

## TÍTULO: FORMACIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES EN REPÚBLICA DOMINICANA.

### INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios e investigaciones destacan la importancia de las competencias del director escolar para el buen funcionamiento de los centros educativos, lo que a su vez se relaciona con mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos.

El Ministerio de Educación -MINERD- a través del Viceministerio de Supervisión y Evaluación de la Calidad Educativa, ha conformado la Escuela de Directores para la Calidad Educativa- EDCE, con el propósito de capacitar a los directores para ejercer una mejor gestión, potenciando sus

competencias directivas e impulsando su liderazgo.

La EDCE surge en el año 2011 como institución adscrita al Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña – ISFODOSU, con el mandato de impartir el Programa de Certificación en Gestión de Calidad, el cual persigue "la formación de directores que asuman un rol de liderazgo en sus centros educativos, dotándolos de herramientas de gestión que les permitan dirigir, coordinar, planificar, supervisar y evaluar los proyectos y programas que

tienen lugar en su institución, acorde con los principios definidos en los lineamientos del Modelo de Gestión de Calidad elaborado por el MINERD"(IDEICE 2016) .

En el presente informe de política educativa, se destacan los principales aspectos relacionados con la formación de directores escolares asumida por el Estado a través de la EDCE: descripción del programa, caracterización de las cohortes, presupuesto y proyección a futuro. Por otro lado, se presentan los principales resultados arrojados por estudios recientes sobre la EDCE.

### ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Actualmente es escasa en el país la oferta de programas de formación continua y de postgrado enfocados en directores escolares. Sólo 8 de 26 centros de educación superior ofrecen especialización y/o maestría en gestión de centros educativos<sup>1</sup>, a la vez que no todos los directores tienen acceso a estos programas.

Con la creación del Modelo de Gestión de Calidad para Centros Educativos por parte del MINERD, en el cuatrienio 2004-2008, surgió una valorización de los distintos

componentes de la gestión de los centros educativos, y una serie de principios y condiciones que deben cumplir los centros educativos para ser efectivos. Estos fueron el Proyecto Educativo de Centro (PEC), el Sistema de Información para la Gestión (SIGE), y el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (SINECE). A su vez, los referidos sistemas se apoyan en el subsistema de formación continua.

El compromiso del Estado de formar a los servidores del sector educativo se eviden-

ció también en el Plan Decenal de Educación 2008-2018, el cual estableció como política la priorización de la formación de recursos humanos de alta calificación para el sector educativo, así como la promoción de la permanencia y crecimiento profesional del personal contratado.

En respuesta a las disposiciones mencionadas y a la escasez de programas enfocados para directores, se crea en el año 2011, mediante la Resolución N° 0667-2011, la Escuela de Directores para la Calidad Educativa- EDCE.

### FORMACIÓN DE DIRECTORES EN LA EDCE

Las capacitaciones se desarrollan en grupos o cohortes de 200 directores, seleccionados en base a criterios, los cuales se han ido flexibilizando a través del tiempo con el objetivo de que una mayor cantidad de directores sean beneficiados con el programa. Entre estos requisitos se destacan:

- Estar nombrado como director o ser director interino por concurso

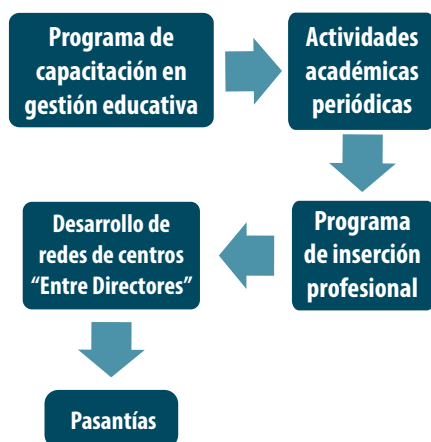
- Tener una edad no mayor a 45 años
- Tener máximo 20 años en servicio
- Tener a su cargo centros con matrícula de más de 200 estudiantes y de jornada extendida

La labor de formación de la EDCE se desarrolla en torno a 5 ejes, y los participantes deben tomar 16 horas de clases

presenciales, por lo que éstos deben permanecer por 4 días en un centro habilitado para conferencias y estadía durante ese tiempo. Por otro lado, deben destinar 32 horas al estudio (no presencial), otras 32 horas a otras actividades complementarias y reciben 40 horas de acompañamiento.

1. ISFODOSU, INTEC, UNIBE, Universidad Católica Tecnológica del Cibao UCATECI, Universidad Católica Tecnológica de Barahona UCATEBA, UAPA, UNAD, UNEV.

### EJES DE FORMACIÓN DE LA EDCE



### LA ESCUELA DE DIRECTORES EN NÚMEROS

Los datos obtenidos acerca de los participantes de la EDCE provienen de la base de datos oficial de esta instancia académica. En este apartado se presentan resultados y estadísticas obtenidas a partir del análisis de una serie de características de los participantes.

TABLA 1. CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR COHORTE

COHORTE	PARTICIPANTES	%MUJERES	%HOMBRES
Cohorte 1	87	61%	39%
Cohorte 2	181	66%	34%
Cohorte 3	214	68%	32%
Cohorte 4	203	74%	26%
Cohorte 5	200	61%	39%
Cohorte 6	205	60%	40%
Cohorte 7	198	70%	30%
Cohorte 8	206	60%	40%
Cohorte 9	198	70%	30%
Cohorte 10	185	69%	31%
Total	1,877	66%	34%

A mediados del año 2016 se habían formado 1,877 directores en la EDCE. De éstos el 66% son mujeres, mientras que el 34% restante son hombres. El predominio de las mujeres en cargos directivos escolares es característico en el sistema educativo dominicano.

Para el año en curso, la EDCE cuenta con 2,045 egresados, distribuidos en 11 cohortes.

### LA ESCUELA DE DIRECTORES EN NÚMEROS

A mediados del año 2016 se habían formado 1,877 directores en la EDCE. De éstos el 66% son mujeres, mientras que el 34% restante son hombres. El predominio de las mujeres en cargos directivos escolares es característico en el sistema educativo dominicano.

Para el año en curso, la EDCE cuenta con 2,045 egresados, distribuidos en 11 cohortes.

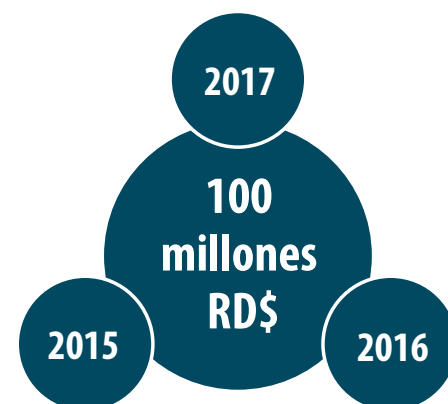
COHORTE	TIEMPO (AÑOS) EN EL SISTEMA	D.E. <sup>2</sup>	MÍN.	MÁX.
Cohorte 1	16.6	6.5263	2	30
Cohorte 2	17.2	6.7525	0.5	36
Cohorte 3	16.7	6.9998	1	34
Cohorte 4	17.7	7.0068	2	34
Cohorte 5	16.5	6.2047	2	32
Cohorte 6	17.7	7.0540	0.8	35
Cohorte 7	16.2	6.9806	1	40
Cohorte 8	15.9	6.4410	1	32
Cohorte 9	16.9	6.4357	1	30
Cohorte 10	16.8	6.9082	1	33

Los participantes de la EDCE tienen en promedio más de 15 años en el sistema educativo. Sin embargo, cabe destacar que la diferencia de años en el sistema entre los participantes de cada grupo es amplia. Llama la atención el hecho de que el tiempo máximo de permanencia en el sistema sea mayor que 20 años en todos los grupos, en vista de que en los requisitos de elegibilidad para el programa se establece que los participantes no deben tener más de 20 años en el sistema.

Por otro lado, al analizar las frecuencias de participantes con postgrado y maestría, se observa que la mayoría con estos niveles educativos, se especializaron en gestión de centros educativos. Este hallazgo se corresponde con la poca diversidad en la oferta de programas para directivos escolares.

### PRESUPUESTO EDCE

A continuación, se presenta el monto presupuestario de los últimos tres años para la EDCE, acorde a cifras ofrecidas por la Oficina Nacional de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad.



El presupuesto de la EDCE para los últimos tres años ha sido de 100 millones RD\$ para cada uno de ellos, manteniéndose sin cambios en términos monetarios. Esto es debido a la flexibilidad que ha mantenido el programa en su ejecución presupuestaria y a la carga de activos reutilizables que se consta de años pasados (adquisición de libros, actualización de planta física, etc.).

### RESULTADOS DE EVALUACIONES DE LA EDCE

A continuación, se reseñan 4 documentos que reportan diversos hallazgos de los impactos y relaciones que tiene la Escuela de Directores en diversos resultados educativos.

- INFORME DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE 250 ESCUELAS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA -MINERD- Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo, IDEA (2013)

En este estudio se evalúa el grado de competencias adquiridas por los directores y directoras participantes en la EDCE, utilizando instrumentos cuantitativos y cualitativos, con información suministrada por el director(a) y diversos miembros de la comunidad educativa (profesorado, familias, personal no docente y miembros de la comunidad).

2. La desviación estándar (D.E.) es una medida de dispersión de los datos con respecto a la media.

- La valoración general de la labor de los directores y directoras escolares es positiva entre todos los grupos.
- La mayoría de los directores, profesores, padres y miembros de la comunidad afirman que los directores velan porque se cumpla el calendario escolar y el horario, evitando que se interrumpan clases.
- Los directores y directoras logran un estilo de dirección que favorece una buena relación con los diferentes colectivos del centro procurando aunar sus distintos intereses. Esta apreciación es mayoritariamente refrendada pero también cuenta con quienes piensan que solo se consigue algunas veces o incluso que nunca.
- Sólo en algunos casos se otorga una valoración positiva sobre la labor de los directores en función de su experiencia.
- De manera generalizada se constata una valoración inferior de la labor de los directores en los centros de nivel medio, sin embargo, cabe destacar que es algo más alta en los centros de enseñanza técnico-profesional en muchas ocasiones. No obstante, el número de centros técnico profesionales considerados en el estudio es tan sólo 8 lo cual pudiera estar influyendo en los resultados.
- **UNA APROXIMACIÓN PRELIMINAR A LA EFECTIVIDAD DE LOS DIRECTORES EDUCATIVOS EN REPÚBLICA DOMINICANA: IMPLICACIONES PARA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN Y CONSIDERACIONES DE POLÍTICAS.** *Revista de Gestión Educativa, MINERD No. 1, 2014*

En esta publicación se estudian las relaciones entre una serie de tareas de liderazgo y gestión que deben realizar los directores escolares y los resultados obtenidos por los estudiantes en las Pruebas Nacionales, de manera que se puedan identificar las tareas y/o habilidades que se asocian a mejores resultados.

Se aplicó un cuestionario a 353 directores de la segunda y tercera cohorte de la EDCE a fin de recoger informaciones

para ser analizadas estadísticamente. A continuación, un resumen con los resultados obtenidos que presentaron significancia estadística, notándose que estos no arrojan conclusiones sobre la totalidad de directores del sistema debido a que la muestra no es representativa.

- Podría existir una relación positiva entre los directores que se perciben más efectivos realizando tareas de organización y los resultados de las pruebas nacionales.
- En promedio, las escuelas donde los directores se perciben más efectivos realizando tareas de relaciones internas tienen peores resultados en las Pruebas Nacionales.
- Para el subconjunto de hombres, la autopercepción sobre su efectividad en ejecutar tareas de relaciones externas está relacionado negativamente con el resultado de las Pruebas Nacionales.
- **LIDERAZGO ESCOLAR EN AMÉRICA Y EL CARIBE SOBRE EXPERIENCIAS INNOVADORAS DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ESCOLARES EN LA REGIÓN.** *Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe - OREALC/UNESCO Santiago (2015)*

Este estudio consiste en un análisis de los programas formativos para directores escolares considerados como innovadores en América Latina y el Caribe en los últimos 4 años. Se describen las experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y República Dominicana.

A nivel general se calificaron como innovadores los programas que se enfocan en liderazgo escolar basados en literatura especializada, que cuentan con un equipo de formadores amplio y profesionalmente variado. Poseen estrategias de monitoreo para retroalimentarse, y cuentan con metodologías variadas con enfoque activo-participativo.

Según el estudio, en un plazo de 5 años, la EDCE proyecta tener capacitados al 70%

de la población de directores de centros educativos, contar con una plataforma informática, y fortalecer la gestión administrativa y financiera de la institución.

- **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN EN GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ESCUELA DE DIRECTORES PARA LA CALIDAD EDUCATIVA.** *Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa- IDEICE (2016)*

Este documento es una evaluación a mediano plazo del Programa de Certificación en Gestión de Calidad que imparte la Escuela de Directores para la Calidad Educativa (EDCE). Los resultados más relevantes que arroja en torno a los indicadores escolares se resumen a continuación.

- El programa de la EDCE ha incluido mayormente a directores de centros educativos de bajo rendimiento, pues el 62% de los egresados dirigen escuelas que tuvieron un rendimiento inferior a 55 puntos sobre 100
- La permanencia de los participantes en el programa de la EDCE es alta. El 97.18% de los que inician su participación, completan los siete módulos que comprende el programa.
- Las tres razones más importantes por las que los directores participantes en el programa piensan que este tipo de formación es valiosa para apoyar sus responsabilidades directivas son: a) Aumenta su seguridad como profesional y su liderazgo como director frente a su equipo docente; b) aumenta la calidad en su práctica profesional y c) mejora su nivel de conocimientos.
- Prácticamente todos los directores participantes están bastante o muy de acuerdo con que una evaluación al finalizar cada módulo exigiría mayor compromiso con los aprendizajes de los participantes.

Producto de esta evaluación surgen recomendaciones considerables en torno al funcionamiento de la EDCE:

1. Elaborar un esquema de organización y funcionamiento institucional incluyendo, al menos: un estatuto y organigrama de la EDCE con las correspondientes funcionalidades y un modo de designación de las autoridades.
2. Mejorar el alcance de los servicios a cargo de la EDCE, incluyendo la oferta de formación profesional, articulación con programas académicos nacionales e internacionales de entrenamiento y actualización profesional reconocidos.
3. Personal profesional y docente certificado (condiciones para la contratación de personal docente que establezca nivel de formación académica de los profesionales que imparten los cursos, trayectoria y créditos en docencia de grado y de posgrado, inserción profesional en equipos o cargos de relevancia profesional, etc.)
4. Contar con una infraestructura y recursos económicos acordes con la importancia de las actividades desarrolladas.
5. Deberían incluirse: sistemas de estadísticas educativas (acceso a sistemas del ministerio), sistemas de registro/inventario de personal de dirección de escuelas y regionales, sistemas de seguimiento de los procesos de formación y su evaluación, sistemas de información para planificación estratégica y sistemas de control de gestión y de transparencia o rendición de cuenta.

## OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN

La considerable cantidad de directores que se ha formado en la EDCE (2,045 directores), sobre los que se tiene información recopilada en una base de datos, es una herramienta de evaluación valiosa para estudiar impactos potenciales de la EDCE en diversos resultados educativos.

Al contar con información personal y de contacto de los egresados, y características de los centros educativos, es posible construir un directorio ordenado para la actualización periódica que permita a las distintas instancias del sistema educativo dar seguimiento continuo a dichos directores.

Tomando esta muestra se puede ampliar el estudio de diversos factores de liderazgo y gestión en los directores escolares, al igual que las investigaciones del impacto de la gestión del director en los aprendizajes de los estudiantes.

Actualmente, el IDEICE se encuentra realizando una investigación acerca de la efectividad de la comunicación entre el MINERD y las escuelas, tomando la muestra de directores egresados de la EDCE.

Se actualizaron los datos de estos directores y se les dio seguimiento a través de

un Call Center para la realización de una asignación que les da la Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa, consistente en analizar y socializar los resultados obtenidos de sus respectivos centros en las Pruebas Nacionales contenidos en el Informe de Centros que se carga en el portal web del MINERD. Los resultados de esta investigación están en progreso.

## CRÉDITOS

**Andrés Navarro García**  
Ministro de Educación

**Julio Leonardo Valeirón**  
Director Ejecutivo IDEICE

**Daniel Morales**  
Coordinador de la USEPE

**Claudia Curiel**  
Encargada de Informes y Boletines de la USEPE

**Luis Emilio Segura**  
Corrección de estilo

**Yeimy R. Olivier Salcedo**  
**Natasha Mercedes Arias**  
Diagramación