

¿Por qué los directores quieren aprender? Visiones sobre formación continua desde el liderazgo escolar en Chile

Camila Jara Ibarra, ,Javiera Peña Fredes y José Weinstein Cayuela

RESUMEN:

Estudios enfocados en formación de directores han contribuido a destacar prácticas, contenidos relevantes y metodologías efectivas. Sin embargo, persiste escasez de evidencia sobre la pertinencia de los programas de formación, así como sobre las necesidades, motivaciones y expectativas que los líderes escolares tienen para participar en ellos. La investigación indaga en estos aspectos, a partir del análisis de entrevistas a directores/as de distintas regiones de Chile. Los hallazgos revelan que el proceso de toma de decisión se caracteriza por estar supeditado a las posibilidades más que a las necesidades de formación de los directivos. Se observa una fuerte disposición y motivación por aprender y a hacerlo de manera constante, incluso aceptando instancias formativas sin conocer sus contenidos. Asimismo, los directores consideran que la formación es clave, especialmente para la resolución de problemas cotidianos, y parece ser una solución frente a las múltiples demandas percibidas sobre el rol que desempeñan.

PALABRAS CLAVES:

liderazgo; escuela; formación continua; toma de decisiones; motivación

En las últimas décadas, la concepción del liderazgo escolar ha experimentado una transformación significativa. Actualmente se reconoce que el rol del director no solo es clave para el funcionamiento y la mejora de las instituciones educativas, sino que también requiere formación especializada y el desarrollo de capacidades específicas. Esta formación debiera comenzar idealmente antes de asumir el cargo y continuar durante el ejercicio profesional, considerando la complejidad de las escuelas como organizaciones multidimensionales insertas en contextos cambiantes.

La literatura ha avanzado en la identificación de buenas prácticas y metodologías para la formación de líderes escolares. Sin embargo, persiste una escasez de evidencia respecto de su efectividad y de los procesos de aprendizaje de adultos, incluyendo sus motivaciones, expectativas y decisiones. En este sentido, la andragogía resulta un aporte relevante, al destacar el papel activo del adulto en su aprendizaje, basado en la experiencia y en la necesidad de aplicar el conocimiento de forma inmediata y contextualizada.

En Chile, desde los años noventa se exige especialización en gestión directiva para acceder al cargo de director y, desde 2011, con la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, el Estado ha impulsado programas formales de formación para directores en ejercicio y aspirantes. No obstante, la oferta ha resultado hasta ahora insuficiente en términos de calidad y pertinencia. Predominan programas académicos tradicionales, con escasa conexión con la práctica y sin diferenciación según la etapa de la trayectoria directiva. Además, el país carece de una carrera directiva formal y no exige formación continua como requisito obligatorio ni la vincula a sistemas de promoción.

Los directores enfrentan una alta carga laboral, con múltiples tareas y escaso tiempo disponible, lo que complica su participación en procesos formativos. Aun así, algunos deciden involucrarse voluntariamente, incluso cuando ya han alcanzado el máximo cargo posible dentro del sistema escolar. Esto plantea preguntas relevantes: ¿por qué se embarcan en estas instancias sin incentivos concretos? ¿Qué motiva su decisión y cómo viven el momento previo a la formación?

Una investigación cualitativa, basada en estudios de caso, exploró las razones por las cuales 18 directores/as de escuelas públicas chilenas deciden participar en programas de formación. A través de entrevistas semiestructuradas, se indagó en sus trayectorias, motivaciones, expectativas y necesidades formativas.

El estudio identificó tres dimensiones clave en la participación de directores escolares en instancias de formación continua: sus experiencias previas, las condiciones que inciden en su decisión de participar y las motivaciones que los impulsan.

Experiencia, disposiciones y orientación frente a la formación continua

En primer lugar, se observa una trayectoria común de participación frecuente en diversas instancias formativas, tanto autogestionadas como ofrecidas por instituciones externas. Los directores manifiestan una alta valoración de la formación continua, que consideran una oportunidad constante de aprendizaje y mejora profesional. Esta disposición se acompaña de una fuerte convicción de que formarse es una obligación inherente al rol directivo, lo que refleja una concepción normativa del aprendizaje profesional.

Sin embargo, esta orientación positiva plantea interrogantes respecto a la pertinencia de la oferta formativa y a la capacidad de los directores para discriminar entre opciones. En esta línea, un segundo hallazgo relevante se relaciona con el proceso de toma de decisiones, fuertemente condicionado por la oferta disponible a través del sostenedor o del liderazgo intermedio. La mayoría de los directores accede a estas instancias formativas a partir de opciones limitadas, muchas veces definidas por el sostenedor, lo que restringe su autonomía en la planificación de su desarrollo profesional. Incluso cuando la participación es voluntaria, los directores se enfrentan a una oferta acotada, sin posibilidades reales de elegir alternativas más ajustadas a sus intereses y necesidades.

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

En los casos analizados, la decisión de los directores de participar en formación continua está fuertemente condicionada por los sostenedores, quienes canalizan o imponen la oferta formativa. Esto limita la autonomía de los directores, quienes muchas veces aceptan opciones que no necesariamente responden a sus intereses o necesidades. A pesar de cierto margen para aceptar o rechazar, la decisión ocurre en un contexto jerárquico que restringe su agencia.

Además, la mayoría de los directores inicia los programas con escasa información sobre su duración, contenidos o modalidad, lo que representa un “salto al vacío”. Este desconocimiento persiste incluso días antes del inicio, aunque existe una disposición general a participar, basada en la confianza en la oferta del sostenedor y en motivaciones más amplias relacionadas con la formación continua.

Motivaciones, necesidades y expectativas frente a la formación continua

Los directores presentan una fuerte disposición hacia la formación continua, impulsados por el deseo de mejorar sus prácticas y enfrentar los desafíos cotidianos de la gestión escolar. Si bien valoran la adquisición de conocimientos, su principal motivación radica en la posibilidad de formar parte de redes de apoyo donde compartir experiencias prácticas y estrategias de resolución de problemas reales. Consideran “impagable” aprender de otros colegas, conocer cómo enfrentan situaciones similares y adaptar esas soluciones a sus contextos. Prefieren programas con metodologías colaborativas, basadas en la experiencia práctica y facilitadas por personas con trayectoria en establecimientos, más que por expertos exclusivamente teóricos. Critican los enfoques formativos centrados en contenidos abstractos, argumentando que hoy el acceso al conocimiento está disponible en internet.

Sus expectativas apuntan a recibir herramientas útiles, contextualizadas y aplicables a los desafíos actuales, como la inclusión, la salud mental y la gestión en contextos de crisis. Aunque reconocen que sus necesidades formativas son amplias y en constante cambio, destacan como prioritarias las competencias en liderazgo pedagógico, comunicación asertiva, gestión socioemocional y fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Reflexiones finales

A partir de entrevistas a 18 directores de distintas regiones del país, este estudio explora sus motivaciones, expectativas y necesidades en torno a la formación continua en el ejercicio del liderazgo escolar. Los datos revelan una marcada disposición hacia el aprendizaje, impulsada por el deseo de enfrentar los desafíos cotidianos de la gestión. Sin embargo, la decisión de participar en estas instancias está fuertemente determinada por la oferta disponible, usualmente definida por los sostenedores, más que por un diagnóstico sistemático de necesidades.

En conjunto, los hallazgos muestran que, si bien existe una alta valoración del aprendizaje continuo por parte de los directores, las condiciones estructurales que rodean su acceso a estas instancias limitan su agencia y ponen en cuestión la pertinencia de las ofertas disponibles. Esto sugiere la necesidad de avanzar hacia modelos de formación más contextualizados, pertinentes y diseñados con una mayor participación de los propios directivos.

La toma de decisiones formativas de los directores se basa en una racionalidad limitada, centrada en la resolución inmediata de problemas. Aunque existe un deseo genuino de aprender, no siempre participan en la planificación de su proceso formativo ni cuentan con claridad respecto de los objetivos o contenidos del aprendizaje. Aun así, destacan por su orientación al aprendizaje y por valorar tanto la adquisición de conocimientos prácticos como la posibilidad de establecer redes con otros líderes escolares.

Esta disposición positiva contrasta con un sistema de formación que presenta importantes limitaciones en cobertura y pertinencia. A ello se suma la sobrecarga laboral que enfrentan los directores, lo que puede dificultar una participación sostenida y efectiva. En contextos educativos cada vez más complejos y cambiantes, la formación directiva deja de ser una opción y se convierte en un imperativo moral.

Los hallazgos destacan la importancia de avanzar hacia un sistema de formación que no solo reconozca la agencia de los líderes escolares, sino que también fortalezca su capacidad de decisión a través de diagnósticos precisos y ofertas pertinentes. Consolidar redes de aprendizaje y acompañamiento, junto con reforzar el carácter práctico de las capacitaciones, puede ser clave para transformar motivaciones externas en compromisos internos y sostenibles con el desarrollo profesional.



REFERENCIAS SUGERIDAS

1. Jara Ibarra, C., Peña Fredes, J., & Weinstein, J. (2024). ¿Por qué los directores quieren aprender? Motivaciones, expectativas y necesidades de formación continua desde la perspectiva del liderazgo escolar en Chile. *Perspectiva Educacional*, 63(1), 5–28.

2. Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66–71. <https://doi.org/10.1177/0892020618761805>

3. Dempster, N., Lovett, S., Flückiger, B., & Johnson, G. (2018). Desarrollo profesional de los directivos: Un acto de permanente equilibrio. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Eds.), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (pp. 241–273). Ediciones Diego Portales.

4. Huber, S., Skedsmo, G., & Schwander, M. (2018). Cómo aprenden los directivos y fortalecen su reflexión profesional en tanto líderes pedagógicos. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Eds.), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas* (pp. 200–240). Ediciones Diego Portales.

Este estudio fue publicado originalmente en la Revista *Perspectiva Educativa*, ver Jara Ibarra, C., Peña Fredes, J., & Weinstein, J. (2024). ¿Por qué los directores quieren aprender? Motivaciones, expectativas y necesidades de formación continua desde la perspectiva del liderazgo escolar en Chile. *Perspectiva Educativa*, 63(1), 5–28. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1515>.



Camila Jara Ibarra. Es Profesora Asistente de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales. Socióloga, obtuvo un MSc en Estadística y Análisis Cuantitativo para las Ciencias Sociales en la Universidad Católica de Lovaina y un PhD en la Universidad de Leiden. Ha trabajado en investigación educativa en liderazgo escolar, educación ciudadana y género y es autora de numerosas publicaciones académicas en revistas nacionales e internacionales centradas en estas temáticas.

correo de contacto:
camila.jarai@mail.udp.cl

Javiera Peña Fredes. Es Investigadora Adjunta en la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales. Es socióloga y Magíster en Investigación para la Paz y los Conflictos por la Philipps Universität Marburg, Alemania. Sus intereses de investigación incluyen liderazgo educativo, confianza escolar y cultura docente. Ha sido investigadora y coordinadora en proyectos de investigación, y ha publicado ampliamente en revistas nacionales e internacionales del ámbito educativo.

correo de contacto:
javiera.pena.fde@mail.udp.cl

José Weinstein Cayuela. Es Profesor Titular en la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales, donde también dirige el Programa de Liderazgo Educativo desde 2020. Sociólogo y Doctor en Sociología por la Universidad Católica de Lovaina, ha trabajado en diversas instituciones educativas, siendo director en centros de investigación y desarrollo del liderazgo educativo. Su línea de investigación se centra en liderazgo educativo, confianza escolar y liderazgo docente. Es autor de numerosas publicaciones académicas.

correo de contacto:
jose.weinstein@udp.cl