PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE LEY QUE CREA EL SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO Y TÉCNICO PEDAGÓGICO

División de Educación General

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP

Ministerio de Educación

Noviembre, 2017

Documento entregado por los Directivos Docentes de Valparaíso Sesión 8ª 15/05/2018

I. ANTECEDENTES

La investigación, tanto nacional como internacional, es consistente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al, 2009; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis et al., 2010). Leithwood et al. (2008) señalan que, si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al., 2006).

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). De acuerdo con el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) los sistemas educativos más exitosos del mundo en términos de sus resultados académicos, han hecho la opción de política de mejorar su pedagogía, para lo cual han desarrollado iniciativas que apuntan a la selección y el desarrollo de líderes escolares efectivos.

En Chile, se está llevando a cabo una ambiciosa Reforma Educacional, que en lo que respecta al sistema escolar, propone iniciativas legales dirigidas a mejorar la calidad de la educación que imparten los establecimientos escolares del país, entendiendo dicha educación en un sentido integral y como un derecho social de todas y todos los estudiantes. El propósito de la reforma, implica movilizar al sistema educativo en su conjunto hacia un nuevo estadio, con mejores procesos escolares, espacios de participación, cambios culturales y pedagógicos relativos a la inclusión educativa, que solo es posible implementar si las escuelas y liceos no cuentan con equipos directivos fuertes, capaces de liderar a sus comunidades educativas de manera sostenida en dicha dirección. En este sentido, un sistema de desarrollo profesional directivo y técnico pedagógico es una iniciativa que apunta directamente al mejoramiento de la calidad educativa.

II. IMPORTANCIA DE ELABORAR UN SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO Y TÉCNICO PEDAGÓGICO

Siendo el liderazgo educativo un elemento de comprobada relevancia para que las escuelas logren mejorar, un sistema de desarrollo profesional directivo que fortalezca la capacidad de los equipos directivos encuentra su primera –y principal- justificación en el derecho de las niñas, niños y jóvenes de Chile de acceder a una educación de calidad integral.

Al igual como ha sido la tendencia internacional, las políticas educativas en Chile también han ido dando creciente relevancia al rol de los directivos escolares. Si bien estas iniciativas aportan a generar condiciones y capacidades para el ejercicio del liderazgo escolar, 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. Así por ejemplo, actualmente existe un Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) que, sobre la base de evidencia proveniente de la investigación, fija la expectativa respecto del actuar de los equipos directivos. Sin embargo, los procesos de selección de directores no reconocen aquellas competencias presentes en el MBDLE. En tanto, los procesos formativos del Ministerio de Educación, no preparan para aquello que se evalúa en los procesos de selección, e, históricamente, tampoco han conversado con los contenidos presentes en el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

En este contexto, una segunda justificación para la elaboración de un sistema de desarrollo profesional directivo y técnico pedagógico, es la necesidad de ordenar las diferentes iniciativas de política destinadas a promover el liderazgo escolar -y sus respectivas instituciones a cargo.

Una tercera línea de justificación refiere a la idea del ciclo vital y el énfasis en la necesidad de entender la influencia de la etapa de la carrera en que se encuentre una persona sobre sus perspectivas profesionales y el ejercicio de sus funciones. En este sentido, las personas al progresar a través de distintas etapas o fases durante el desarrollo de su carrera profesional, presentaría diferentes actitudes y comportamientos, establecen distintos tipos de relaciones y valoran aspectos específicos de su trabajo. La identificación de dichas fases o etapas permitiría reconocer los diferentes desafíos y problemas a los cuales se enfrentan los profesionales; las competencias técnicas, conocimiento, experticia que poseen; y los apoyos específicos que necesitan durante su carrera (Oplatka, 2004).

Por último, un sistema de desarrollo profesional directivo y técnico pedagógico también se justifica por las remuneraciones que hoy reciben los directivos escolares en Chile. La nueva Carrera docente ha significado un aumento significativo en las remuneraciones de los profesores, considerando no solo su experiencia, sino que también su excelencia pedagógica. Este cambio normativo sin duda tendrá un efecto positivo en la revalorización de la profesión docente y generará incentivos para atraer a la profesión a mejores profesionales. Sin embargo, significa un empeoramiento relativo de las condiciones salariales de los directivos. Si bien estos también aumentan su salario debido a su condición de docentes, en la medida en que los actuales directores son asimilados al nivel Avanzado, su posición salarial se sitúa por debajo de la de docentes ubicados en los tramos superiores de la carrera docente, especialmente en aquellos establecimientos no vulnerables y los de matrícula menor a 500 alumnos (aunque en el caso de los no vulnerables también aplica a matrículas inferiores a 800)[1]. En el caso de otras funciones docentes directivas y técnico pedagógicas, la situación es aún peor, puesto que en el nuevo escenario han quedado clasificados en el tramo de acceso a la carrera docente, lo que significa que, a diferencia de los profesores de aula, no reciben asignación de tramo.

[1] Minuta comparación salarios directores de establecimientos y docentes en tramos superiores de carrera docente (noviembre, 2015)

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY

Quedarán afectos a esta ley los profesionales de la educación que desempeñan funciones directivas, entendiendo con esto a los directores, subdirectores, Jefes de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), inspectores y orientadores, de los establecimientos públicos municipales y de aquellos que se encuentren a cargo de los Servicios Locales de Educación, en el marco de la Nueva Educación Pública.

IV. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO Y TÉCNICO PEDAGÓGICO Y PRINCIPIOS QUE LO ORIENTAN

El sistema de desarrollo profesional directivo y técnico pedagógico tiene como propósito principal favorecer 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.
Este sistema define funciones y atribuciones directivas y técnica pedagógicas, considerando los distintos niveles y modalidades de educación, así como también los marcos de actuación que fijan la expectativa respecto de las prácticas y el desempeño directivo. Junto a esto, el sistema contempla apoyo formativo acorde a las necesidades y características de la etapa de desarrollo profesional en la cual se encuentra el directivo escolar. Por otra parte, el sistema define tramos de trayectoria profesional dentro de los cuales se contempla la definición de procesos de selección claros y requisitos de ingreso a cada función que aseguren que los mejores candidatos ocupen cargos de liderazgo. Además, contempla reconocimiento de tramos y una evaluación que dará luces a los profesionales sobre sus necesidades de formación y al sistema sobre las necesidades de apoyo, así como también mecanismos de salida. Finalmente, este sistema incorpora asignaciones y beneficios asociados al ejercicio profesional, así como también modificaciones de otras normas, y normas transitorias.

El Sistema de Desarrollo Profesional Directivo y Técnico Pedagógico se inspira en los siguientes principios:

a) Profesionalidad directiva: el sistema promoverá la formación y desarrollo de profesionales directivos que cumplen una misión decisiva en la educación de calidad integral para los estudiantes.

b) Sostenibilidad del liderazgo: el sistema velará por la sostenibilidad del liderazgo y la sucesión programada de líderes educativos, con el fin de promover que quienes lleguen al cargo de director hayan tenido la oportunidad, en su trayectoria profesional previa, de ejercer funciones de gestión escolar y desarrollar sus capacidades de liderazgo. Para esto se deberá asegurar que los dispositivos de apoyo desde el SLE o el sostenedor municipal puedan identificar tempranamente profesores con habilidades de liderazgo y establezcan estrategias que promuevan en ellos el desarrollo de capacidades y la adquisición de experiencia relevante en roles de gestión escolar y articulación de equipos con temas pedagógicos.

c) Responsabilidad y ética profesional: el sistema promoverá que las decisiones y acciones de los directivos escolares estén dentro de un marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

d) Desarrollo continuo: el sistema promoverá la formación profesional continua de los directivos escolares, de manera individual, colectiva e integrada, y que contemple al menos tres fases fundamentales, una fase pre-servicio, otra de inducción y una continua. Los procesos de formación deberán considerar el desarrollo de habilidades sociales complejas, y que involucren metodologías que respondan a dichas complejidades y al contexto en el cual los directivos se desempeñan. Así también, la formación profesional deberá promover la adquisición de conocimientos profesionales relevantes para el ejercicio de la dirección y el liderazgo, tales como: Liderazgo escolar, inclusión y equidad, mejoramiento y cambio escolar, curriculum, evaluación, prácticas de enseñanza y aprendizaje, desarrollo profesional, políticas nacionales de educación, normativa nacional y local, así como también gestión de proyectos.

e) Confianza: el sistema promoverá que los directivos escolares transmitan y generen confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. El sistema propenderá a que los directivos susciten confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.

f) Participación: el sistema velará por la participación de los directivos escolares, liderando las distintas instancias de la comunidad educativa, y su comunicación con los distintos actores que la integran, en un clima de confianza y respeto de los derechos de todas las personas.

g) Integridad: el sistema promoverá que los directivos escolares demuestren permanente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente sus prácticas como líderes en el ámbito educativo.

h) Justica social: el sistema promoverá que los directivos escolares guíen su acción con transparencia, imparcialidad, y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación)

i) Colaboración y trabajo en red: el sistema promoverá el trabajo colaborativo entre los docentes y en red, entre docentes y establecimientos educacionales del territorio,

fomentando la cooperación permanente y sistemática entre los distintos actores que componen la comunidad educativa. Para esto asegurará que los directivos ejerzan un liderazgo pedagógico y faciliten el diálogo, la reflexión colectiva y la creación de ambientes de trabajo que contribuyan a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

j) Trabajo en equipo: el sistema promoverá la capacidad de los directivos para coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.

V. DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DIRECTIVAS Y TÉCNICA PEDAGÓGICA

Definición de funciones y atribuciones directivas que favorezcan la mejora escolar sostenible, alineadas al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

Se propone revisar las funciones y atribuciones de los equipos directivos, presentes tanto en el estatuto docente como en la LGE, con el fin de propiciar la concentración de actividades del equipo directivo en aquellas prácticas definidas en el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Estas, a su vez, coinciden con aquellas que la investigación nacional e internacional han identificado como las más efectivas para propiciar la mejora escolar en el establecimiento. Para esto es necesario **reconocer en la normativa al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar como el documento de política que definirá los ámbitos de práctica esperados de los equipos directivos.**

Definición de funciones generales de los integrantes de los equipos directivos.

Avanzar en una definición de las funciones que cubra al equipo directivo, haciendo una distribución de ellas entre los cargos que reconoce la ley 20.501: subdirector, inspector general y jefe de UTP, e incorporar la figura del orientador. Esta definición, no debiera pretender ser exhaustiva de las responsabilidades de cada uno de estos cargos, sino más bien, orientar cuál es el ámbito de acción esperado de cada uno de ellos.

El director mantendría la facultad que le otorga el artículo 34C del estatuto docente, de no asignar todos los cargos del equipo directivo, si así lo estima conveniente, ya que se reconoce que variables tales como el tamaño de la escuela son relevantes a la hora de fijar el tamaño del equipo directivo.

Una iniciativa de este tipo, asegura un nivel mínimo de estandarización en cómo se entiende una determinada función directiva o de UTP. Ello permite, entre otras cosas, que la política educativa (o el sostenedor) pueda desarrollar apoyos específicos para cada miembro del equipo directivo. Por ejemplo, pensar en perfiles de selección de un determinado cargo, programas de formación específicos, apoyo técnico del sostenedor, entre otros. Lo anterior se ve dificultado si, como sucede muchas veces hoy, no hay una claridad mínima respecto de qué hace cada directivo dentro de la escuela, y lo que en algunos establecimientos hace el inspector general, en otros lo hace el Jefe de UTP.

Considerando lo anterior, se propone que la ley señale:

a) **Funciones para el Director:**

- ✓ Función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional y los procesos de mejora educativa, en particular, ejercer el liderazgo técnico pedagógico en el establecimiento a su cargo.
- ✓ Responsable de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación. Tuición y responsabilidad directa sobre el personal docente, paradocente, administrativo y auxiliar.
- ✓ En el sector municipal y Servicios Locales de Educación deberá administrar los recursos que le sean delegados en virtud del artículo 21 de la ley N° 19.410 y lo señalado en la Ley de Nueva Educación Pública.
- ✓ Desarrollar las competencias profesionales de sus equipos docentes.
- ✓ Promover la participación de la comunidad educativa, especialmente a través de los centros de alumnos, centros de padres y apoderados y de los consejos escolares.

Además, les corresponderá a los directores todas aquellas funciones y atribuciones especiales establecidas en el artículo 10 de la Ley Nº 21.040 que Crea el Sistema de Educación Pública.

En relación a las atribuciones, el director de establecimiento, a través de un concurso público, podrá seleccionar, de una terna, a cada uno de los integrantes de su equipo directivo, - subdirector, Inspector General, Jefe Técnico y Orientador, - de entre los docentes que pertenezcan a la dotación del Servicio Local y que se encuentren a lo menos en el tramo avanzado, según lo establecido en la ley 20.903.

El director podrá estar 5 años en su cargo y ser reelecto por solo un periodo, en el mismo establecimiento educacional.

b) **Equipo Directivo**

- ✓ Los equipos Directivos, conformados por el **director, subdirector, inspector general, jefe técnico y orientador,** deberán apoyar las funciones de los directores de los establecimientos, en especial, en lo referido a la organización escolar, clima de convivencia y el fomento de la colaboración profesional para el logro del aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Los miembros del equipo directivo se reunirán, al menos, cada 15 días, reunión que presidirá el director. Así también, aquellos temas que se consideren relevantes para la comunidad educativa deberán ser consultados y resguardar debido consenso entre los distintos actores. Los acuerdos del equipo directivo deberán expresarse en actas.

Respecto de las funciones de los miembros del equipo directivo, se deberá crear un reglamento que regule, de manera general, los siguientes ámbitos:

- La definición de funciones generales del **subdirector, inspector general, jefe de la unidad técnico pedagógica y orientador.**
- La definición de funciones relacionadas a la coordinación con los profesionales que desempeñan acciones de apoyo psicoeducativo al interior del establecimiento, tales como duplas psicosociales, profesionales PIE, u otras afines.

- La definición de funciones relacionadas a la coordinación con los encargados de departamento en los liceos técnico profesional, tales como encargados de práctica, producción, programas duales, u otras afines.
- Para el caso de los miembros de equipos directivos de establecimientos dependientes de un Servicio Local de Educación sus funciones deberán alinearse con aquellas definidas para las unidades que conforman cada SLE, de acuerdo a lo señalado en el artículo 25 de Ley Nº 20.040.
- La definición de los requisitos de matrícula y niveles de enseñanza con que debe cumplir un establecimiento para que éste pueda contar con un subdirector, un Jefe de UTP, un orientador y/o un inspector general[2]
- La definición de los requisitos para que un establecimiento cuente con más de un profesional de la educación ocupando un mismo tipo de función directiva o técnico pedagógica (ej: dos Jefes de UTP).

VI. FORMACIÓN PROFESIONAL

Alinear la formación a los tramos de desarrollo profesional directivo

Se propone distinguir los siguientes ámbitos de formación específica, tanto a nivel formal como informal:

a. **Preparación de profesores líderes:** Refiere a la identificación de profesores con potencial de liderazgo y a las estrategias que se puedan implementar dentro de la escuela y a nivel de sostenedor, con el fin de ir desarrollando dichas capacidades de liderazgo y brindar oportunidades para adquirir experiencia en gestión escolar y coordinación de equipos, principalmente con foco en la construcción de liderazgo pedagógico.
b. **Formación de pre servicio:** Para docentes que aspiran a ocupar cargos directivos. Se trata de programas introductorios, da carácter formal y habilitante para el ejercicio del cargo, en el cual el aspirante a director aprende los contenidos fundamentales que deberá manejar al momento de llegar al cargo. Los programas de pre servicio debieran ser obligatorios al momento de postular al cargo de director e, idealmente, también para acceder a otras funciones docentes directivas o de unidad técnico pedagógica.
c. **Inducción:** Programa de acompañamiento situado en el establecimiento escolar, para los directores que se ejercen el cargo por primera vez, o bien, que se encuentran en su primer año de desempeño en una nueva escuela. Los programas de inducción consisten en un espacio formativo donde al director se le prepara en el desarrollo de los conocimientos, pero sobre todo habilidades y conductas, que requerirá poner en práctica como director de

---

[2] Además del director y el jefe de UTP los EE municipales tienen los siguientes "otros directivos":
150-399: 1
400-799: 2
800-1199: 3
1200 o más: 5
Estos "otros" directivos serán definidos por el propio EE. Sin embargo, lo deseable sería que en los EE de matrícula sobre 400 estudiantes, al menos 1 sea un segundo jefe de UTP.

una unidad escolar específica. Este proceso, debiera consistir en un acompañamiento directo, de mayor intensidad, por parte del sostenedor durante el primer año de trabajo del director, con el objetivo específico de prepararlo para desempeñar la función de director en el establecimiento escolar donde fue nombrado. En este sentido, se propone incorporar la función de inducción al cargo de director, dentro de las responsabilidades de los Servicios Locales de Educación. En el ejercicio de esta función, podrán recibir apoyo y orientación del CPEIP. Sería esperable además que un reglamento regule los aspectos mínimos exigibles de todo proceso de inducción a cargo de un Servicio Local de Educación, así como también, el rol del CPEIP en dicho proceso.

d. **Formación en servicio:** Refiere, por una parte, a la participación en programas de formación que sean atingentes a las necesidades de desarrollo profesional de cada director, directivo o Jefe de UTP, de acuerdo a los desafíos de mejora que enfrenta su escuela. La participación en estos programas dependerá del plan de desarrollo profesional continuo que se elabore en conjunto con el sostenedor o director del servicio local. Adicionalmente, involucra todas las acciones de apoyo técnico directo al equipo directivo que desarrollen los Servicios Locales de Educación.
e. **Formación para el liderazgo experto:** Consiste en un espacio formativo complementario al de la formación en servicio, dirigido a desarrollar las competencias para el desarrollo de capacidades en terceros. Su objetivo sería preparar a los directores expertos en el ejercicio de apoyo entre pares directivos, mentorías y facilitación del trabajo en red.

VII. TRAMOS Y TRAYECTORIA

Distinguir tramos de desarrollo profesional

Una política de desarrollo profesional directivo contribuye a diferenciar los apoyos y desafíos que requiere un director a lo largo de su carrera, promoviendo el desarrollo de capacidades a lo largo de todo el ciclo y disminuyendo la sensación de desmotivación y estancamiento.
Así, se tramos de desarrollo profesional para directivos escolares son los siguientes:

a) Liderazgo inicial

Correspondiente a los dos primeros años de ejercicio en el cargo, por primera vez, en un establecimiento escolar. Coincide con la fase de director novato. En este período, el directivo y jefe de UTP se encuentra en el tramo avanzado del sistema de desarrollo profesional docente.

b) Liderazgo consolidado

Corresponde al tramo mínimo esperado para todos los directores, docentes directivos y jefes de UTP, una vez transcurrida la fase de liderazgo inicial de dos años, tramo que será obligatorio.

c) Liderazgo experto

Corresponde a un tramo voluntario en el desarrollo profesional del director y docente directivo, en el cual logra demostrar experiencia en el cargo y competencias avanzadas de liderazgo escolar de acuerdo con lo establecido en el MBDLE. Los líderes expertos son directivos en ejercicio de establecimientos públicos, que cuentan con horas disponibles para funciones de apoyo entre pares directores dentro del territorio (Servicio Local de Educación o comuna), como, por ejemplo, apoyar

los procesos de inducción de los directivos novatos (mentoría), facilitar el trabajo en redes de directivos escolares o apoyar las funciones de apoyo técnico de los servicios locales a los demás equipos directivos. Para aspirar al tramo de liderazgo experto los profesionales de la educación deberán haber ejercido por al menos 10 años continuos en cargos directivos de establecimientos educacionales públicos. Adicionalmente, será requisito haber pasado por un proceso formativo habilitante en el desarrollo de habilidades de mentoría, desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje y/o facilitación del trabajo en redes.

Requisitos de ingreso

Podrán incorporarse a la función docente directiva quienes cumplan con los requisitos del artículo 2º del DFL 1, de 1997, que estén en el tramo avanzado de acuerdo con el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y que cuenten con experiencia en las áreas pertinentes a la función a desempeñar[3], y formación que será acreditado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) la cual se considerará habilitante para el ejercicio de las funciones de director, subdirector, jefe de unidad técnico pedagógica, inspector general y orientador. El Ministerio de Educación elaborará un reglamento que regule los requisitos que deberán cumplir los programas formativos, así como también, el procedimiento de acreditación para poder impartir esta formación habilitante de funciones docentes directivas y de Unidad Técnico Pedagógica.

Los docentes que sean contratados para desempeñar funciones directivas deberán cumplir un mínimo de 75% de la jornada en dicha función, salvo la persona del director quien deberá tener dedicación exclusiva por tiempo completo, excepto en los establecimientos con matricula inferior a 400 alumnos, en donde el tiempo de dedicación podrá ser al menos un 50%.

Es deseable que, para el caso de los Jefes técnico pedagógicos, cuya principal responsabilidad es la gestión curricular y al acompañamiento técnico a los docentes, se exigiera pertenecer al menos al tramo experto I de la carrera docente. Para ello se podría considerar un artículo transitorio, que entregue plazo (y permita el surgimiento de los apoyos planteados en el punto anterior) para que un número significativo de profesionales de la educación interesados en ejercer como Jefes de UTP puedan, logren llegar a dicho tramo.

En caso de que en el SLE no se cuente con profesionales que cumplan los requisitos, ya sea para el cargo de docente directivo o de unidad técnico pedagógica, se mantendría el siguiente párrafo del artículo 24 del estatuto docente "Sin perjuicio de lo señalado en el inciso tercero, podrá designarse excepcionalmente en cargos docentes directivos, distintos al de director, y en cargos técnico pedagógicos, a profesionales de la educación que no cuenten con el tramo profesional avanzado, cuando no existan profesionales con dicha condición. En este caso, no tendrán derecho a percibir la asignación de responsabilidad directiva o la de responsabilidad técnico-pedagógica, según corresponda."

---

[3] Es preciso regular qué se entenderá por perfeccionamiento en áreas pertinentes a la función que ocupará cada cargo. Actualmente, dicha acepción es válida tanto para un programa de magíster como para un curso de un par de días.

Adicionalmente, **se deberán construir instrumentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecidos por el estatuto docente**. Así, para apoyar a los directores en la selección de los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico pedagógico, que se establece en el numeral a) del artículo 7bis y en el artículo 34C del estatuto docente, **se propone que los Servicios Locales de Educación generen una nómina de los profesionales de la educación de su dotación, que cuenten con los requisitos para ocupar cada uno de los tres cargos mencionados**. El director, quien tiene la facultad legal de nombrar a los demás cargos directivos y de UTP dentro de la escuela, tendría que ejercer dicha atribución considerando los profesionales que cumplan los requisitos, presentes en la nómina confeccionada por el Servicio Local.

Con el fin de que los profesionales que lleguen a ocupar cargos directivos hayan contado con una preparación que los capacite en todos los conocimientos básicos para el ejercicio del cargo, **la ley debiera especificar que el requisito refiere a programas formativos de pre servicio para cada uno de los cargos, certificados como tales por el CPEIP**.

En este sentido, se propone **definir la existencia de programas de formación de pre servicio, que sean habilitantes para ejercer cargos docentes directivos y de jefatura técnico pedagógica**. Estos programas podrán ser dictados por el propio CPEIP, o bien, por instituciones de educación superior que obtengan la acreditación correspondiente para ello. Ello implicaría una definición, por parte del Ministerio de Educación, respecto de las características de dichos programas, en términos de sus contenidos mínimos, metodologías formativas y duración.

Es necesario realizar un ajuste respecto de cómo se interpretará la formación específica para asumir funciones directivas. Como es posible que muchos de los directivos en ejercicio no cumplan con los requisitos planteados (principalmente formación habilitante), una modificación de este tipo podría pensarse en la forma de un artículo transitorio, que plantee que este artículo se encuentre en régimen en 5 años (equivalente a un período en el cargo de director). Ello ofrece tiempo al Ministerio de Educación para definir las características de los procesos formativos habilitantes para el liderazgo escolar, también entrega tiempo para que las instituciones de educación superior se adapten, generen dichos programas y los certifiquen, y le permite a los actuales directivos para tomar las medidas que los habiliten para ocupar los cargos respectivos.

Por último, se sugiere **incorporar como requisito para los procesos de selección, el haber contado con experiencia previa en funciones de liderazgo**, la cual puede abarcar desde experiencia previa como director, otros cargos directivos, jefatura técnico-pedagógica, jefatura de departamento o ciclo e, incluso, cargos menos formales, pero donde haya evidencia de haber tenido responsabilidad en la conducción pedagógica permanente de un equipo de trabajo dentro de la escuela o liceo. Se sugiere considerar una experiencia mínima de dos años.

Al igual que en el caso de los requisitos anteriores, en caso de que el territorio no cuente con profesionales de la educación que, cuenten con este requisito y se encuentren interesados en ser candidatos a la dirección escolar, podrá considerarse a docentes que no cuenten con este requisito de experiencia.

Procurar la sostenibilidad del Liderazgo promoviendo a los potenciales líderes.

Con el fin de promover que quienes lleguen al cargo de director hayan tenido la oportunidad en su trayectoria profesional previa de ejercer funciones de gestión escolar y desarrollar sus capacidades de liderazgo, **se propone establecer como uno de los roles del Servicio Local respecto de la escuela, asegurar la sostenibilidad del liderazgo escolar. Ello se traduce en la identificación temprana de profesores con habilidades de liderazgo y en establecer estrategias que promuevan en ellos el desarrollo de capacidades y la adquisición de experiencia relevante en roles de gestión escolar y articulación de equipos con foco en temas pedagógicos.** Así, profesores que sean identificados como potenciales líderes podrían participar en programas especializados del Servicio Local para el desarrollo de liderazgo, e ir asumiendo crecientemente funciones de responsabilidad en gestión pedagógica dentro de la escuela, tales como ser encargado de la implementación de alguna iniciativa de mejora, ser jefe de departamento o ciclo, profesor mentor y posteriormente miembro del equipo directivo.

Definir perfiles de cargo de director alineados al MBDLE

Se propone **alinear los perfiles de cargo a director por Alta Dirección Pública, con aquello que el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar,** señala que es la expectativa de desempeño para los directivos escolares.

Retorno a la función docente

En cuanto a los **mecanismos para que los directores y otros directivos puedan retornar a la función docente,** se propone **mantener los mecanismos y condiciones planteadas actualmente en el estatuto docente.** Esto está regulado en el artículo 34A, 34B y 34C.

VIII. PROGRESION EN LOS TRAMOS

Incorporar mecanismos de evaluación que certifiquen el tránsito entre tramos

Se propone instalar una evaluación externa que defina si los directores cuentan con las competencias de liderazgo suficientes como para transitar entre tramos. Esta evaluación, si bien debiera ser de carácter centralizado, debiera considerar componentes locales, tales como la evaluación del sostenedor o director del servicio local, y evidencia relativa al desempeño y nivel de reflexión del director respecto de su práctica (ej: portafolio).

La evaluación sería obligatoria luego de finalizados los dos años de liderazgo inicial. En caso de que el director no logre demostrar las competencias requeridas para pasar al tramo de liderazgo consolidado, podría repetir la evaluación dentro de los dos años siguientes, período en el cual contaría con apoyo técnico específico del sostenedor. En caso de que no alcance el tramo esperado en la segunda evaluación, deberá volver a la planta docente, quedando inhabilitado para ejercer como director en establecimientos públicos.

La evaluación para transitar al tramo de liderazgo experto debiera ser de carácter voluntario y considerar, tanto el desarrollo de competencias de liderazgo, como el desempeño previo liderando espacios de desarrollo profesional y reflexión colaborativa con la comunidad escolar.

Adicionalmente, debiera requerir una formación específica habilitante, con foco en el desarrollo de capacidades entre pares.

Por otro lado, se propone el desarrollo de una evaluación de carácter formativa que tenga por objetivo promover el aprendizaje continuo a lo largo de toda la trayectoria profesional. En este sentido, se plantea el definir una evaluación directiva que se aplique de manera periódica, cada 3 años, solo a los directores que se encuentren en el tramo de liderazgo consolidado y experto, combinando elementos definidos centralmente con elementos locales y evidencia recolectada por el sostenedor en su rol de acompañamiento permanente a los establecimientos escolares de su territorio. Los resultados de esta evaluación debieran servir principalmente como insumo para los planes de desarrollo profesional que involucren al director evaluado y para planes de acompañamiento técnico directo del sostenedor o encargado del servicio local.

IX. ASIGNACIONES POR TRAMO Y BENEFICIOS

Distinguir asignaciones por tramo de desarrollo profesional

Se propone **distinguir las remuneraciones de los directores según el tramo alcanzado,** lo que permite promover la motivación con la función directiva, puesto que instala la expectativa de una mejor remuneración conforme avanza el nivel de experiencia y las capacidades demostradas.

Se plantea la siguiente propuesta:

Los directivos tendrán derecho a percibir una Asignación por Tramo de Desarrollo Profesional Directivo, cuyo monto mensual se determinará en base a los siguientes componentes:

a) **Componente de Progresión:** Su monto mensual dependerá del tramo en que se encuentra el directivo y los bienios de experiencia directiva, y su valor máximo corresponderá al siguiente, según un contrato de 44 horas, con un tope máximo de 15 bienios:

TRAMO DOCENTE DIRECTIVO	COMPONENTE PROGRESIÓN
INICIAL	$ 86.714
CONSOLIDADO	$ 162.542
EXPERTO	$ 233.198

Los antes dispuesto se aplicará en proporción a las horas establecidas en las respectivas designaciones o contratos, para aquellos directivos escolares que tengan una designación o contrato inferior a 44 horas cronológicas semanales, y en proporción a sus correspondientes bienios de ejercicio en cargos directivos escolares (director, subdirector, inspector general, jefe unidad técnico-pedagógica y orientador) para aquellos que tengan una experiencia profesional inferior a 15 bienios.

b) **Componente fijo**: Los profesionales de la educación reconocidos en los tramos liderazgo Inicial, Liderazgo Consolidado y Liderazgo Experto tendrán derecho a percibir una suma complementaria cuyo monto mensual dependerá del tramo en que se encuentra el docente y su valor máximo corresponderá a los siguientes valores para un contrato de 44 horas cronológicas semanales:

Liderazgo Inicial	Liderazgo Consolidado	Liderazgo Experto
$ 90.000.-	$ 125.000.-	$ 190.000.-

Lo anterior se aplicará en proporción a las horas establecidas en las respectivas designaciones o contratos, para aquellos profesionales de la educación que tengan una designación o contrato para el ejercicio de la función directiva inferior a 44 horas cronológicas semanales.

Las asignaciones de responsabilidad directiva y técnico pedagógica corresponderán a los profesionales de la educación que sirvan funciones superiores y alcanzarán los siguientes porcentajes mínimos calculados sobre la remuneración básica mínima nacional:

a) **Asignación directiva y responsabilidad técnico-pedagógica: % mínimo RBMN**

Director	Otros directivos y jefes UTP	Otro personal de las UTP
25%	20%	15%

b) **Asignación de responsabilidad directiva y responsabilidad técnico - pedagógica en función de la matrícula del establecimiento educacional** de acuerdo con los siguientes rangos de estudiantes y que aplica para el director. Esta asignación se calculará anualmente considerando el promedio de la asistencia media mensual del año anterior que reciba subvención escolar.

Rangos matrícula de estudiantes	% RBMN
400 y 799	37,50%
800 a 1199	75%
1200 o más	100%

Con todo, en el caso de establecimientos educacionales con una matrícula total hasta 150 estudiantes la asignación de responsabilidad directiva y de responsabilidad técnico pedagógica para el director no podrá exceder los porcentajes establecidos en la letra a). Tratándose de establecimientos educacionales con una matrícula superior a 150 estudiantes e inferior a 400, la asignación del director no podrá exceder de 37,5%.

c) **Asignación de responsabilidad directiva y responsabilidad técnico - pedagógica en función de alta concentración de estudiantes prioritarios**. Para estos efectos, se entenderá por establecimiento educacional de alta concentración de estudiantes prioritarios, aquellos que tengan, al menos, un 60 % de concentración de estudiantes prioritarios de acuerdo con la ley N° 20.248, hayan o no suscrito el convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa a que se refiere dicha ley.

Rangos matrícula de estudiantes	%RBMN
400 y 799	37,50%
800 a 1199	75%
1200 o más	100%