

Propuesta de Carrera Directiva

Seminario Programa Liderazgo Educativo UDP y C-Líder 2021

CARLOS EUGENIO BECA

20 DE MAYO DE 2021

CONTENIDOS

1. Fundamentos y antecedentes históricos

2. Elementos de la propuesta:

- Funciones y atribuciones
- Requisitos y selección
- Fases de trayectoria profesional
- Formación
- Evaluación
- Remuneraciones

3. Ámbito de aplicación

¿De dónde surgen las siguientes propuestas?

En 2017 el MINEDUC, en respuesta a la demanda surgida desde los debates sobre carrera docente, elabora una propuesta de carrera directiva.

Solicita a los centros de liderazgo (CEDLE y Líderes Educativos) contribuir a la propuesta mediante un documento técnico que fue entregada en enero de 2018.

Esta presentación refleja en buena medida dichas reflexiones, las que se enriquecen con los conocimientos que los centros han continuado desarrollando a partir de investigaciones y acciones formativas con directores y equipos directivos (Ver Weinstein et.al., 2020).

¿Porqué una carrera directiva?

La pregunta por una carrera directiva ha surgido cada vez que se ha discutido sobre carrera docente, especialmente en 2008 (mesa MINEDUC-Colegio de Profesores) y en 2016 con la ley del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD).

¿Debe existir una carrera propia para directores/as y directivos o debe ser la última etapa de una carrera docente?

En nuestros debates ha predominado la idea de una carrera directiva propia.

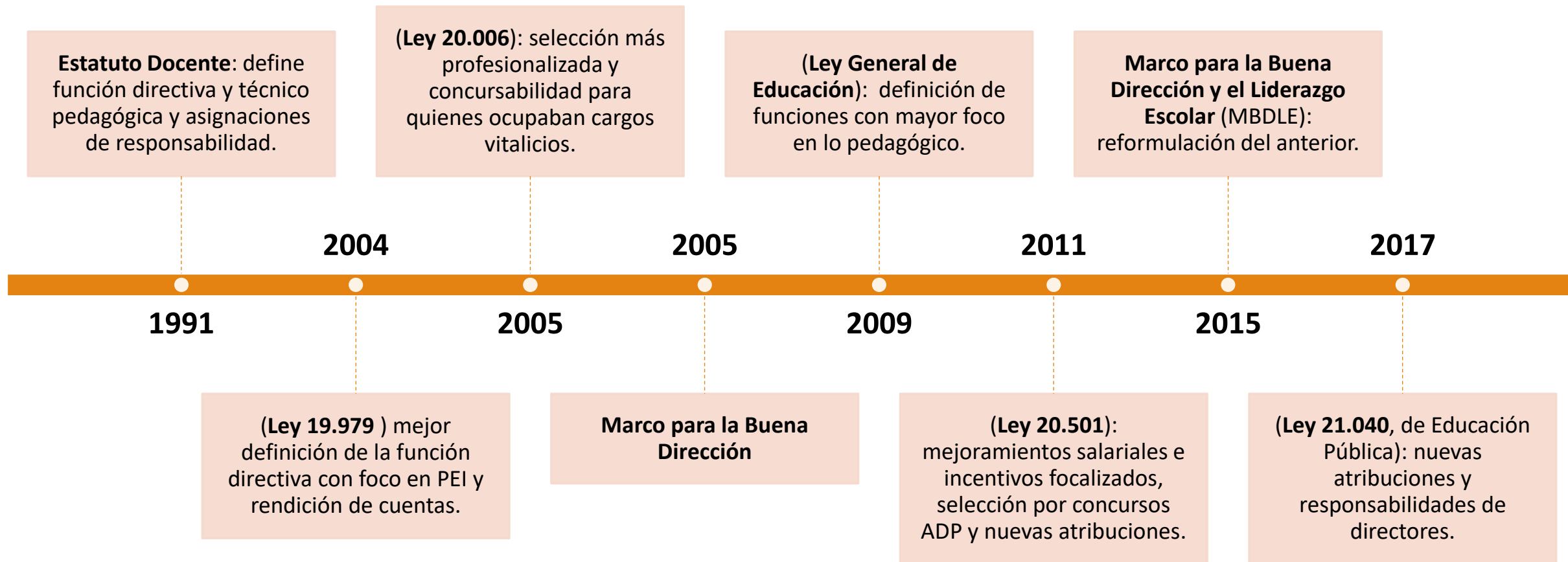
Dos razones fundamentales:

- Resaltar el valor intrínseco de la docencia en aula motivando a quienes tienen dicha vocación a permanecer en ese lugar clave de la enseñanza aprendizaje.
- Reconocer que la gestión directiva tiene también una importancia estratégica y que requiere de habilidades propias de liderazgo.

De este modo, los profesores/as pueden tener la opción de hacer una carrera profesional solo a través de la docencia de aula o de iniciar una carrera directiva, siendo ambas rutas de gran contribución al sistema educativo.

¿Porqué
una carrera
directiva?

Hitos históricos en la normativa sobre directivos escolares



¿Cuántos directivos tiene nuestro sistema educacional y qué porcentaje de mujeres?

Función	Cantidad	% Mujeres
Directores/as	9.054	63
Inspectores generales	4.187	45
Jefes de ITP	4.753	75
Otras funciones técnicas (incluidos orientadores)	6.017	75
Otras funciones directivas	3.858	62
Profesores encargados	2.369	54
TOTAL	30.238	64

(Fuente Ministerio de Educación 2018)

Escasa capacidad de decisión de los directores

- Según una encuesta reciente sobre prácticas directivas (UDP, 2019, aplicada a una muestra de directivos de 381 escuelas básicas), los directores tienen una limitada capacidad de tomar decisiones en materias estratégicas de su gestión.
- Por ejemplo, en el sector municipal, solo un 14% manifiesta contar con atribuciones para definir el presupuesto anual; un 40% para decidir acerca del uso del mismo; y un 22% en materia de inversiones en infraestructura y equipamiento.

Propuestas para una carrera directiva: temas claves

Funciones y
atribuciones

Requisitos de
ingreso y sistema
de selección

Fases de
trayectoria
profesional
directiva

Formación

Evaluación y
retroalimentación

Remuneraciones e
incentivos

Funciones y atribuciones

- Fortalecer atribuciones de directores para resolver problemas emergentes.
- Definir cargos estratégicos: director, jefe UTP e inspector general; y crear cargo de encargado de administración (profesional especializado) para el caso de establecimientos de mayor complejidad.
- Definición de funciones para cada cargo pero con margen de flexibilidad para decisiones como equipo directivo conforme al PEI.
- Atribuciones de los directores para definir perfiles y resolver concursos para cargos docentes y atribuciones para la contratación de estos.
- Duración en el cargo de director/a: 5 años renovables hasta en dos oportunidades, si gana concurso y tiene excelente evaluación.
- Equipos directivos de distinta envergadura según tamaño y complejidad socio-educativa del establecimiento.

Requisitos de ingreso y sistema de selección (profesionalizar acceso)

- 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, haber alcanzado tramo avanzado en carrera docente, y deseable, formación pertinente.
- Mantener y perfeccionar sistema de selección para directores (Servicio Civil - ADP) revisando criterios actuales para selección dando mayor valor a los desempeños y a las competencias técnico-pedagógicas.
- Favorecer que la persona seleccionada por comisión calificadora sea nombrada por el sostenedor.
- Ampliar el sistema de concursos públicos para otros cargos directivos y donde la decisión final la tome el director o directora.

Fases de trayectoria profesional directiva

Propuesta de tres fases de desarrollo profesional:

Liderazgo **inicial**: cinco primeros años de ejercicio del rol (incluye mentoría de acompañamiento para inducción en el primer año).

Liderazgo **consolidado**: tramo obligatorio para continuar en el cargo que representa el mínimo esperado. Se accede luego de aprobar una evaluación voluntaria de conocimientos y competencias.

Liderazgo **experto**: fase voluntaria a la que se accede demostrando competencias avanzadas y mínimo de experiencia (6 a 8 años). Puede acompañar a pares, liderar redes y comunidades profesionales, y realizar mentorías.

Las fases regirán para cada posición específica. Se accede a ser experto solo para una función determinada.

Formación pertinente y de calidad

■ Distinguir formación siguiendo 4 momentos:

1. pre-servicio: formación habilitante para acceder a cargo de director y deseable para otros cargos;
2. inducción, acompañamiento y apoyo individualizado a directores principiantes;
3. formación continua con sello práctico y colaborativo;
4. Formación de líderes expertos con foco en mentoría y liderazgo en aprendizaje colaborativo.

Generar un sistema de formación directiva que reúna agentes diversos, pero cautelada en calidad y pertinencia por el CPEIP mediante estándares de formación.

Articulación de oferta externa con aprendizaje situado en los territorios y escuelas/liceos.

Desarrollo de capacidades y de innovación en instituciones formadoras mediante trabajo asociado con CPEIP, con servicios locales de educación pública y otros sostenedores municipales o particulares.

Evaluación y retroalimentación

Reformulación de los Convenios de Desempeño, convirtiéndolos en mecanismo de generación de acuerdos entre director y sostenedor respecto de metas alcanzar (pero sin ser “el” mecanismo evaluación).

Evaluación de desempeño voluntaria para avanzar a etapas de liderazgo consolidado y experto.

Procesos de rigurosos de selección y formación continua reemplazan evaluaciones obligatorias temprana (antes de cerrar período inicial).

Las evaluaciones deben estar referidas al MBDLE, atender a los contextos y tener un sentido formativo y de retroalimentación que permita orientar planes de desarrollo profesional.

Remuneraciones e incentivos

Dado que la actual Asignación de Desempeño Directivo ha resultado ser insuficiente como atractivo y reconocimiento, y que la carrera docente impactó en detrimento relativo de remuneraciones directivas, se hace necesario avanzar hacia:

- Remuneración de director superior al de experto 1 (a igual número de horas de contrato y años de experiencia)
- Se propone que otros directivos (jefes UTP, inspectores generales) tengan remuneración superior a docentes de tramo avanzado (a igual número de horas de contrato y años de experiencia).
- Asociar incrementos salariales a los avances en la trayectoria profesional.
- Revisar asignación de desempeño colectivo, rescatando el valor del trabajo en equipo pero alineado con el sistema de evaluación.
- Se debiera mantener e incrementar incentivo a directivos que se desempeñan en establecimiento de mayor complejidad (pobreza, aislamiento, etc.)
- Incorporar estímulos de desarrollo profesional.

Ámbito de aplicación

¿Las legislaciones sobre docentes y directivos siempre se han centrado en el sector público.

Sin embargo, la ley de carrera docente (SDPD) hace un giro integrando al sector particular financiado por el Estado (particular subvencionado).

Parece lógico seguir el mismo camino para la carrera directiva, considerando que el sector particular subvencionado representa el 54% de la matrícula escolar.

Sin embargo, cabe discutir cómo se aplicaría la carrera en temas como selección, respetando requisitos mínimos, y remuneraciones y aspectos laborales.

A modo de síntesis

- Atraer buenos candidatos y ofrecer oportunidades para la continuidad y progresión de los buenos directivos docentes es un desafío impostergable.
- Instaurada una carrera docente, es fundamental abrir trayectorias para los profesionales directivos.
- Una carrera directiva debe definir funciones y atribuciones; requisitos de ingreso y sistema de selección; fases de trayectoria profesional; políticas de formación, evaluación y retroalimentación; y remuneraciones atractivas.
- La carrera directiva debe incorporar no solo al sector público sino a toda la educación con financiamiento público.

¡MUCHAS GRACIAS!

ebecainfante@gmail.com