



Estudio de resultados de un programa de formación de directores escolares en gestión del cambio

Principal's Training Results Study of an Educational Change Management Program

Germán Fromm¹

Jaime Rivera²

Christian Lazcano³

Resumen

Dada la importancia que tiene la dirección escolar para el buen desempeño de un sistema educativo, este artículo expone la experiencia en formación de gestión de cambios educacionales para directores. Se presenta el caso del Centro de Liderazgo Educativo de la Universidad de Concepción de Chile que asumió la formación de 62 estudiantes en 2019 a través de técnicas instruccionales de resolución de problemas realistas, en contextos de simulación virtual. La investigación corresponde a un estudio descriptivo de resultados de la experiencia formativa. Los resultados dan cuenta de un programa eficazmente diseñado, capaz de generar consecuencias inmediatas en las habilidades de los participantes. Más allá de ello, esta experiencia es un ejemplo de cómo implementar diseños instruccionales en la formación de una posición tan clave como son los directores para el sistema.

Palabras clave: formación de directores escolares, liderazgo educacional, gestión de cambios educacionales.

Abstract

Given the importance of principalship for the overall development of an educational system, this article depicts the experience with principals in an educational change management training program. The case of the Educational Leadership Center of the Concepción University in Chile took the challenge to train 62 students in 2019 through instructional designs grounded in realistic problem solving in a virtual simulation context. The descriptive research is of the results of this training experience. They show an effectively designed program that is able to produce immediate consequences for the participant's skills. Moreover, this sets an example of how literatures recommendations for improved modern instructional techniques can and should be implemented for the training of this principal's key position for the system.

Keywords: principals' training, educational leadership, educational change management.

¹ Universidad de Concepción, germanfromm@gmail.com

² Universidad de Concepción, jrivera1@uc.cl

³ Pontificia Universidad Católica de Chile, clazcano@uc.cl

1. Introducción

La influencia de los líderes educativos sobre los resultados de los estudiantes si bien es reconocida (Robinson & Timperley, 2007; Leithwood, Lewis, Anderson & Wahlstrom, 2004) se cuantifica en un 5 % - 7 % del impacto que entre otros factores tienen las escuelas (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, Brown, Ahtaridou & Kington, 2009). Con esta fundamentación, alrededor de todo el mundo, se impulsan políticas formativas para líderes educacionales que tratan de poner en los cargos de directores de escuelas a los y las mejores líderes. Gran parte de estas políticas son programas formativos, como el que se estudia en este caso, de la Universidad de Concepción en Chile. Este estudio se propone investigar la efectividad de este programa de formación para habilitar a líderes educacionales en la habilidad específica de gestión de cambios organizacionales. El estudio ofrece los resultados de evaluaciones de resultados (desempeños, aprendizajes, variables antecedentes, variables moderadores, fidelidad de implementación del programa y transferencia a las escuelas) longitudinales de los estudiantes. Con esto se establece una discusión sobre evaluación de este tipo de programas formativos para directores con perspectivas internacionales y se contribuye a la mejora de los diseños hechos por formadores.

2. Fundamentación teórica

La teoría del liderazgo educacional está moldeada por una matriz intelectual de creencias optimistas sobre la capacidad de agencia individual que afirma e impulsa a los líderes efectivos a impactar en sus organizaciones y en el proceso de mejora escolar.

De este modo se configura un modelo de acción, que propone formar a líderes, desde las políticas de todos, o casi todos, los sistemas educacionales del mundo. Investigar la efectividad de estas iniciativas de formación responde a una agenda de interés investigativo internacional. Por un lado, sirve para fundamentar y dirigir esfuerzos de políticas públicas y por otro, permite mejorar los diseños formativos. Específicamente los estudios sobre efectividad de la formación han sido de interés en otros estudios en EEUU (Leithwood & Levin, 2005; Orr, Young, Rorrer, 2010; Darling-Hammond, Meyerson, LaPointe & Orr, 2010), Sudeste Asiático (Hallinger & Kantamara, 2001; Hallinger, Lu & Showanasai, 2010; Hallinger, Shaobing & Jiafang, 2017) y Chile (Fromm, Valenzuela, Vanni, 2016).

Los distintos programas universitarios desarrollan usualmente una formación introductoria en dirección y/o liderazgo de nivel básico y centrado en teorías. Los directores experimentados no suelen recibir herramientas prácticas que puedan implementar en sus establecimientos educativos. Específicamente la gestión de cambios educativos no suele estar incluida en los programas, y definitivamente no está incluida en Chile, con excepción del caso expuesto. En este sentido, la importancia de las habilidades de gestión de cambios educacionales se hace evidente. Esta habilidad, sin embargo, es un aspecto esencial para el sistema educativo, y es considerada la herramienta más utilizada para hacer que se produzcan mejoras en las escuelas (Núñez, Wienstein, & Muñoz, 2010).

Entonces, el liderazgo se presenta como un ideario positivo destacando capacidades individuales como motores de cambios en las escuelas. Esto estimula a los líderes educacionales a ser más eficaces en su gestión e influir de mejor manera en sus instituciones y su desarrollo organizacional. A la vez, la formación que se les realiza a los directores emplea a menudo marcos teóricos y metodológicos desacoplados de la realidad local, careciendo de validez contextual, cultural y malenfocando los esfuerzos entre prácticas recomendadas, pero que pueden no ser las más necesarias (Hallinger y Kantamara, 2001).

3. Metodología

Este estudio se basa en el análisis de un módulo de formación de gestión del cambio realizado en la Universidad Concepción, que se caracteriza por una metodología instruccional innovadora. El taller diseñado presentó escenarios distintos, con el fin de formar, a los directivos participantes, en el correcto uso de herramientas de gestión, mediante la resolución de problemas. Se considera que este método enseña no solo con experimentación de soluciones a problemas realistas, sino también por la retroalimentación a las acciones y estrategias desplegadas (Hallinger y Bridges, 2007). El impacto de esta metodología es similar a otras metodologías tradicionales en términos de los contenidos evaluados, sin embargo, presenta una mejora en la evaluación de los niveles cognitivos superiores y la transferencia a sus propios contextos (Bransford, 1993). La experiencia formativa se centra en el uso de la simulación “Making Change Happen” (Hallinger, 2005), que organiza la resolución de casos y los efectos de estrategias de gestión del cambio desplegadas como intentos o ensayos realistas. Así, los y las estudiantes reciben un *feedback* inmediato que permite evaluar supuestos y teorías de acción, que comparado con otras metodologías de resolución de problemas ha evidenciado ventajas (Hallinger et al., 2010).

El diseño específico de esta investigación es exploratorio con un alcance descriptivo-relacional. Contempla la medición de la variable de interés entendida como el desempeño que logra un estudiante en la simulación “Making Change Happen” en asociación con variables antecedentes como «características demográficas», «liderazgo instruccional», «autoeficacia» y «pensamiento estratégico» que operan como elementos importantes de la interpretación de los datos.

4. Resultados

Se presentarán los resultados de la variable de interés que es el desempeño en la simulación que organiza el aprendizaje para la resolución de problemas de forma verosímil a contextos reales. Se evidencia las alzas en los desempeños de los estudiantes y se hacen análisis de trayectorias individualizando participantes y sus perfiles. Se profundiza en algunas construcciones de datos, como una pendiente de aprendizaje o registros de máximos desempeños y su significado para el aprendizaje. Los resultados son apoyados por técnicas de “thinking aloud” que tributan a una investigación paralela, que ofrece datos secundarios en este análisis. Asimismo, se compara la validez concurrente del constructo supuesto de fondo

con los datos secundariamente disponibles de una investigación adicional que visibiliza los aprendizajes teóricos del módulo mediante mapas mentales.

Con todas estas aristas cubiertas se ofrece una panorámica profunda de lo que es evidenciar aprendizajes de habilidades complejas.

Luego, en un análisis de validez discriminante se comparan y correlacionan la variable de interés del desempeño con antecedentes demográficos, sexo, edad, experiencia laboral y otras mediciones como «inteligencia general», «liderazgo instruccional», «autoeficacia» y «pensamiento estratégico». Los resultados evidencian que las capacidades de gestión del cambio educacional cambian durante el desarrollo del módulo, están relacionados en mayor o menor medida con las características que se les atribuyen a los líderes educacionales, pero que a la vez no están predichas por estas. Vale decir, por ejemplo, que mejores líderes escolares, con mayores capacidades de pensamiento estratégico y/o autoeficacia se desempeñan mejor en la simulación, pero, aun así, todos los participantes pueden aprender y aprenden más estrategias durante la formación.

Un solo antecedente produjo un hallazgo extremo que es un perfil denominado “gamer” que son personas que entre sus pasatiempos juegan juegos de consola o *pc* que ponen en prácticas mecánicas o estrategias transferibles a la simulación. Este dato es desarrollado en los mismos resultados.

Para la fecha de presentación final se habrá procedido también con las entrevistas que indagan sobre oportunidades de transferencia de lo aprendido en el taller a las escuelas en las que trabajan cotidianamente y dicha información será presentada en conjunto.

5. Conclusiones

El rol funcional de la simulación para el aprendizaje de gestión del cambio educacional en la formación de líderes, ha permitido constatar aprendizajes y asociarlos a variables de antecedentes que se relacionan con los avances que los usuarios tienen y en qué medida los tienen. Entonces esta investigación presenta dos avances importantes:

1. Demuestra la utilidad y adecuación teórica de un diseño formativo que oriente de forma práctica y que reconozca los conocimientos previos de los participantes como punto de partida del aprendizaje. Si el taller es capaz de tener «efectos» y estos se hacen visibles permite proyectar que esa capacidad debería transferirse posteriormente a las escuelas llegando a actualizar su beneficio y potencial.
2. Lograr la medición exitosa de cambios de desempeños con los participantes en la simulación significa que se puede cumplir con un doble estándar en el campo formativo de líderes. Por un lado, el estándar que una determinada formación tenga un efecto (observable o no) y por otro lado que sea necesaria una buena medición que haga observable ese efecto por las implicancias que tiene para la toma de decisiones instruccionales y de diseño de políticas formativas.

Agradecimientos y reconocimientos: Los resultados de esta publicación han sido posibles gracias al financiamiento otorgado por Conicyt Chile, a través del Proyecto Fondecyt de iniciación N.º 11180738 “Development Of Change Management In-Service Training For Educational Leaders”.

6. Referencias bibliográficas

- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Terry Orr, M. (2010). Studying Exemplary Programs. In L. Darling-Hammond, D. Meyerson, M. LaPointe & M. Terry Orr (Eds.), *Preparing Principals for a Changing World: Lessons from Effective School Leadership Programs* (pp. 23-43). San Francisco: Joessy-Bass.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., & Kington, A. (2009) The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes, DCSF Research Report London: Department for Children, Schools and Families.
- Fromm, G., Valenzuela, J. y Vanni, X. (2016). *Evaluación de la Formación de Líderes Educativos*. Documento de Trabajo. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. John Wiley & Sons.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*.
- Hallinger, P., & Bridges, E. M. (2007). *A problem-based approach for management education: Preparing managers for action*. Springer Science & Business Media.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Learning to lead global changes in local cultures-Designing a computer-based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 197-220.
- Hallinger, P., Lu, J., & Showanasai, P. (2010). Learning to lead organizational change: assessment of a problem-based simulation in Thailand. *Educational Review*, 62(4), 467-486.
- Hallinger, Ph., Shaobing, T., & Jiafang, L. (2017). Learning to make change happen in Chinese schools: adapting a problem-based computer simulation for developing school leaders, *School Leadership & Management*, 37:1-2, 162-187, DOI: 10.1080/13632434.2017.1293640.
- Leithwood, K. A., & Levin, B. (2005). *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning*: DfES Publications.
- Murphy, J., & Vriesenga, M. (2006). Research on school leadership preparation in the United States: An analysis. *School leadership and management*, 26(2), 183-195.
- Núñez, I., Weinstein, J.; y Muñoz G. ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas* 9(2), 53-81
- Orr, T., Young, M., Rorrer, A. K. (2010). Developing evaluation evidence: A formative and summative evaluation planner for educational leadership preparation programs. Prepared for the National Center for Educational Leadership Preparation and Practice. UCEA. Retrieved from <http://www.ucea.org/wp-content/uploads/2014/08/Developing-Evaluation-Evidence-2013.pdf>
- Robinson & Timperley (2007). *The Leadership of the Improvement Teaching and Learning: Lessons from Initiatives with Positive Outcomes for Students*. Australian Journal of Education 51(3) DOI: 10.1177/000494410705100303