



REFLEXIONES, DILEMAS Y DESAFÍOS PARA ORIENTAR EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO

UNIDAD DE LIDERAZGO ESCOLAR

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL

MINISTERIO DE EDUCACIÓN



¿POR QUÉ DISEÑAR UN SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO?

- Iniciativas que apuntan a fortalecer el liderazgo escolar en Chile constituyen aún acciones aisladas que no han logrado integrarse en la línea de producir un proceso coherente de reclutamiento, formación, acompañamiento y evaluación del desempeño de los directores.
- Iniciativas que no reconocen la idea de ciclo vital y los cambios que una misma persona experimenta en relación a sus perspectivas profesionales y al ejercicio de sus funciones, a lo largo de su trayectoria profesional.
- La nueva Carrera docente ha significado un desmedro en las remuneraciones de los directivos escolares, lo que da cuenta de una desvalorización de la función directiva en los establecimientos.

En este contexto, se hace necesario el diseño de un sistema de desarrollo profesional directivo que favorezca la presencia y posterior desarrollo de capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera coherente y alineada a las necesidades que presentan los directivos escolares de acuerdo a su trayectoria profesional y el contexto escolar que enfrentan



OBJETIVOS

Objetivo General

- Conocer las principales reflexiones, dilemas y desafíos que permitan orientar la elaboración de un sistema de desarrollo profesional directivo para Chile

Objetivos Específicos

- a. Revisar siete experiencias internacionales, en relación a las políticas de desarrollo profesional directivo.
- b. Desarrollar y analizar 25 entrevistas a expertos y profesionales del área de la educación y liderazgo escolar, en materia de desarrollo profesional directivo, a partir de las principales dimensiones identificadas en la revisión de las siete experiencias internacionales.
- c. Revisar y analizar evidencia de política e investigaciones, a nivel nacional e internacional, en materia de desarrollo profesional directivo, a partir de las principales dimensiones identificadas en la revisión de las siete experiencias internacionales.
- d. Identificar y describir los principales temas, dilemas y desafíos que las tres fuentes de información analizadas, planteadas en los puntos a, b y c, señalan para orientar la elaboración de un sistema de desarrollo profesional directivo.
- e. Elaborar un reporte de política que contenga las principales reflexiones, dilemas y desafíos para orientar la elaboración de un sistema de desarrollo profesional directivo para Chile.



ANTECEDENTES

Importancia del Liderazgo Escolar y su rol en la Política Educativa Internacional

- *Las políticas educativas a nivel internacional han ido dando cada vez más relevancia al Liderazgo escolar como factor clave para el mejoramiento educativo. Ello como resultado de la cuantiosa evidencia proveniente de la investigación, pero también, de los cambios que ha ido experimentando la propia política educativa y que asignan a la unidad escolar, y por tanto a sus directivos, cada vez mayores responsabilidades por liderar su proceso de mejora y rendir cuentas por los resultados obtenidos (Hallinger y Huber, 2012; Pont et al., 2008)*



ANTECEDENTES

Importancia de diseñar un sistema de desarrollo profesional directivo para Chile

- Contexto de reforma que releva el derecho de las niñas, niños y jóvenes de Chile de acceder a una educación de calidad integral.
- Las expectativas profesionales de los directores y menor deserción de los directores.
- *La identificación de fases o etapas permitiría reconocer los diferentes objetivos y dilemas a los cuales los profesionales se enfrentan, las competencias técnicas, conocimiento, experticia y los apoyos específicos que necesitan durante su carrera*(Oplatka, 2004; Pont et al., 2008)



METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló a partir de un **enfoque metodológico de carácter cualitativo**, cuyo diseño consideró:

- i) Revisión documental de 7 experiencias internacionales
- ii) Revisión de información secundaria de investigaciones y política
- iii) Desarrollo y análisis de 25 entrevistas semiestructuradas a expertos y profesionales de la educación

Análisis de la información

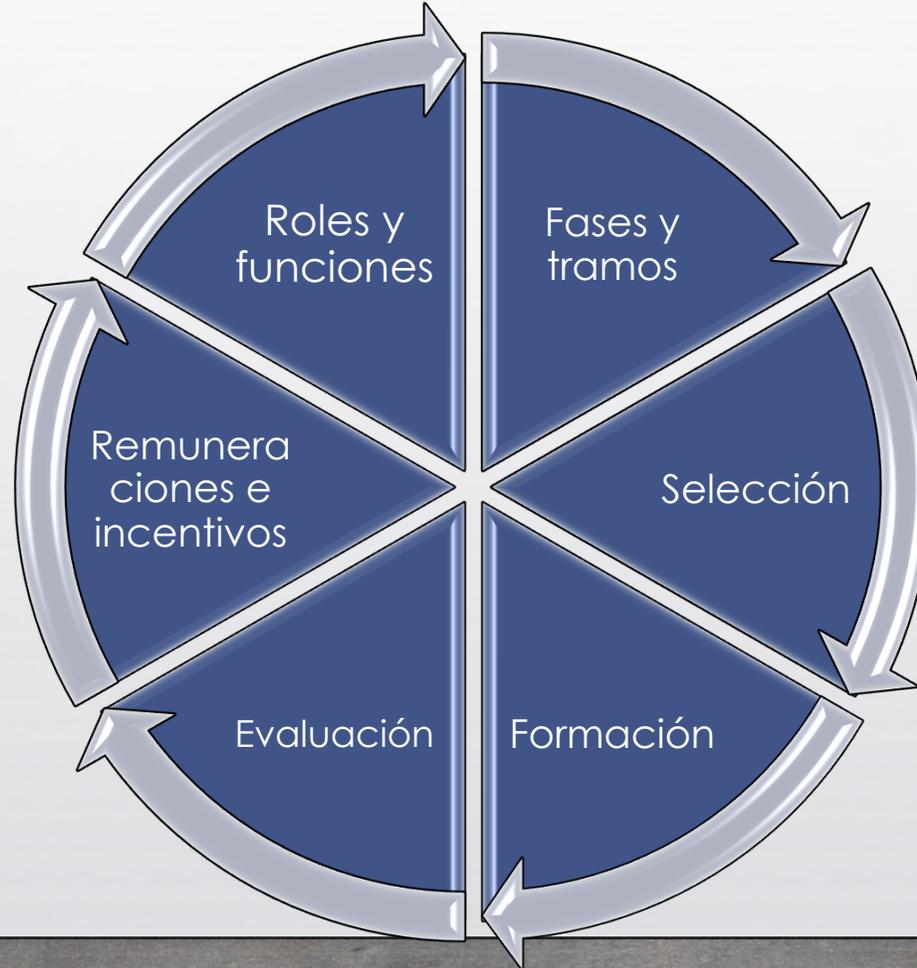
Con las fuentes principales de información se realizó un análisis de contenido. Para ello, se consideraron las dimensiones definidas a partir de la revisión de las 7 experiencias internacionales, como categorías de contenido fundamentales de ordenamiento, es decir, se mantuvieron las dimensiones como categorías principales.

Se levantaron categorías temáticas a partir de lo encontrado en los distintos documentos para cada dimensión.

Para el análisis de contenido se utilizó el programa Nvivo, especialmente diseñado para análisis de contenido.

PRINCIPALES RESULTADOS

Se observan seis categorías principales:





PRINCIPALES RESULTADOS

1. Roles y funciones

- Refiere a la definición de los cargos que componen los equipos directivos y las funciones y atribuciones de estos. También alude a los marcos de actuación que fijan la expectativa respecto de las prácticas y el desempeño directivo.
- Surgen dos temas centrales: el desarrollo de un sistema profesional directivo específico o no a los cargos; y la composición de los equipos directivos.



PRINCIPALES RESULTADOS

2. Fases y tramos

- Hace alusión a los estadios de desarrollo profesional a los que se asocian las distintas dimensiones del sistema. También refiere a los sistemas de progresión profesional para directivos escolares.
- Se distinguen tres temáticas centrales: la importancia de definir fases, carrera de tipo vertical u horizontal y los factores que determinan la progresión entre tramos.



PRINCIPALES RESULTADOS

3. Selección

- Refiere a los procesos de reclutamiento, selección y requisitos para acceder a un cargo directivo.
- Se distinguen tres temáticas centrales: definición de un sistema de reclutamiento (abierto, cerrado, mixto), instrumentos de selección y los requisitos/criterios para ingresar al cargo.



PRINCIPALES RESULTADOS

4. Formación

- Refiere a la preparación específica que requeriría un cargo directivo de acuerdo a las necesidades que experimentan los profesionales a lo largo de su trayectoria profesional.
- Se distinguen cinco temáticas centrales: fases de la formación (pre-servicio, inducción, continua), contenidos, metodologías, incentivos, implementación y financiamiento.



PRINCIPALES RESULTADOS

5. Evaluación

- Refiere al conjunto de estrategias que se coordinan para dar información al sistema educativo sobre sus objetivos, en este caso, sobre el desarrollo del liderazgo educativo.
- Se distinguen tres temáticas centrales: la función o funciones de la evaluación, quien o quienes son evaluados, qué y quién evalúa.



PRINCIPALES RESULTADOS

6. Remuneraciones e incentivos

- Refiere a los ingresos/salarios/asignaciones asociadas al ejercicio profesional directivo y técnico profesional.
- Se distinguen dos temáticas centrales: sistema de remuneraciones, los factores y mecanismos para asignar las remuneraciones.



CONCLUSIONES

- El diseño de un sistema de desarrollo profesional directivo debiera al menos considerar seis dimensiones principales: i) Roles y funciones; ii) Fases y tramos; iii) Selección; iv) Formación; v) Evaluación; y vi) Remuneraciones e incentivos.

a. Roles y funciones:

- La estructura de los equipos directivos varia ampliamente. Su configuración está fuertemente relacionada con la configuración del sistema en su conjunto (mas o menos centralizado) y los caminos escogidos para asegurar calidad.
- Es necesario definir con claridad quienes serán parte del sistema (Director- Equipo Directivo-otros líderes) y cuales serán sus funciones, especialmente de aquellos que no corresponden al cargo del director.
- Es necesario elaborar un modelo de desarrollo flexible y dinámico que incluya la diversidad de actores y contextos.



CONCLUSIONES

b. Fases y tramos:

- La distinción de tramos será clave para la elaboración de programas de formación ajustados a las características y necesidades de los profesionales en una determinada etapa. También porque transparentaría lo que se espera de cada cargo, y de esta forma identificar alternativas de retribución por las responsabilidades y desafíos asumidos, según cada función.
- Es necesario definir si la carrera debiese ser vertical, entre cargos, u horizontal, de avance dentro el mismo cargo, o una combinación de ambos.
- Para definir el avance entre tramos es necesario identificar cual o cuales serán los factores de progresión, tales como evaluación, años de servicio, entre otros.
- Es necesario definir si el cargo de director de una escuela o liceo será la última etapa de la carrera, o si esta también se debiera abrir a los cargos del nivel intermedio del sistema (sostenedor/servicios locales de educación).



CONCLUSIONES

c. Selección:

- Es necesario definir los niveles de apertura que tendrá el proceso. Es decir, cuanto se abre la convocatoria a la decisión personal de los sujetos de postular o no a algún cargo.
- La entrevista es un mecanismo de selección insuficiente a la hora de recoger la complejidad de dimensiones al momento de evaluar a un candidato. Es necesario incorporar otras herramientas que capten la variedad de perspectivas y contextos y así aumentar la confiabilidad de la información.
- Es necesario definir qué se entenderá por experiencia. La antigüedad (años de docencia) es insuficiente. Es necesario incorporar otros, como título docente, desempeño, ejercicio de otros cargos de liderazgo, otra experiencia laboral, formación habilitante, y habilidades blandas.



CONCLUSIONES

d. Formación:

- Es necesario establecer enfoques de desarrollo de liderazgo capaces de estructurar tipos de formación coherentes para cada una de las etapas de la carrera directiva.
- La formación en pre-servicio requiere procesos de selección rigurosos que asegure las mejores capacidades de liderazgo, así como también su diversidad. Sus procesos de reclutamiento deben ser coherentes con los procesos de selección para cargos directivos.
- Se propone alinear los contenidos a las dimensiones que señala el MBDLE y al diagnóstico de necesidades de formación de los actores del sistema.
- Es necesario incorporar metodologías prácticas y contextualizadas.
- Existe tensión entre la definición de un modelo donde existe una institución centralizada que define e implementa la formación y uno donde la formación es ofrecida por instituciones especializadas y que solo la certificación está a cargo de un ente centralizado.
- Quien define, imparte, certifica y financia la formación dependerá de si el sistema es más o menos centralizado.



CONCLUSIONES

e. Evaluación:

- Enfoque: formativo, centrado en los procesos. Debe dar cuenta de la estrecha relación entre la labor directiva y las características del contexto en que esta se desarrolla. Depende de las características del sistema (más o menos centrado en los resultados y sus consecuencias)
- Función: promover el mejoramiento de la labor directiva. Retroalimentar las prácticas directivas.
- Uso: definir si los resultados se utilizarán para el tránsito entre tramos y/o los reconocimientos salariales.
- Qué evaluar: definir que es lo que se evalúa: habilidades, conocimientos, responsabilidad, procesos de liderazgo y/o resultados del liderazgo ejercido.
- A quién evaluar: definir si se incluye o no al equipo directivo, en coherencia con la mirada de un liderazgo distribuido. Esto plantearía diversos desafíos, especialmente en términos de los instrumentos a utilizar y la definición del qué evaluar.
- Quien evalúa: Definición de un sistema más o menos centralizado, con inclusión de componentes locales.



CONCLUSIONES

f. Remuneración e incentivos:

- Un desafío clave es generar un justo equilibrio, que compense por una parte el rol directivo, pero por otra, no desaliente a los buenos docentes a dejar el aula. Las remuneraciones en sí mismas pueden constituir un incentivo para atraer y mantener a los más interesados y capacitados líderes en el sistema.
- Es necesario desarrollar una carrera adecuadamente remunerada en relación a las mayores responsabilidades y a la carga laboral que implica una función determinada.
- Contemplar al equipo directivo para la generación de incentivos, considerando que la mejora escolar dependen de las prácticas de un equipo en su conjunto.
- Existe la necesidad de profundizar en los factores que definen la escala de remuneraciones, tales como la experiencia, la formación y el desempeño.