



**ESTADO
DE LA EDUCACIÓN**

Informe Estado de la Educación 2021

**Manual de consulta de la encuesta
sobre “Liderazgo pedagógico del director
en los centros educativos públicos
de Costa Rica”**

Elaborado por:
Dagoberto Murillo Delgado

San José | 2022

I. Antecedentes

Desde el año 2014, Unidad de Investigación en Condiciones de la Profesión de la Fiscalía del Colyproy el Estado de la Educación del Programa Estado de la Nación unieron esfuerzos para desarrollar investigaciones en temas de importancia estratégica, con el propósito de mejorar el desempeño del sistema educativo costarricense. La alianza, construida durante estos años, ha tenido como objetivo principal producir insumos para el diagnóstico y la toma de decisiones de las autoridades del Colypro y del Ministerio de Educación Pública, en materia de políticas relacionadas con las condiciones de la profesión docente.

Uno de los proyectos iniciales fue la "Exploración de diferencias territoriales y determinación de oportunidades para mejorar el rendimiento educativo en secundaria", realizado en conjunto con el Programa de Desarrollo Urbano Sostenible (ProDus) de la Universidad de Costa Rica. Los principales hallazgos obtenidos fueron referenciados en el Quinto Informe Estado de la Educación y presentada en el CSE en 2016 (Acta 15-2016). Asimismo, investigaciones como la "Relación de las solicitudes de plazas en propiedad para el año 2014 y la oferta de servicios por especialidad docente" y "Formas alternativas de evaluación de pruebas nacionales FARO", realizadas por la Fiscalía del Colypro, han servido de insumo en otras ediciones del Informe.

En el período 2018-2019, se efectuó la investigación denominada "Perfil de los docentes de secundaria de la región central y factores que influyen en sus preferencias laborales". Los principales hallazgos fueron presentados ante la Ministra de Educación y miembros de la Dirección de Recursos Humanos y de Planificación, para que sirva de guía en la definición de cursos acción, políticas e iniciativas orientadas a una distribución más equitativa del personal docente en el país.

En 2020, se propuso el proyecto denominado "Liderazgo pedagógico directivo en centros educativos públicos de Costa Rica: prácticas favorables a la calidad y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las aulas". Un tema poco analizado en el país y de gran importancia para mejorar de la calidad del sistema educativo en los próximos años, ya que se producirá un cambio generacional importante en los docentes, así como la renovación de personal directivo encargado de la administración y gestión de los centros educativos.

II. Justificación

La mejora del desempeño del sistema educativo costarricense y los aprendizajes de los estudiantes figura como el principal desafío que tiene el país. Lo anterior se ha señalado

reiteradamente en distintos estudios nacionales e internacionales como el Informe Estado de la Educación, producido por el Programa Estado de la Nación del CONARE y el Informe de la OCDE.

El grado de avance, hacia una educación de calidad, dependerá del progreso en ámbitos como el desarrollo profesional de los docentes y la gestión directiva en los centros educativos. Este segundo factor se ubica entre los más significativos para la mejora escolar (Barber y Mourshed, 2007; Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, Leithwood, Harris y Hopkins, 2019).

La importancia del liderazgo pedagógico directivo, en las escuelas y los colegios, es un tema ampliamente desarrollado en la literatura internacional. Está acreditado por la investigación empírica como el más efectivo en materia de rendimiento escolar y de sistemas educativos (Contreras, 2016). En algunos países latinoamericanos como Chile, Uruguay, Argentina o Ecuador, las personas en puestos de dirección escolar han dejado de ser vistos como meros administradores de políticas, normas y programas que debían aplicar en sus establecimientos, para ser considerados crecientemente como actores proactivos y propositivos, que tienen que liderar proyectos educacionales y poner en marcha complejos procesos de cambio pedagógico e institucional (Bush et al.,2016).

Un análisis efectuado por Woitschach (2017), con datos de Terce, evidencia que las escuelas donde los directivos resuelven los problemas en conjunto con el profesorado, promueven el intercambio de materiales de enseñanza, realizan reuniones de apoyo docente, conversan sobre las estrategias de enseñanza y evaluación, se interesan en el desarrollo de los docentes; presentan un efecto positivo en el ambiente laboral, lo que luego desemboca en la mejora del rendimiento de los estudiantes.

En Costa Rica, en la política educativa “*La persona como centro del proceso educativo y sujeto transformador*”, se establece que cada centro educativo desarrollará su potencial y particularidades, de acuerdo con su contexto, atendiendo a sus especificidades regionales y territoriales. Lo anterior permitirá la consolidación de un proyecto curricular de centro, proceso en el cual el liderazgo del director o directora será fundamental (CSE, 2017). Sin embargo, no hay evidencia de acciones dirigidas a mejorar o potenciar el liderazgo pedagógico directivo.

El Séptimo Informe del Estado de la Educación (PEN, 2019) señaló que no se incluyeron a los directores y directoras de los centros educativos en los procesos de capacitación sobre la reforma curricular pese a estar encargados de velar por su aplicación en las aulas por parte del personal docente a su cargo.

En 2016, en el marco del Sexto Informe Estado de la Educación, se efectuó una encuesta a docentes y directores en 120 centros educativos para conocer acerca de las prácticas que promueven una gestión por resultados. El análisis evidenció una percepción positiva en aspectos como: existencia de espacios y mecanismos de organización y participación para la toma de decisiones; gestión de los recursos

financieros, materiales, de tiempo y humanos; implementación de estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; creación de espacios para trabajo colaborativo y formación continua; y desarrollo de procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático a los docentes. Sin embargo, uno de los aspectos peor valorados fue el de la gestión del director en materia de procesos pedagógicos (PEN, 2015).

Entre 2015 y 2016, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad (DGEC) del MEP desarrolló una investigación sobre los programas de estudios de la licenciatura en Administración Educativa, en universidades públicas y privadas. Se exploraron los conocimientos del gestor escolar en áreas como: formulación y evaluación de proyectos, investigación educativa, legislación educativa, administración, ética profesional, planificación educativa y estadística (Oviedo, 2017). Además, se analizaron las características laborales y personales de los gestores escolares.

Según Oviedo (2017) el 15% de los directores mostraron evidencias de poseer dominio de los conocimientos en Administración Educativa estipulados en los programas de estudios revisados. El 83% se ubicó en un nivel intermedio. Las áreas que mostraron menores rendimientos fueron investigación, estadística y ética.

Actualmente, se conoce poco de las prácticas y las necesidades de las personas directoras. En general, no es claro si el nivel de liderazgo pedagógico directivo que hoy tiene el sistema educativo costarricense permite mejorar, directa o indirectamente, los aprendizajes de los estudiantes. El conocimiento en esta área, como se demostró en diferentes estudios de la región, es clave para establecer o especificar las funciones asignadas a los directores y las consiguientes exigencias respecto a lo que espera de ellos y que el sistema requiere (Weinstein, 2019). Además, es necesario en el diseño de la oferta formativa y de capacitación continua de los directores que permita mejorar su desempeño y desarrollar al máximo sus potencialidades.

III. Objetivo de la encuesta

Generar insumos para analizar los principales factores vinculados al liderazgo pedagógico directivo en centros educativos públicos del país (preescolar, primaria y secundaria) e identificar prácticas de gestión favorables a la calidad y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en las aulas.

IV. Síntesis de definiciones, dimensiones y procesos medidos en el cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED)

El cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED) mide la eficacia de las actuaciones más importantes de la dirección que influyen en el desempeño docente y el aprendizaje del alumnado. Se trabajó con la adaptación española realizada por Antonio Bolívar y María Purificación Pérez, de la Universidad de Granada. El instrumento contempla seis componentes básicos “**Componentes Básicos**” recogidos en el cuestionario donde la persona directora debía valorar el grado de eficacia de la dirección (antes de la pandemia de la covid-19) en un total de 72 ítems con la siguiente escala: 1 es ineficaz, 2 es poco eficaz, 3 es eficaz, 4 es bastante eficaz y 5 muy eficaz.

Los componentes básicos son los siguientes:

1. *Objetivos de aprendizaje elevados*: objetivos individuales, de equipo y de centro para que el alumnado alcance un aprendizaje integral (académico y social).
2. *Currículum riguroso*: contenidos académicos ambiciosos proporcionados a todo el alumnado en las áreas o asignaturas.
3. *Calidad de la enseñanza*: prácticas docentes que consiguen buenos aprendizajes académicos y sociales en el alumnado.
4. *Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo*: ambiente de trabajo en equipo entre los docentes en el que el aprendizaje social y académico del alumnado es el eje principal.
5. *Relación con la comunidad*: existen vínculos con las familias y otras instituciones de la comunidad para la mejora del aprendizaje académico y social.
6. *Responsabilidad por los resultados*: el liderazgo tiene el compromiso de alcanzar altos niveles de aprendizaje académico y social del alumnado. Supone una responsabilidad individual y colectiva entre profesorado y alumnado.

Cada uno de estos “Componentes Básicos” deberá evaluarse en las siguientes “**Dimensiones**”: *planificación, desarrollo, apoyo, inclusión, comunicación y seguimiento* que aparecen en la columna de la izquierda. El instrumento también indaga por el tipo de fuentes de evidencia para fundamentar su autovaloración: informes de los demás, observaciones, documentos del centro, proyectos y actividades, otras o si no había evidencias.

Posteriormente, producto de la Covid-19, cada persona directora debía indicar si con el inicio de la pandemia en cada una de las 72 prácticas el grado de efectividad había empeorado, se mantenía igual o había mejorado.

Además, la adaptación del instrumento recoge información del grado de priorización que dieron las personas directoras a distintas tareas y las principales preocupaciones

(pregunta espontánea) antes de la pandemia y en el último mes previo a la aplicación del instrumento.

Finalmente, indagó por distintas características sobre la persona informante como sexo, edad, formación y experiencia previa.

V. Cuestionario en línea

La versión en línea que se estará aplicando se encuentra en el siguiente link:

<https://seguimiento.conare.ac.cr/estadonacion/index.php/691843?lang=es>

VI. Trabajo de campo

La prueba piloto y el trabajo de campo estuvieron a cargo de Analítica Marketing and Consulting Group S.A. Debido a la pandemia por la Covid-19 y las características del instrumento, en un grupo focal con personas directoras y supervisoras de centros educativos realizado el día 14 de agosto de 2020 se determinó que la forma más conveniente para la aplicación del instrumento era a través de una entrevista virtual. Dentro de la mecánica establecida la personas entrevistadora deberá compartir la pantalla para que el director o directora observe en tiempo real el llenado del cuestionario. Este proceso fue validado en las pruebas piloto realizadas.

El pilotaje se llevó a cabo durante los días 8, 9 y 12 de octubre, se realizaron 10 entrevistas a directores de centros educativos. En total participaron 9 encuestadores y un supervisor en la prueba piloto, se utilizó la plataforma de Teams y Meet para realizar dichas entrevistas.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de octubre y diciembre del 2020. Se priorizaron los centros educativos de mayor tamaño en preescolar, primaria y secundaria diurna tradicional. Se obtuvieron 513 respuestas de personas directoras que tenían siete meses o más de trabajar en el centro educativo.

VII. Agradecimientos especiales

Para la realización de esta encuesta, se contó con el apoyo financiero de la Fiscalía del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro) en el

marco de colaboración que este órgano ha sostenido con el Programa Estado de la Nación en los últimos años. Se agradece especialmente a Andrea Peraza Rogade, Carmen Montoya y Jorge Quesada.

También se agradece a la Señora Guiselle Cruz, y a los directores(as) regionales del Ministerio de Educación Pública de los centros educativos incluidos en la muestra de la encuesta por su apoyo, el cual fue fundamental para su aplicación en el 2020.

Así como a los investigadores Antonio Bolívar y María Purificación Pérez, de la Universidad de Granada, por facilitar la adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). Y a Olman Bolaños, Virginia Cerdas, Satya Rosabal y Adriana Venegas de las escuelas de administración educativa de la UNED, la UNA y la UCR por sus valiosos comentarios.

VIII. Referencias bibliográficas

Bush, T. et al. (eds.) 2016. *Liderazgo Educativo en las Escuelas: Nueve Miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Barber, M. y Mourshed, M. 2007. *How the world's best performing school systems come out on top*. London: McKinsey & Company Education

Contreras, T. 2016. "Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica", en *Propósitos y Representaciones* 4 (2).

CSE. 2017. *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. San José: Consejo Superior de Educación.

Leithwood, K. et al. 2008. "Seven strong claims about successful school leadership", en *School Leadership and Management* 28 (1).

_____. 2019. "Seven strong claims about successful school leadership revisited", en *School Leadership & Management* 40 (1).

Oviedo, C. 2017. *Informe de Evaluación del gestor de centros educativos públicos de Costa Rica*. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, MEP.

PEN. 2019. *Séptimo Informe Estado de la Educación*. San José: Programa Estado de la Nación-Conare.

Weinstein, J. 2019. Liderazgo educativo: su relevancia y sus desafíos en América Latina. Presentación realizada en el Taller de Trabajo de la Coalición

Latinoamericana de Excelencia de Docente organizado por Diálogo Interamericano, Inicia Educación y Fundación Varkey, celebrado en Colombia el 14 y 15 de noviembre.