencia sistemática para ir tomando decisiones oportunas y valorar, finalmente, el beneficio de un esfuerzo que tomará años en desarrollar. En esta línea, será cada vez más importante monitorear que la política se esté fielmente ejecutando, pero más importante será ilustrar el impacto de la misma tomando en cuenta la complejidad en la cual el desarrollo del liderazgo se traduce en transformaciones perdurables en el sistema. Evaluar la efectividad en el mediano y largo plazo implica tomar decisiones ahora respecto a qué se va a definir como resultados, cómo se espera que los cambios se produzcan y qué datos debieran recogerse y con cual periodicidad.

Referencias bibliográficas

Bush, T. and Glover, D. (2012). 'Distributed leadership in action: leading high-performing leadership teams in English schools'. *School Leadership & Management*, 32 (1), 21-36.

CEDLE (2016a). Estudio de opinión a directivos escolares y de niveles intermedios sobre políticas de liderazgo escolar y educacionales para la retroalimentación al diseño, implementación y creación de políticas educativas. Santiago: Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo.

CEDLE. (2016b). Sobre nosotros. [Online]. Available at: <http://cedle.cl/nosotros/>. [Last accessed 26 Diciembre].

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Teachers College Press.

MINEDUC. (2005). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Santiago: División de Educación General, Ministerio de Educación.

MINEDUC. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago: Ministerio de Educación; Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.

MINEDUC. (2016a). Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente. [Online]. Available at: http://portales.mineduc.cl/index2.php?id_portal=41&id_seccion=5052&id_contenido=32374. [Last accessed 26 Diciembre].

MINEDUC. (2016b). Consejos Consultivos Regionales de Liderazgo Escolar. ¿Qué son? [Online]. Available at: <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/que-son/>. [Last accessed 26 Diciembre].

MINEDUC. (2016c). Plan de Formación de Directores 2016. [Online]. Available at: http://portales.mineduc.cl/index3.php?id_portal=41&id_seccion=4652&id_contenido=31915. [Last accessed 26 Diciembre].

MINEDUC. (2016d). Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar. Santiago: Ministerio de Educación, División General de Educación.

MINEDUC. (2016e). Proyecto de Ley de Nuevo Sistema de Nacional de Educación Pública [Online]. Available at: <http://educacionpublica.mineduc.cl/proyecto-de-ley/>.

MINEDUC. (2016f). Sistema Nacional de Inducción para Docentes Principiantes. [Online]. Available at: http://portales.mineduc.cl/index2.php?id_portal=41&id_seccion=5148&id_contenido=30922. [Last accessed 26 Diciembre].

OECD. (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*: OECD Publishing. Available [Online] at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>.

Pavez, S. (2014). Redes y mejoramiento escolar. [Online]. Available at: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/ asignacion/home/documentos/pptpavez2014.pdf>.

Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Weinstein, J. y Hernández, M. (2016). Birth pains: emerging leadership policies in eight school systems of Latin America. *International Journal of Leadership in Education*, 19 (3), 241-263.

El **Informe CEDLE de Política Educativa** es una publicación periódica del **Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE)** orientada a retroalimentar la política pública chilena en el ámbito del liderazgo educativo.

Este número ha sido coordinado y elaborado por **Fabian Barrera Pedemonte**, PhD in Education. El autor agradece a Daniela Ortega (Coordinadora de análisis institucional, CEDLE) y José Weinstein (Director, CEDLE) su colaboración y comentarios en las distintas fases del proyecto.

Copias de esta publicación pueden obtenerse desde el sitio web del CEDLE: <http://www.cedle.cl/>



CENTRO DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO

