

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA MENTORÍA A DIRECTIVOS*

Mejorando el liderazgo directivo en el contexto de la educación a distancia

La evaluación buscó medir el impacto de la estrategia de Mentoría a Directivos a un año de implementación de su modalidad virtual en el contexto de la emergencia sanitaria. La efectividad de la intervención fue medida sobre las prácticas de gestión de los directivos y las prácticas pedagógicas de los docentes utilizando el Estudio de Prácticas Escolares Remotas (EPER).

HALLAZGOS Y LECCIONES DE POLÍTICA



Mejora la planificación institucional del directivo, específicamente en un monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica más eficiente.



Sin embargo, no se observan impactos de la intervención en las prácticas pedagógicas de los docentes en general.



Aumenta el uso de los hallazgos del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica que, a su vez, permiten identificar los objetivos de las reuniones de trabajo colaborativo.



Al analizar subpoblaciones, se observan que los impactos de la intervención se centran en los directivos más “noveles”, tanto en los indicadores reportados por directivos como docentes.



Hace que los objetivos de las reuniones de trabajo están más relacionadas a la mejora de la práctica pedagógica, mediante la capacitación de docentes y la creación de espacios de interaprendizaje entre docentes.



De manera similar, los docentes en las primeras dos escalas magisteriales parecen beneficiarse de la intervención en mayor medida que los docentes de la tercera escala en adelante.

INTERVENCIÓN

Mentoría a Directivos tiene como objetivo fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico de los directivos ratificados en IIEE cuyos estudiantes se encuentran en los niveles de logros de aprendizaje más bajos, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de la práctica docente y de los aprendizajes de los estudiantes. La intervención consiste en seis sesiones de mentoría especializada, durante las cuales el mentor realiza bloques de trabajo con el directivo en torno a tres pilares principales.

Planificación institucional

Estrategias de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica

Promoción de Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP)

Cadena causal

Mentoría a Directivos

Mejoras en el liderazgo pedagógico de los directivos

Mejoras en las prácticas pedagógicas de los docentes

Mejoras en los aprendizajes de los estudiantes

* Elaborado durante los años 2020 y 2021 por María Rodríguez, Wendoly Sotelo y Antonio Campos, de la Unidad de Seguimiento y Evaluación.

METODOLOGÍA



Para evaluar el impacto de Mentoría a Directivos, se compararon los resultados promedio de directivos y docentes en IIEE de nivel primaria que recibieron la intervención en 2020, con los de directivos y docentes en IIEE similares que no la recibieron, empleando las metodologías de emparejamiento por Propensity Score Matching (PSM).



Se evaluó el impacto de Mentoría a Directivos en indicadores de planificación institucional, monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y trabajo colaborativo (prácticas de gestión de los directivos), así como las prácticas de enseñanza de los docentes. La medición empleada fue el Estudio de Prácticas Escolares Remotas (EPER*).



El 54% de las IIEE que recibieron Mentoría a Directivos participó en un piloto presencial de la intervención llevado a cabo durante el año 2019. Los resultados son presentados para las siguientes muestras: agregado y desagregado (solo haber recibido mentoría en su modalidad virtual 2020 o haber recibido además mentoría presencial durante el 2019).



Cabe mencionar que los **indicadores relacionados a las prácticas de los directivos reflejan un alto nivel de cumplimiento** en la muestra de la evaluación de impacto (tanto para el grupo tratamiento como el grupo control). El tamaño de muestra limita la potencia de la evaluación de impacto de detectar efectos sobre dichos indicadores, aún si estos existen. Por ello, los impactos de la intervención se observan mayormente en los indicadores con un menor nivel de cumplimiento.

- * **Estudio de Prácticas Escolares Remotas (EPER)**
Herramienta que mide los indicadores sobre prácticas educativas que permite caracterizar las experiencias de aprendizaje que se vienen desarrollando en el marco de la estrategia de educación remota.

RESULTADOS

1 Planificación institucional, reportado por directivos y docentes en el EPER

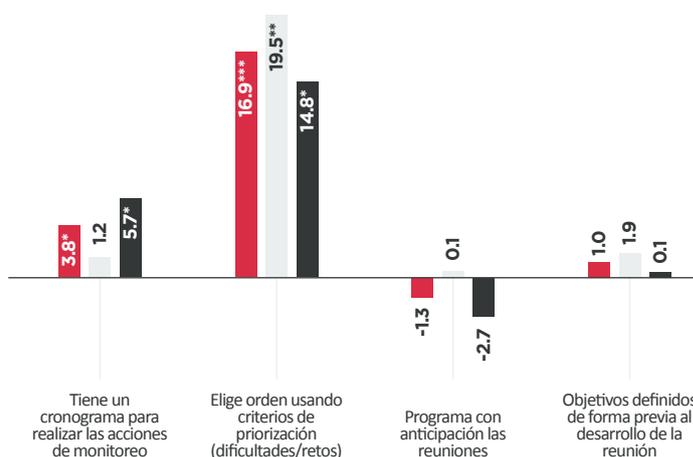
Resultados en la planificación institucional

REPORTE DE DIRECTIVOS

Se analizan cuatro indicadores relacionados a las prácticas de planificación institucional de los directivos que han sido reportados por ellos mismos (ver gráfico). La Mentoría a Directivos impacta positivamente en dos indicadores:

- Proporción de directivos que reporta usar criterios de priorización relacionados a dificultades o retos de docentes.
- Proporción de directivos que tiene un cronograma para realizar las acciones de monitoreo.

IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS: REPORTE DE DIRECTIVOS



** Significativo al 5%
* Significativo al 10%

■ Agregado

■ Solo mentoría virtual

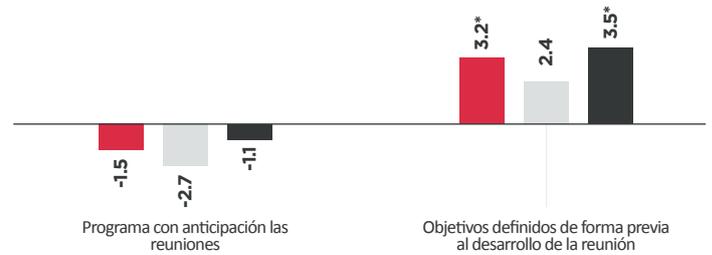
■ Mentoría virtual + mentoría presencial

REPORTE DE DOCENTES

Se analizan dos indicadores relacionados a las prácticas de planificación institucional de los directivos que han sido reportado por docentes. La Mentoría a Directivos aumenta la probabilidad de que los objetivos se definan de forma previa al desarrollo de la reunión.



IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS: REPORTE DE DOCENTES



2

Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, reportado por directivos y docentes en el EPER

Resultados en el monitoreo y acompañamiento

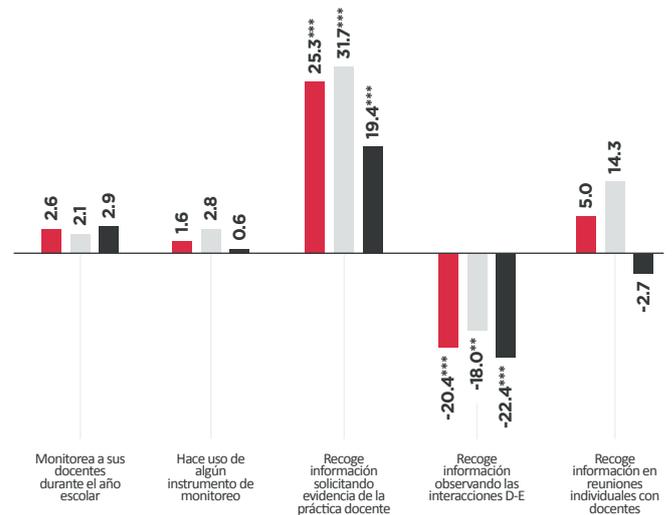
REPORTE DE DIRECTIVOS

Se evaluaron cinco indicadores de monitoreo y acompañamiento reportado por los directivos. Así, los directivos que recibieron la intervención tienen mayor probabilidad de recoger información para hacer el monitoreo solicitando evidencia de la práctica docente (25.3 p.p.) y menor probabilidad de observar la interacción entre docente y estudiante en los entornos virtuales (-20.4 p.p.), en comparación a los directivos que no la recibieron.

El primer efecto es mayor en las IIEE que recibieron solo mentoría virtual en 2020 (31.7 p.p. vs. 19.4 p.p.), mientras que el segundo efecto es mayor en las IIEE que recibieron además mentoría presencial en 2019 (-22.4 p.p. vs. -18.0 p.p.).



IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS: REPORTE DE DIRECTIVOS

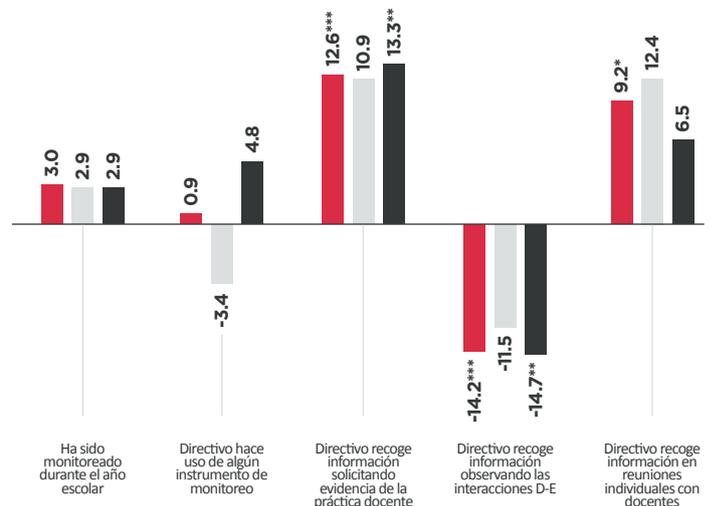


REPORTE DE DOCENTES

De manera similar, Mentoría a Directivos también aumenta el porcentaje de docentes que reporta que el directivo recoge información solicitando evidencia de la práctica docente (12.6 p.p.) y disminuye el porcentaje que reporta que el directivo observa la interacción docente-estudiante en entornos virtuales (-14.2 p.p.). Pero en este caso, ambos efectos se centran en las IIEE que recibieron tanto mentoría virtual en 2020 como mentoría presencial en 2019 (13.3 p.p. y -14.7 p.p., respectivamente).



IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS



3 Trabajo colaborativo, reportado por directivos y docente en el EPER

Resultados en el trabajo colaborativo

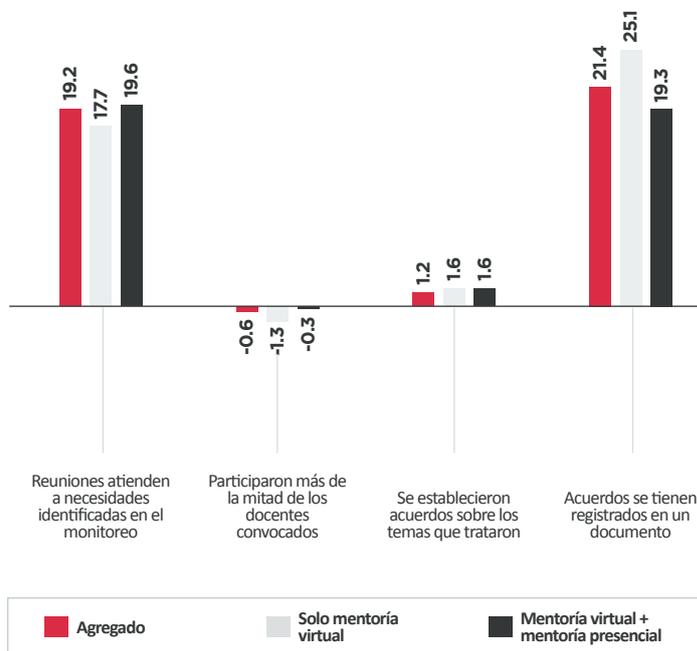
REPORTE DE DIRECTIVOS

En cuanto a la identificación del tema a trabajar en las reuniones, Mentoría a Directivos aumenta la probabilidad de que los objetivos surjan por iniciativa del directivo, específicamente para atender a necesidades identificadas en el monitoreo (19.2 p.p.). Además, la intervención aumenta la probabilidad de que los acuerdos establecidos en la reunión se registren en algún documento que sirva como insumo para realizar seguimiento (21.4 p.p.). Estos efectos se ven tanto en las IIEE que recibieron mentoría virtual en 2020 (17.7 p.p. y 25.1 p.p., respectivamente), como en los que recibieron además mentoría presencial en 2019 (19.6 p.p. y 19.3 p.p., respectivamente).

REPORTE DE DOCENTES

Se observan efectos similares en lo reportado por docentes: un mayor porcentaje de docentes en IIEE intervenidas reporta que las reuniones se realizaron para atender necesidades identificadas en el monitoreo (9.1 p.p.) y que se registraron los acuerdos establecidos en algún documento (13.7 p.p.). Cabe mencionar que, en ambos casos, casi todos los informantes reportan que más de la mitad de los docentes convocados participaron en la reunión (97.9% de directivos, 97.8% de docentes) y que se establecieron acuerdos sobre los temas que se trataron (93.8% de directivos, 88.1% de docentes), lo que puede explicar la falta de impactos en dichos indicadores.

IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS



REPORTE DE DIRECTIVOS



Todos los directivos, tanto los que recibieron Mentoría a Directivos como los que no, reportan que los docentes han mantenido reuniones desde el inicio de la cuarentena, y la mayoría (93.8%) indica que estas reuniones tienen objetivos relacionados a la mejora de la práctica pedagógica. Asimismo, no se observan efectos significativos de la intervención sobre dichos indicadores, aparte de una disminución en el porcentaje de directivos intervenidos que reporta que se planifican acciones para la atención socioemocional de los estudiantes en las reuniones de trabajo colaborativo (-10.9 p.p.).

La mayoría de los directivos ha observado al menos una reunión de trabajo colaborativo de sus docentes, siendo este porcentaje igual para los que recibieron Mentoría a Directivos como los que no lo recibieron (99.3%). Los objetivos de las reuniones observadas siguen patrones similares a los de las reuniones en general. Asimismo, los directivos intervenidos son más probables de observar reuniones cuyo objetivo es establecer un espacio de interaprendizaje entre docentes (14.0 p.p.). Esto coincide con lo reportado por docentes, salvo que en este caso el efecto se centra en las IIEE que solo recibieron mentoría virtual en 2020 (19.6 p.p.).

REPORTE DE DOCENTES



Los resultados son similares para los indicadores reportados por docentes, pero en este caso se observan efectos ligeramente positivos en mantener reuniones (1.6 p.p.) donde se busca mejorar la práctica pedagógica (8.0 p.p.). Además, la intervención logra aumentar la probabilidad que se establezcan espacios de interaprendizaje docente (13.4 p.p.), específicamente en las IIEE que han recibido tanto mentoría virtual en 2020 como presencial en 2019 (15.4 p.p.). En este grupo de IIEE, también se observa un aumento en la probabilidad de que se capacite a los docentes en las reuniones de trabajo (9.3 p.p.).

4 Resultados en las prácticas pedagógicas

Resultados en las prácticas pedagógicas ▾



98% de docentes declara haber realizado alguna actividad con sus estudiantes durante la semana previa a la entrevista.



47.8%
usó AeC TV



15.3%
usó AeC radio



54.4%
usó AeC web



44.0%
usó retos de AeC



20.7%
usó otras actividades

INDICADORES TV/RADIO
358 DOCENTES

INDICADORES WEB/OTRAS ACTIVIDADES
560 DOCENTES

Resultados en las prácticas pedagógicas ▾



TV / RADIO

Para docentes que sintonizaron programas de AeC mediante TV y radio con sus estudiantes, Mentoría a Directivos aumenta el porcentaje que reporta haber realizado alguna acción de monitoreo al aprendizaje de sus estudiantes (12.1 p.p.). Este efecto se centra en las IIEE que solo recibieron mentoría virtual en 2020, llegando a una magnitud de 32.2 p.p.

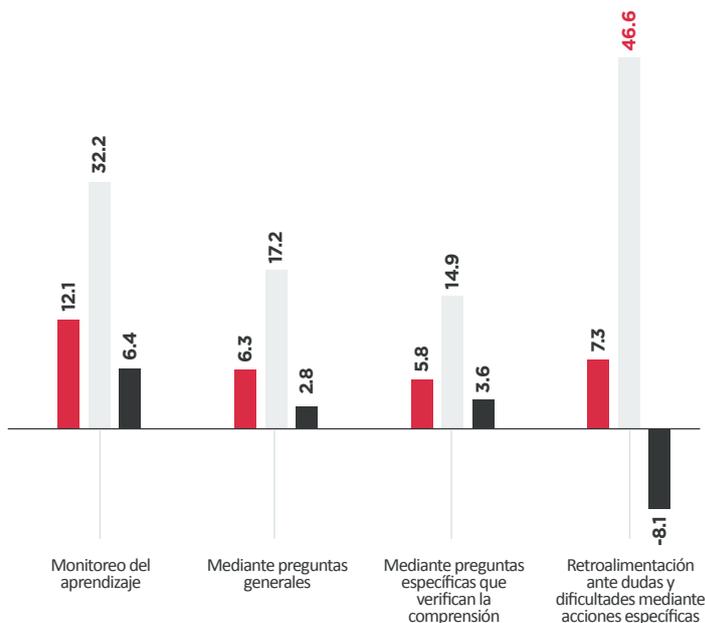
En este grupo de IIEE, también se observa un aumento en la proporción de docentes que reporta haber realizado alguna acción específica para atender a las dudas y dificultades de sus estudiantes (46.6 p.p.).



WEB / OTRAS ACTIVIDADES

En cuanto a los docentes que usaron AeC web y otras actividades con sus estudiantes, Mentoría a Directivos no tiene impacto sobre su práctica. Esto se puede deber al mayor seguimiento que se hace al cumplimiento con las secuencias didácticas de la estrategia AeC TV / radio, en comparación a otras actividades pedagógicas.

IMPACTO DE MENTORÍA A DIRECTIVOS: TV/RADIO



** Significativo al 5%
* Significativo al 10%

Agregado

Solo mentoría virtual

Mentoría virtual + mentoría presencial

5 Análisis de heterogeneidad según la experiencia del directivo y del docente

SEGÚN LA EXPERIENCIA DEL DIRECTIVO

Los resultados sugieren que la intervención beneficia más a los directivos noveles (8 años de experiencia o menos), en comparación a los más experimentados (más de 8 años de experiencia):

- › **Prácticas de planificación, aumentando en 21.5 p.p. el uso de criterios de priorización para ordenar los docentes a monitorear.**
- › **Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, aumentando diversas prácticas relacionadas al proceso de monitoreo y retroalimentación a los estudiantes y docentes.**
- › **Promoción del trabajo colaborativo, aumentando en 17.9 p.p. la observación de reuniones en donde se establece un espacio de interaprendizaje entre docentes y en 23.3 p.p. de registrar los acuerdos de dichas reuniones.**

De manera similar, los docentes con un equipo directivo menos experimentado son los que presentan mejores resultados.

SEGÚN LA EXPERIENCIA DEL DOCENTE

Los resultados sugieren que los directivos que reciben la intervención se enfocan más en monitorear a los docentes más “noveles”. En comparación a los docentes de la tercera escala en adelante, los docentes en las primeras dos escalas son más probables de declarar que los directivos solicitan evidencia de su práctica para hacer el monitoreo (13.0 p.p.), que usan una rúbrica para valorar su desempeño (11.8 p.p.) y que las reuniones en las que participan tienen objetivos relacionados a la mejora de la práctica pedagógica (11.6 p.p.).

Asimismo, se observa que los docentes en las primeras dos escalas tienen más probabilidad de reportar que establecieron espacios de interaprendizaje entre docentes (17.4 p.p.), que se registraron los acuerdos de las reuniones de trabajo colaborativo (17.2 p.p.) y que estas reuniones fueron útiles (6.5. p.p.).

Sin embargo, estos resultados no se traducen en mejoras en las prácticas pedagógicas de los docentes más noveles: no se observan efectos significativos en el monitoreo y retroalimentación de los aprendizajes para este grupo de docentes.

› DISCUSIÓN

Mentoría a Directivos tuvo impactos positivos y significativos en indicadores relacionados con las prácticas de los directivos, a pesar del corto tiempo de maduración de la intervención y de limitaciones propias del proceso de implementación, en un contexto cambiante como la pandemia Covid-19 en el año 2020.



En lo referente a las prácticas pedagógicas de los docentes, Mentoría a Directivos solo tuvo impactos en el monitoreo del aprendizaje. Se esperaría que en el mediano plazo, la intervención mejore otros aspectos de la práctica pedagógica de los docentes.



En línea con lo anterior, se recomienda realizar una evaluación de impacto de Mentoría a Directivos en el segundo año de su modalidad virtual (2021), para medir la efectividad de la intervención sobre resultados de mediano plazo, tanto en las prácticas pedagógicas de los docentes como en los aprendizajes de los estudiantes.



Finalmente, la principal fuente de información de los indicadores de resultados fue el EPER, elaborado en el contexto de emergencia sanitaria y la provisión del servicio educativo remoto. Es decir, no fue posible recoger información a partir de la observación directa de las prácticas de gestión y pedagógicas, ni tampoco se pudo contrastar la información recogida a través de revisión documental, por lo que no se pueden extrapolar los resultados del presente estudio al contexto de educación presencial.