

# TEMAS DE UNA CARRERA DIRECTIVA

José Weinstein – Carlos Eugenio Beca  
Octubre 2018

# ANTECEDENTES

- En discusión sobre nueva carrera docente, Gobierno **comprometió** envío de proyecto Carrera Directiva
- Gobierno anterior realizó estudios sobre eventual carrera directiva y concluyó con una **propuesta específica**
- Gobierno anterior le solicitó a ambos centros de liderazgo que apoyaran un proceso de consulta con directivos sobre dicha propuesta y que emitieran un **Informe Técnico**
- Gobierno actual ha comprometido en parlamento envío de proyecto de carrera directiva para **próximo año**

# ANTECEDENTES

- Desde 2004 en adelante la legislación ha relevado rol de directores y directivos confiando en su impacto en mejora escolar. Sin embargo, han sido medidas aisladas sin configurar un sistema o carrera directiva
- Hitos: definición función (Ley JEC 2004, LGE 2009), definición incentivos económicos y concursabilidad para directores con periodo de 5 años (Ley 19.933, 2004), nuevas atribuciones sobre equipo directivo y docentes (Ley Calidad 2011), sistema de selección (Ley Calidad 2011), definición Marco Buena Dirección (2005, 2015), nueva educación pública
- Efecto paradójico: nueva carrera docente hace menos atractiva la posición directiva y puede repercutir en baja en postulaciones o en permanencia en funciones

# UNA CLARIFICACIÓN INICIAL: ¿DIRECTORES O DIRECTIVOS?

- **Ambigüedad** en LGE y en Sistema de Aseguramiento de Calidad sobre el tema: empoderamiento de equipo directivo pero responsabilidad unipersonal ante metas
- Normas poco específicas (definición, selección, preparación, etc.) sobre **posiciones directivas** que no sean la dirección
- Ambigüedad respecto de los jefes/as de UTP considerados parte del equipo directivo (con gran responsabilidad) pero según la normativa no son directivos, sino **técnico-pedagógicos**
- Opción: **propuesta para directivos con funciones específicas por cargos y destacando rol preponderante del director(a)**

# PERO ESTE NO ES ÚNICO DILEMA...

- ¿Carrera solo horizontal o también **vertical**?
- ¿**Gestión local y/o nacional** de la carrera?
- ¿Desarrollo profesional con o sin **consecuencias en remuneraciones**?
- ¿Incorporación o no del **sector privado subvencionado** en la carrera? Y en caso afirmativo ¿mismos términos y dimensiones que en sector público?
- ¿**Evaluaciones formativas** o con consecuencias? ¿ Coexistencia o no con convenios de desempeño colectivo?

# 6 TEMAS CLAVES DE UNA CARRERA DIRECTIVA

- Roles, funciones y atribuciones
- Fases del ciclo profesional de directivos escolares
- Selección y requisitos de ingreso
- Formación y apoyo
- Evaluación y retroalimentación
- Remuneraciones e incentivos

# ROLES, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

- **3 Cargos estratégicos:** director, jefe UTP e inspector general. Debieran estar específicamente delineados teniendo como referente el MBDLE.
- En cuanto a **autonomía en toma de decisiones** respecto de sostenedor, se cree conveniente reforzar coordinación PEI/PME, con decisión sobre recursos implicados.
- Se considera que se debe modificar sistema Ley 20.501 de “cargos de confianza” de director sobre equipo, creando un **sistema de concursabilidad en que director tenga potestad final** de decisión
- Igual medida se propone para la contratación de **docentes:** director definir perfiles y fallar concurso (regulado). Esta ya ocurre en NEP
- Duración en cargo: posibilidad de repostulación de director con un límite de **tres períodos** de 5 años. Definir duración en otros cargos (¿5 años?)

# FASES DEL CICLO VITAL DE DIRECTIVOS ESCOLARES

- **3 etapas:** inicial, consolidado y experto.
- **Inicial** por primeros 5 años, luego, previa evaluación, puede parar a consolidado –donde puede permanecer los siguientes años.
- **Experto:** posibilidad de postular voluntariamente desde etapa consolidada. Funciones de acompañamiento de directores noveles y apoyo a pares.
- Posibilidad de utilizar mismas etapas para las otras dos posiciones directivas (en especial para jefe UTP). Se accede a ser **experto solo para una función específica.**

# SELECCIÓN Y REQUISITOS DE INGRESO

- Mantener sistema de selección actual para directores e **instalar uno para otras dos posiciones directivas**. Para los directores, el sostenedor resuelve a partir de una terna, para los directivos la decisión final es del director
- **Requisitos para ser director: experiencia previa en cargos directivos (5 años), experiencia como docente y haber alcanzado tramo avanzado en carrera docente, y formación pre-servicio certificada**
- **Requisitos para cargos jefe UTP e inspector general: experiencia como docente y haber alcanzado tramo avanzado en carrera docente, y deseable (no exigible) formación pertinente desempeño función**

# FORMACIÓN Y APOYO

- Distinguir formación siguiendo **4 momentos**: pre-servicio, inducción, formación en servicio y formación líderes expertos
- Distinguir entre formación de **pre-servicio habilitante para directores** y deseable para otras dos posiciones directivas. CPEIP debe certificar calidad de formación pre-servicio habilitante
- **Inducción de directores obligatoria** organizada por sostenedor, de 6 meses a 1 año, con retroalimentación y apoyo en terreno de parte de líderes expertos. En otras posiciones, inducción es deseable.
- Formación en servicio ofertada por proveedores diversos, de preferencia universidades con programas acreditados de formación docente, pero cautelada en calidad y pertinencia por CPEIP. Necesidad de **estándares de calidad de la formación**. Misma medida para formación de líderes expertos centrada en desarrollo de competencias para trabajar con profesionales directivos.

# EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

- **Evaluación obligatoria y vinculante** para pasar de etapa inicial a consolidado al cabo de 5 años.
- Evaluación **voluntaria** para pasar de etapa consolidado a líder experto
- **Reformulación de los Convenios de Desempeño**, convirtiéndolos en mecanismo de generación de acuerdos entre director y sostenedor respecto de metas a alcanzar (pero sin ser “el” mecanismo evaluación).
- **Evaluación formativa** adicional, que inspire la formulación de plan de desarrollo profesional de los directivos.
- Noción de que proceso selección y formación rigurosos y de calidad hace innecesaria una **evaluación temprana** (antes de cerrar período inicial)

# REMUNERACIONES E INCENTIVOS

- Remuneración de director debiese ser **atractiva**, significativamente mayor a la de un docente de aula de tramo Avanzado.
- Se requieren **estudios** que permitan proponer montos determinados (comparando , por ejemplo, con sector privado). Se debiera mantener criterio de **premiar complejidad** de escuelas y liceos que se dirigen (tamaño, pobreza, aislamiento, etc.)
- Establecer **segundo nivel jerárquico** para otros directivos. Diferencias razonables con director y con docentes tramo Avanzado. Incentivos para establecimientos complejos
- Incorporar **incentivos no económicos** especialmente en materia de desarrollo profesional (posgrados, apoyo para publicaciones, etc.)

# CONCLUSIÓN

- Del mismo modo que se legisló para los docentes, es necesario construir un **sistema integrado de desarrollo profesional** para los directivos que considere las dimensiones de ingreso, responsabilidades, formación, evaluación, trayectorias, condiciones de trabajo y remuneraciones.
- Es fundamental que el sistema apoye a los directivos en sus **actuales y futuros desafíos**, enmarcados en las transformaciones que está experimentando el sistema educativo chileno: desafíos de calidad, equidad, inclusión, desarrollo profesional docente, nueva educación pública.
- Los directivos escolares enfrentan **grandes retos** que han de tener como correlato **grandes apoyos** y condiciones favorables.

# TEMAS DE UNA CARRERA DIRECTIVA

José Weinstein – Carlos Eugenio Beca  
Octubre 2018