

OPINIÓN DE ACCIÓN EDUCAR BASADA EN LA EVIDENCIA DEL PROYECTO DE LEY SOBRE SELECCIÓN Y ROL DE LOS DIRECTORES

Introducción

Durante el mes de septiembre de 2019 comenzó la discusión del proyecto de ley que busca modificar el Estatuto Docente (DFL N° 1 de 1997), en lo que respecta a la selección y rol de los directores de establecimientos educacionales municipales, y al término de la relación laboral de los docentes (Boletín N° [12.380-04](#)).

Dicha iniciativa pretende reducir la autonomía de directores y sostenedores de establecimientos públicos por medio de derogar una serie de disposiciones que fueron introducidas en 2011 por la Ley de Calidad y Equidad de la Educación (Ley N° 20.501). En resumen, elimina la posibilidad de que postulantes sin título de profesor participen en los concursos para ser director, descarta la atribución del director de proponer despedir al 5% de los docentes al año y la de elegir a su equipo directivo. En relación a las atribuciones del sostenedor, elimina su facultad de declarar desierto el concurso de director que se realiza por Alta Dirección Pública (ADP), la de pedir la renuncia del director por incumplimiento del convenio que debe firmar al inicio de su gestión en que se compromete a ciertas metas (Convenio de Desempeño), la de nombrar al fiscal en el caso de sumarios administrativos en contra de un docente y la de establecer evaluaciones internas en los establecimientos.

Si bien algunos de los problemas destacados por el proyecto existen y urge una regulación que se haga cargo del tema directivos de manera integral, la iniciativa no ofrece una verdadera solución. La evidencia muestra que los directores requieren más autonomía –aunque no solo autonomía– para poder generar un cambio positivo en las escuelas, por lo que reducir las atribuciones de directivos no permitirá mejorar el desempeño de los estudiantes.

Evidencia sobre el liderazgo escolar

El liderazgo escolar es un factor clave para la mejora de las escuelas y el desempeño de los estudiantes, algunos estudios incluso han logrado medir este impacto (ver anexo), por ello los esfuerzos en diversos países durante el último tiempo se han enfocado en fortalecerlo.

Anderson (2010) considera que este tiene un efecto directo en las condiciones de trabajo y la motivación de los profesores, lo que genera un efecto en las prácticas docentes que influyen directamente en los resultados de los estudiantes. Evidentemente, el grado de influencia en la

capacidad, motivación y condiciones de trabajo de los docentes dependerá de las atribuciones que tiene el equipo directivo.

En la misma línea Robinson (2017), identifica las principales dimensiones de liderazgo directivo para poder generar los cambios dentro de las escuelas: (i) establecer objetivos y expectativas que sean compartidos por toda la comunidad; (ii) asignar recursos de manera estratégica para alcanzar dichas metas; (iii) asegurar una enseñanza de calidad; (iv) liderar aprendizaje y formación docente; (v) asegurar un entorno ordenado y seguro; y (vi) enfocarse en las relaciones entre comunidad y escuela. Para lograr esto, los líderes requieren ser capaces de utilizar los conocimientos relevantes para tomar decisiones de liderazgo, resolver problemas complejos y crear relaciones de confianza (Robinson, 2017).

Por tanto, se hacen clave las atribuciones para formar y motivar equipos con un objetivo común y tomar decisiones en base a resultados. Ello requiere por supuesto una formación adecuada y la autonomía para poder implementar cambios. Errázuriz, Kutschner y Williamson (2016) citando a Malen, Ogawa y Kranz (1990) sostienen que “escuelas con directores altamente calificados y con mayor autonomía conducen a una mayor eficiencia al interior del colegio, al crearse las condiciones para que el proceso de toma de decisiones esté más alineado con las necesidades de las escuelas” (p. 3).

Por ende, desde la ley lo relevante será establecer sistemas de formación y acompañamiento de directivos, fortalecer la selección de los mismos y entregarles atribuciones para hacer su trabajo, de manera de poder finalmente responsabilizarlos por sus logros y fracasos.

Situación en Chile

En Chile, los directores de establecimientos públicos tienen autonomía limitada, la que fue ampliada por la Ley N° 20.501, al introducir los siguientes cambios:

1. Atribuciones del director: proponer al sostenedor despedir al 5% de los docentes del establecimiento al año, siempre que estén mal evaluados; proponer al sostenedor mejoras en la retribución de los docentes; ser consultado en las contrataciones; y seleccionar a su equipo directivo de exclusiva confianza. Por su parte, el sostenedor obtuvo la atribución de crear sistemas de evaluación complementarios propios del establecimiento.
2. Remuneración del director: se introdujo una asignación por responsabilidad directiva variable acorde al tamaño y vulnerabilidad del establecimiento.
3. Selección: se creó un sistema de selección en base a perfiles desarrollados por el sostenedor, seleccionado por un procedimiento que involucra a la Alta Dirección Pública, al sostenedor y a los docentes.
4. Requisitos: se eliminó el requisito de tener título de profesor si el postulante posee título profesional o licenciatura de ocho semestres más experiencia docente de tres años (aumentado a cuatro años por la Ley N° 20.903 sobre Carrera Docente).

El sistema de *accountability* existente consiste en los Convenios de Desempeño que deben ser firmados por el director al comienzo de su gestión estableciendo metas por las cuales debe hacerse responsable. El incumplimiento de las metas mínimas puede llevar al despido a un año de la contratación.

La percepción de los directores es que la autonomía entregada con la Ley N° 20.501 no es tal en la práctica (Errázuriz et al., 2016). En el mismo sentido, conforme a la encuesta La voz de los directores

(CEDLE, 2018), los principales problemas que enfrentan los directores de establecimientos municipales para ejercer sus funciones son la falta de atribuciones y autonomía de gestión, junto con la falta de compromiso de los padres, las licencias médicas y ausentismo de los docentes. También son problemas el exceso de regulación, la complejidad de la normativa, la alta carga de trabajo y la diversidad de funciones (CEDLE, 2018).

Análisis proyecto de ley Boletín N° 12.380-04

A continuación, se explicará qué efecto tendría cada una de las modificaciones propuestas por la iniciativa en discusión. Para cada propuesta primero se transcribe el proyecto, luego se explica el contexto en el que se propone la modificación con énfasis en la normativa actual, para luego exponer los argumentos a favor y en contra de la modificación.

I. Eliminar la posibilidad de que el director pueda tener una profesión distinta a pedagogía

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

“Art. 24 inc. 4: Asimismo, podrán incorporarse a la función docente directiva quienes estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante cuatro años en un establecimiento educacional, sin que les sea exigible el requisito establecido en el número 4 del inciso primero del presente artículo” (Boletín 12.380-04).

Contexto

La dotación docente de un Servicio Local de Educación está formada por los docentes, directivos y técnicos pedagógicos que son necesarios para el funcionamiento de los establecimientos de su dependencia (art. 20 Estatuto Docente¹).

Actualmente los requisitos para ingresar a la dotación docente, son (art. 24):

1. Ser ciudadano chileno. Los extranjeros requieren contar con la autorización del director y el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM).
2. Haber cumplido con la Ley de Movilización.
3. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
4. Tener título de profesor o educador entregado por una Escuela Normal o Universidad. El título entregado por un Instituto Profesional también es válido si al momento de su otorgamiento así lo permitían las leyes. Además, quien esté legalmente habilitado o autorizado de acuerdo a la ley para desempeñar la función docente también cumplirá con este requisito (art. 2).
5. No estar inhabilitado para cargos públicos ni hallarse condenado por crimen o simple delito, o condenado por violencia intrafamiliar.

Para ser director, además de los requisitos para ingresar a la dotación docente, se solicita (art. 24):

- Contar con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a dicha función y estar en tramo avanzado, o

¹ En adelante, todas las citas a artículos corresponden a artículos del Estatuto Docente, DFL N°1 de 1997, a menos que se indique lo contrario.

- Contar con título profesional o licenciatura de 8 semestres y que haya ejercido funciones docentes por al menos cuatro años.^{2 3} En este caso se exime del requisito número 4, es decir, no requiere título de profesor.

Argumentos a favor de la modificación

La iniciativa legal en estudio propone su eliminación por “estimarse que un docente directivo debe tener la condición de profesional de la educación, ya que éste es el único profesional formado para la educación” (Boletín 12.380-04).

Según el mensaje del proyecto, gremios de profesores han señalado que la Ley N°20.501 “ha reducido el rol del director al de un gerente” que busca el cumplimiento de metas. Esto fomentaría el trabajo individual en vez del colaborativo (Boletín 12.380-04).

Por su parte, la evidencia apunta a que el director centre su labor en el liderazgo pedagógico. Un estudio realizado en España mostró que los alumnos en escuelas en que los directores dedicaban más tiempo a labores de liderazgo pedagógico tenían mejores resultados académicos (Murillo, 2015).

Además, se ha sostenido que la labor administrativa podría ser delegada en otros directivos, por lo que no sería necesario que el director maneje temas de administración. Lo que requeriría es tener profundos conocimientos y experiencia en técnica pedagógica para poder guiar a los docentes. Solo esto le permitiría asegurar una enseñanza de calidad, característica que Robinson (2017) estima está dentro de las que debe tener un director.

Argumentos en contra de la modificación

Lo que la evidencia muestra es que el director debe tener liderazgo pedagógico, pero no que se requiera tener un título de educador. El título es una proxy y tiene margen de error. Por su parte, Chile actualmente exige experiencia docente y la gran mayoría de sus directores son profesores. Por lo tanto, rigidizar los requisitos para ser director no va a tener el efecto de contar con directores que se enfoquen más en la gestión pedagógica, ni menos un impacto a gran escala. Lo más probable es que impida que personas que tienen un currículum diferente, que pueden ser excelentes directores, puedan postular y competir en el proceso de selección.

Los estudios revisados que señalan la importancia del liderazgo pedagógico no miden el impacto de la variable “título de profesor”.

En efecto, el estudio de Murillo (2015) concluye que lo que influye en que los directores dediquen más tiempo a labores relacionadas con el currículo y la enseñanza es haber tenido formación específica en labores directivas, no quienes tiene más experiencia docente o título de profesor.

En cuanto a las características que buscan los empleadores en los directores, en California se realizó un estudio que mostró que los sostenedores de alto nivel buscaban que sus directores fueran buenos comunicadores, que se centraran en los estudiantes y que tuvieran habilidades blandas. Por su parte, al definir liderazgo pedagógico las respuestas que más se dieron los sostenedores entrevistados fueron:

² Nótese que la Ley N°20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente aumentó el número de años de experiencia docente que se requiere para ser director de tres a cuatro.

³ Existen situaciones en las cuales es posible realizar docencia sin título de profesor. Véase art. 46 Ley General de Educación y Decreto 352/2003.

conocimiento del currículo e instrucción, habilidad de motivar a otros y foco en el estudiante. (Palmer, 2016).

Por su parte, Fullan (2017) advierte sobre interpretar el liderazgo pedagógico como microgestión. En Estados Unidos se interpretó el liderazgo pedagógico en el sentido de que los directores debían observar salas, retroalimentar a sus profesores basados en listas de estándares muchas veces vinculadas a evaluaciones docentes, etc. (Fullan, 2017). Sin embargo, esto puede dañar la relación con los profesores. Señala que “uno de los hallazgos de Robinson es que la efectividad no reside en la microgestión de la enseñanza, sino más bien en influir en las prácticas de los profesores” (Fullan, 2017, p.184). Los directores deben crear un ambiente de aprendizaje para los profesores, de manera que compartan las mejores técnicas para su contexto.

Por lo tanto, el correcto entendimiento del concepto “liderazgo pedagógico” es fundamental para entender que tener un título de profesor no es suficiente ni necesariamente indispensable para lograrlo (OCDE, 2008).⁴

Evidentemente el director debe saber sobre pedagogía, pero esto puede obtenerse por diversos medios. En efecto, un ingeniero comercial con un doctorado en educación, o un profesional extranjero que ha dedicado su vida a la docencia, pero no tiene título; son solo algunos ejemplos de candidatos que no podrían siquiera postular.

Es más, Adams y Copland (2005), en su estudio sobre las licencias que deben obtener los directores para ejercer de tales en Estados Unidos, llaman, entre otras cosas, a realizar pruebas que midan conocimientos y habilidades, sin importar los antecedentes académicos de los postulantes. Sostienen que de esta manera, se reduce la necesidad de asumir cuales son los antecedentes “correctos” y confiar en proxies como años de experiencia docente.⁵

Por lo tanto, la modificación simplemente deja afuera del concurso a personas que pueden estar bien calificadas, mientras que no asegura un nivel mínimo de calidad de los directores. Por su parte, el filtro de quien efectivamente no tenga el conocimiento pedagógico para el cargo, está en el concurso por ADP. Considerando que los candidatos van entre tres y 11, y que la mayor cantidad de candidatos mejora las posibilidades de una mejor selección (Errázuriz, et al, 2016), no debiésemos restringir las posibilidades de quien quiere postular.

II. Eliminar la facultad del sostenedor de declarar desierto el concurso

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art. 32 bis inc. 3: “o declarar, previa resolución fundada, desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo concurso” (Boletín 12.380-04).

Contexto

⁴ La OCDE sostiene que: “Casi todos los directores o candidatos tienen experiencia como maestro. Cuando los directores asumen su puesto no necesariamente son competentes como líderes pedagógicos y a menudo carecen de conocimiento en las áreas de administración de personal y finanzas, así como de las habilidades para trabajar fuera de los límites de la escuela, que son las tareas de liderazgo requeridas para las escuelas del siglo XXI.” (OCDE, 2008)

⁵ Adams y Copland (2015) lo expresan de la siguiente manera: “The test provides a direct assessment of the knowledge and skills that matter to school improvement. It reduces the need to make assumptions about the “right” background or to rely on proxies, such as years of teaching experience or years of successful organizational management.” (p. 46).

Actualmente la selección de directores se realiza de manera conjunta entre el Servicio Civil y el sostenedor. Este sistema se aplica solo a escuelas públicas.

El procedimiento consiste en que el sostenedor (Jefe DAEM, Jefe de la Corporación Municipal de Educación, o Director Ejecutivo del Servicio Local de Educación) propone un perfil de director. Se publica la vacante en distintos medios incluida la página www.directoresparachile.cl. En la publicación se incluye una propuesta de Convenio de Desempeño que el director elegido deberá firmar, comprometiéndose a cumplir ciertas metas establecidas en el mismo. La ponderación de los instrumentos de selección (entrevistas, evaluación de competencias, etc.) es definida por el sostenedor.

La preselección de candidatos debe hacerse por una asesoría externa seleccionada por un miembro de la comisión calificadora del Consejo de ADP. Con la Ley N° 21.040 sobre de municipalización pasarán a ser financiadas por Ley de Presupuesto de ADP.

La comisión calificadora deberá entrevistar a cada uno de los preseleccionados. Esta comisión estará compuesta por un representante del sostenedor, un miembro de ADP y un docente elegido por sorteo. Para el caso de los Servicios Locales de Educación (SLE) la comisión estará compuesta por un representante del SLE, un miembro ADP y un director de establecimiento del SLE. La comisión debe entregar la lista de seleccionados que debe ser de mínimo tres y máximo cinco personas. El sostenedor deberá elegir al candidato de su preferencia dentro de esta lista, o bien, declarar desierto el concurso por resolución fundada, en cuyo caso se vuelve a realizar.

En cuanto al plazo para realizar el concurso, el art. 33 señala que el reemplazante puede estar máximo 6 meses en el cargo, después de lo que se deberá llamar obligatoriamente a concurso.⁶ Nótese que con la Ley que crea el Sistema de Educación Pública (N° 21.040) se modificó el origen de los fondos del concurso, que pasará de ser costado por un fondo para el financiamiento de asesorías externas, a ser financiado con cargo a presupuesto de ADP.

Argumentos a favor de la modificación

El proyecto de ley sostiene que “se propone su eliminación, a fin de que el sostenedor deba necesariamente elegir entre los postulantes que se propone en el proceso de selección del director”(Boletín 12.380-04).

El argumento para fundamentar esta modificación es que por medio de declarar desiertos los concursos cuando el candidato de su preferencia no llega a la terna o quina, los sostenedores burlarían el sistema de ADP.

En el estudio realizado por Grupo Educativo (2015) se señaló que “pese a que varios de los entrevistados consideran que es un actor imparcial, otro grupo de entrevistados, consideran que los jefes de educación deben responder a una visión política del municipio y deben fidelidad al Alcalde.” (p. 71). En este mismo estudio un empleado de ADP señaló que sería provechoso eliminar la facultad de declarar desiertos los concursos para no desperdiciar recursos en concursos que no llegan a nada.

⁶ Art. 33 Estatuto Docente: “Estos concursos deberán realizarse con la anticipación necesaria para que el cargo no quede vacante. En caso de que sea necesario reemplazar al director del establecimiento, ya sea por su ausencia o por encontrarse vacante el cargo, dicho reemplazo no podrá prolongarse más allá de seis meses desde que dejó de ejercer sus funciones, al cabo de los cuales obligatoriamente deberá llamarse a concurso.”

Por su parte, el estudio Errázuriz et al. (2016) evidencia que no hay impacto en el desempeño de los estudiantes en establecimientos cuyos directores fueron elegidos por ADP.

Argumentos en contra de la modificación

De existir el problema planteado por la iniciativa legal, se trataría de un problema extendido a toda la Alta Dirección Pública, ya que el porcentaje de concursos declarados desiertos es similar para directores y para el resto de los concursos de ADP (alrededor de un 25%).

Resultados de concursos para directores por ADP desde 2012 a 2019

Nombrados	Desiertos	Anulados	Total
3.169	1.348	558	5.075

Fuente: Elaboración propia con datos de www.directoresparachile.cl

Resultados de concursos por ADP

	Número declarados desiertos	Total concursos publicados	Porcentaje concursos declarados desiertos
Directores para Chile	1.348	5.075	26,56%
Alta Dirección Pública	1.040	4.501	23,1%

Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio Civil

Por su parte, cuando se revisan las razones por las que se declaran desiertos los concursos, resulta que “para un total de 1.241 concursos realizados entre el 2012 y 2013 hubo 28% de desiertos: 19% por falta de suficientes candidatos preseleccionados, 4% declarados por la Comisión y 5% por el sostenedor/alcalde.” (Errázuriz et al., 2016). De esta manera, solo un 5% de los concursos son declarados desiertos por los sostenedores. De este 5% puede existir un porcentaje que se deba a razones distintas de “clientelismo”, como, por ejemplo, un error en la formulación del perfil que dejó fuera mejores candidatos, o que ninguno de los candidatos satisface las expectativas del sostenedor.

En cuanto al estudio Errázuriz et al. (2016), cabe tomar en consideración que solo se revisaron establecimientos en que el director llevaba dos años, reconociendo los autores las limitaciones para ver diferencias en el desempeño de los estudiantes. Además, el estudio comparó la diferencia en el desempeño de colegios municipales en que se seleccionó el director por ADP entre el 2011 y 2015 y la diferencia en el desempeño en colegios particulares subvencionados entre el 2011 y 2015 (*difference-difference*). La comparación es compleja porque los directores en colegios particulares subvencionados tienen más atribuciones que en colegios municipales. Se controló por educación de los padres y NSE promedio del establecimiento, pero se podría argumentar que no es suficiente para comparar el efecto de un director, considerando que la administración completa es distinta en estos tipos de establecimientos. Adicionalmente, la falta de efecto podría deberse también a la falta de atribuciones de los directores.

Por lo demás, el mecanismo para evitar abusos en estos casos es que debe declararse desierto por resolución fundada. Asimismo, el cambio de municipalidades a Servicios Locales de Educación, cuyo director ejecutivo debe ser seleccionado también por ADP, debiese reducir el riesgo evidenciado.

En todo caso, un problema de las características planteadas requeriría una solución en el sistema de ADP.

Por último, eliminar la posibilidad de declarar desierto el concurso por parte de la autoridad es complejo porque el director y el sostenedor deben trabajar en conjunto para lograr el mejoramiento escolar. Muchas de las atribuciones del director deben ser ejecutadas con aprobación del sostenedor (por ej. el despido del 5% de la dotación), de manera de que, si no hay avenencia entre el sostenedor y el director, el primero podría dificultar la labor del segundo.

III. Eliminar la facultad del sostenedor de pedir la renuncia al director a un año de asumido el cargo

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art. 34 inciso final: “El Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal con aprobación del sostenedor podrá pedir la renuncia anticipada del director cuando el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en el convenio de desempeño sean insuficientes de acuerdo a los mínimos que establezca. En este caso se deberá realizar un nuevo concurso sin perjuicio de lo establecido en el inciso cuarto del artículo 33” (Boletín 12.380-04).

Contexto

Los directores seleccionados por ADP duran 5 años en sus cargos. Los Convenios de Desempeño que firman al principio de su gestión tienen la misma duración. El Jefe DAEM o Jefe de la Corporación Municipal con aprobación del sostenedor puede pedir la renuncia anticipada (antes de que termine el plazo de 5 años) en caso de que el director no cumpla con los mínimos de su convenio de desempeño.

Argumentos a favor de la modificación

El proyecto sostiene que “se propone su eliminación, por estimarse que no debiera pedirse la renuncia anticipada” (Boletín 12.380-04). Además, se argumenta que esta facultad se presta para abuso de los sostenedores.

Adicionalmente, los resultados en el desempeño de los alumnos de un cambio de director no se ven hasta dos años, e incluso en Chile podría demorarse aún más en evidenciarse (Errázuriz et al, 2016).

Por último, Fullan (2017) explica que la rendición de cuentas con consecuencias no funciona. En el mismo sentido, se señala que lo que se debe lograr es *accountability* externa que incentive *accountability* interna (Leithwood, Anderson y Wahlstrom, 2004; Mintrop y Órdenes, 2017). Efectivamente existe un punto en que la consecuencia externa debe ser grave, pero para llegar a este nivel de gravedad (remoción del cargo) debe haber habido suficiente espacio para mejorar y suficiente autonomía para poder hacer los cambios que el director considera necesarios.

En el mismo sentido, Grupo Educativo (2015) sugiere aumentar a dos años el tiempo mínimo para que el director pueda ser removido de su cargo.

Argumentos en contra de la modificación

Si bien es cierto que existe la posibilidad de que actualmente sostenedores abusen de la facultad de destituir directores, y lo hagan por razones ajenas a su desempeño, existen argumentos para defender que eliminar la facultad del sostenedor de destituirlo no es la solución adecuada.

En primer lugar, la desvinculación del director tiene una causal específica y conocida del director previamente, que tiene relación con el no cumplimiento del Convenio de Desempeño al que el director se comprometió.

Mantener a un director que no está haciendo su trabajo por 5 años puede privar a los alumnos del establecimiento de la posibilidad de estudiar en una mejor escuela por casi la mitad de su vida escolar. Esto iría en contra del interés superior del niño.

En ese sentido, en vez de eliminar una herramienta que puede ser útil para prevenir una mala gestión que afecte la calidad del colegio, es preferible mejorar la elaboración de los Convenios de Desempeño, involucrando más al director y recogiendo de mejor manera las diferencias entre los establecimientos, además de mejorar los indicadores de medición. Actualmente algunos sostenedores utilizan Convenios de Desempeño muy similares para todos los establecimientos de la comuna, cuando sabemos que cada escuela es diferente independiente de su cercanía geográfica.

En segundo lugar, la coordinación y cooperación entre los actores es fundamental para lograr un cambio. Por lo tanto, si el director no tiene el apoyo del sostenedor, difícilmente pueda lograr mejorar el desempeño de sus alumnos.

Por último, el director al que se le solicita la renuncia tiene los siguientes derechos que lo protegen:

- Si pertenecía a la dotación docente previamente:
 - Puede volver a ella en un establecimiento de la misma comuna si hay disponibilidad, sin derecho a la asignación por responsabilidad directiva.
 - Si no hay disponibilidad o el sostenedor dicta resolución para que deje la dotación docente debe ser indemnizado. La indemnización asciende al equivalente a la remuneración mensual (sin considerar la asignación de responsabilidad directiva), por el número de años que ejerció, con un máximo de 11 años.
- Si no pertenecía a la dotación docente previamente:
 - Deberá ser indemnizado. La indemnización asciende al equivalente a la remuneración mensual (sin considerar la asignación de responsabilidad directiva), por el número de años que ejerció, con un máximo de 6 años y un mínimo de un año.

IV. Eliminar la facultad del director de elegir al resto del equipo directivo

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art. 34 C inciso primero: “Los profesionales de la educación que cumplan funciones de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional. Atendidas las necesidades de cada establecimiento educacional, el director podrá optar por no asignar todos los cargos a que hace referencia este inciso. En todo caso, quienes se desempeñen en estas funciones deberán cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 24 de esta ley” (Boletín 12.380-04).

Contexto

El director es elegido por un sistema que involucra a la Alta Dirección Pública; sin embargo, el resto del equipo directivo es elegido por el director. El equipo directivo está conformado por el jefe de Unidad técnica pedagógica (UTP) y el inspector general, y son de exclusiva confianza del director cuando las personas elegidas son parte de la dotación docente de la municipalidad o del Servicio Local de

Educación. Si el director desea traer a alguien externo, que no pertenece a la dotación docente, debe contar con la aprobación del sostenedor. Nada impide, en todo caso, que el director elija a su equipo directivo de entre la dotación del mismo establecimiento. También es facultad del director decidir quién deja de formar parte de la dirección.

Argumentos a favor de la modificación

El proyecto señala que “se propone su eliminación, por estimarse inconveniente que Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional” (Boletín 12.380-04).

El argumento principal a favor de la modificación se basa en que traer personas externas al establecimiento genera roces y problemas de convivencia con el resto de los profesores de la escuela. Además, trunca la carrera del docente dentro del establecimiento, ya que dichos profesores no pueden optar a ser parte del equipo directivo porque lo más probable es que no conozcan al director elegido.

Esto fue ejemplificado por el presidente del Colegio de Profesores, quien en su exposición ante la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, señaló que el establecer que el equipo directivo debe ser de exclusiva confianza del director, da a entender que los profesores del establecimiento no son de confianza del director.

Adicionalmente, en la literatura disponible en el Reino Unido, citada en Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014), se señala que en las escuelas donde el mejoramiento se sostuvo después de un cambio de director, generalmente el nuevo directivo provenía de la misma escuela. Esta literatura aboga por una transición suave y planificada entre distintos directivos.

Argumentos en contra de la modificación

Uno de los factores del mejoramiento escolar es un buen equipo directivo (Bellei et al., 2014). No solo un buen director, sino que un buen equipo directivo. Para lograr lo anterior, las afinidades personales son relevantes. Estas se pueden dar con personas que ya trabajaban en el establecimiento o personas externas por lo que cabe recordar que nada impide que el director elija de entre la dotación docente del establecimiento a su equipo.

Respecto de los problemas de convivencia que puede generar traer un nuevo equipo directivo, este tipo de problemas pueden darse también si el equipo directivo proviene del mismo establecimiento. Aún peor, podría generarse un problema de convivencia al interior del equipo directivo.

Es justamente una de las características que se buscan en un director el que pueda manejar este tipo de crisis. Adicionalmente, es relevante que todo el equipo adscriba a una forma de trabajo y comparta los objetivos. En educación existen diversas teorías y técnicas pedagógicas. Hay algunas que son igualmente buenas, pero si director y jefe de UTP están en desacuerdo respecto de cuál implementar, todo el establecimiento se verá perjudicado.

El riesgo del que se advierte es que los directores electos ofrezcan el cargo a personas no calificadas pero que sean de su confianza, una variable del problema del “amiguismo”. Efectivamente este problema puede existir; no obstante, nuevamente la solución no pasa por dejar a un director nuevo sin equipo de confianza que lo apoye en el cambio que busca promover. Primero, es necesario contar con datos para saber qué tan extendido es este problema. Luego, se debería sopesar si el daño que se hace por medio de impedir al director conformar su equipo es menor que el beneficio de evitar el

“amiguismo”. Por último, habría que sostener que eliminar esta facultad efectivamente elimina el “amiguismo”. Respecto de lo primero no contamos con los datos relevantes. Lo que sí sabemos es que dejar a un director solo, sin equipo de confianza (el que puede ser del mismo establecimiento), hace aún más compleja su labor. Respecto de lo último, es cuestionable que se logre el efecto deseado. De hecho, cabe preguntarse cómo se elegiría al equipo directivo de eliminarse esta norma, ya que no se propone reemplazarla por ningún sistema en particular. A mayor abundamiento, si se propusiera un concurso público caeríamos en las mismas críticas que se le hace al concurso de director por ADP.

La solución pasa por lograr elegir mejores directores, formarlos y acompañarlos, así como por desarrollar una verdadera “carrera directiva” y perfeccionar los mecanismos de *accountability*.

V. Eliminar evaluación de desempeño

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art 70 bis inciso primero y segundo: “Sin perjuicio de la evaluación docente establecida en el artículo 70, los sostenedores podrán crear y administrar sistemas de evaluación que complementen a los mecanismos establecidos en esta ley para los docentes que se desempeñen en funciones de docencia de aula.

Asimismo, podrán evaluarse mediante estos sistemas quienes no ejerzan funciones de docencia de aula y quienes se desempeñen en funciones en los Departamentos de Administración de Educación Municipal” (Boletín 12.380-04).

Contexto

Los docentes de establecimientos públicos deben someterse a una serie de evaluaciones: la Evaluación Docente y el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. Ambas se componen de instrumentos similares, pero llevan a consecuencias diferentes.

El mismo portafolio sirve para ambas evaluaciones, por lo que el docente no requiere preparar dos veces los instrumentos por los que es evaluado (www.docentemas.cl).

Estas evaluaciones tienen lugar cada cuatro años. En caso de que el docente haya sido calificado como insuficiente en la Evaluación Docente, deberá rendir dicha evaluación al año siguiente. Si obtuvo la calificación básica, deberá rendirla al año subsiguiente.

Adicionalmente, la Ley N° 20.501 incorporó la facultad del sostenedor de que implemente una evaluación complementaria a la Evaluación Docente. Se diferencia de la misma en que la Evaluación Docente es solo para aquellos que cumplen cierta cantidad de horas de clases, mientras que la establecida por el sostenedor puede ser aplicada también a quienes no se desarrollen en funciones de aula y empleados de la DAEM o del SLE. Además, esta evaluación complementaria no tiene consecuencias aparejadas. Por el contrario, si el docente es calificado por dos años seguidos como insuficiente, o tres veces seguidas como básico, deberá abandonar la dotación docente.

Cómo se ha aplicado esta facultad sería un área interesante de investigar.

Argumentos a favor de la modificación

El proyecto sostiene que “se propone eliminar ya que considera elementos subjetivos que no dicen relación con el ejercicio profesional docente, generando más agobio, considerando que el profesional de la educación ya debe rendir 2 instrumentos, evaluación docente y carrera profesional docente” (Boletín 12.380-04).

Si efectivamente el sostenedor decide implementar una nueva evaluación se trataría de la tercera evaluación a la que tendría que someterse un docente de un establecimiento público. Cada evaluación requiere atención y tiempo de los docentes que podría ser utilizado en mejorar la calidad docente o preparar sus clases. En efecto, cuando les corresponde ser evaluados, los profesores pasan bastante tiempo preparando su portafolio, por ejemplo. Por lo demás, las consecuencias que tienen aparejadas dichas evaluaciones, que pueden llegar a significar perder el trabajo, generan agobio.

Argumentos en contra de la modificación

Evaluar es parte de las funciones de los directores. Para poder cumplir con dicha función, requieren tener la facultad de implementar mecanismos de evaluación que además tienen ventajas por sobre las evaluaciones a nivel central.

Se le crítica a la Evaluación Docente que es muy aislada y no permite ver la realidad del día a día (Concha, 2015). Un sistema desarrollado por el sostenedor podría subsanar estos problemas, también identificados por la OCDE (2008) cuyos datos muestran que Chile tenía la menor influencia del director en la evaluación docente (10%) y era el que evaluaba más espaciadamente (cada 4 años vs. La generalidad de una vez al año).

Además, un sistema interno permitiría recolectar datos para una retroalimentación más efectiva de los docentes. Si se elimina esta atribución, sería más complejo desarrollar sistemas de mejoramiento continuo en base a datos. Por ejemplo, sería complejo instaurar sistemas de observación estructurada de clases, en que se registra lo observado en una rúbrica o lista de estándares, porque podría considerarse una evaluación, siendo que la observación de clases es una buena manera de permitir a los directores tomar decisiones basadas en datos (Goldring et al., 2015). Es más, esto iría en contra de las recomendaciones de la OCDE que sugiere fomentar el liderazgo basado en datos (2008).⁷

Por lo tanto, la evaluación interna desarrollada por el sostenedor que no tiene consecuencias aparejadas por ley es una buena oportunidad para que los docentes tengan una retroalimentación de su trabajo más útil para mejorar. Ese debiese ser el foco de estas evaluaciones: evaluar si el docente planifica sus clases, si la planificación corresponde al currículo, si llega a la hora, si corrige dentro del plazo adecuado, etc. Con estos datos, el director podría tomar decisiones más informadas sobre el apoyo que requiere cada profesor y, por ejemplo, focalizar el desarrollo profesional docente.

VI. Designación del fiscal

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art 72 letra b inciso 2do: “En el caso que se trate de una investigación o sumario administrativo que afecte a un profesional de la educación, la designación del fiscal recaerá en un profesional de la

⁷ La OCDE (2008) señala: “Promote “data-wise” leadership: Provide support and training opportunities for school leaders to ensure that they have the knowledge and skills necessary to monitor progress and use data effectively to improve practice.” (p.65).

respectiva Municipalidad o Departamento de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, designado por el sostenedor” (Boletín 12.380-04).

Contexto

Los docentes pueden ser sometidos a sumario administrativo, en cuyo caso los requisitos del fiscal según el Colegio de Profesores (s.f.) son:

- El Fiscal debe ser un docente.
- Debe realizar labores similares o superiores a las del afectado, en otro establecimiento dependiente de la misma Municipalidad o Corporación.
- En las comunas donde hubiere un solo establecimiento educacional, el fiscal será de ese establecimiento o del DAEM.
- El tiempo que el fiscal –docente de aula– utilice en la investigación, deberá imputarse a sus horas de actividades curriculares no lectivas.

El fiscal debe ser designado por el jefe DAEM o de la Corporación de Educación Municipal, o por el director ejecutivo del SLE en su caso. En el caso del SLE, el fiscal debe pertenecer al mismo.

Argumentos a favor de la modificación

La iniciativa justifica esta eliminación señalando que “se propone eliminar ya que puede implicar un juzgamiento no objetivo o parcial, toda vez que la ley 18883, aplicable a todos los funcionarios municipales establece que el fiscal deberá tener igual o mayor grado o jerarquía que el funcionario que aparezca involucrado en los hechos” (Boletín 13.380-04).

Por tanto, sería poco objetivo que el fiscal fuera una persona de menor jerarquía.

Argumentos en contra de la modificación

No se entiende la propuesta, ya que actualmente el sostenedor debe nombrar a alguien de mayor o igual jerarquía que el docente sumariado.

En efecto, la norma que se busca eliminar convive con la Ley N° 18.883. De esta manera, no sería efectivo que la Ley N° 18.883 no tendría aplicación dejando a los docentes en una situación desmejorada respecto del resto de los funcionarios municipales.

El inciso anterior de la norma que se busca eliminar dice:

“Los profesionales de la Ley N° 19.070 educación que forman parte de una dotación Art.52 Inc 1º docente del sector municipal, dejarán de pertenecer a ella, solamente, por las Art.1º N°29 siguientes causales:

b) Por falta de probidad, conducta inmoral, establecidas fehacientemente en un sumario, de acuerdo al procedimiento establecido en los artículos 127 al 143 de la Ley N° 18.883, en lo que fuere pertinente, considerándose las adecuaciones reglamentarias que correspondan.”

El artículo 127 de la Ley N° 18.883 establece lo siguiente:

“Artículo 127.- El sumario administrativo se ordenará por el alcalde mediante decreto, en el cual designará al fiscal que estará a cargo del mismo.

El fiscal deberá tener igual o mayor grado o jerarquía que el funcionario que aparezca involucrado en los hechos. Si no fuera posible aplicar esta norma, bastará que no exista relación de dependencia directa.”

Incluso la Dirección del Trabajo se ha pronunciado sobre lo anterior, estableciendo que “tratándose de una Corporación Municipal, el nombramiento de fiscal en un sumario administrativo, siendo el involucrado un profesional de la educación afecto al Estatuto Docente, debe necesariamente recaer en un funcionario que, teniendo contrato de trabajo con la referida entidad, preste servicios como docente o profesional asistente de la educación, sea en el Departamento de Educación de dicha entidad o en un establecimiento educacional dependiente de la misma, siempre que tenga igual o mayor grado o jerarquía que el funcionario que aparezca involucrado en los hechos o bien, no siendo posible lo anterior, que no exista relación de dependencia directa entre ellos.

Por el contrario, no puede ser designado como fiscal, en tal situación, un profesional o asistente de la educación contratado a honorarios en la Corporación Municipal, como tampoco, un trabajador que presta servicios a honorarios o con contrato de trabajo en la Municipalidad correspondiente.” (Dirección del Trabajo, 2013).

Por lo tanto, el fiscal no puede ser de un grado de jerarquía inferior al docente sumariado. Tampoco podrá en el caso de los SLE ya que también está contemplado en la ley.

VII. Despedir al 5% de los docentes al año

El proyecto propone eliminar lo siguiente:

Art 72 letra l): “Por disposición del sostenedor, a proposición del director del establecimiento en el ejercicio de la facultad contemplada en el inciso tercero letra a) del artículo 7° bis de esta ley, tratándose de los docentes mal evaluados en virtud de lo dispuesto en el artículo 70 de esta ley. Para estos efectos, los establecimientos que contaren con menos de 20 docentes podrán poner término anualmente a la relación laboral de un docente” (Boletín 12.380-04).

Contexto

La iniciativa legal busca eliminar la facultad del director de despedir al 5% de la dotación docente.

Actualmente para lograr aplicar esta causal se requiere que:

- El docente tenga mal desempeño en la evaluación docente. Qué se entiende por mal desempeño está definido en el art. 70 del Estatuto Docente y se refiere a docentes que hayan sido calificados en nivel insuficiente o básico.
- El director proponga la aplicación de la causal al sostenedor y este último esté de acuerdo con la aplicación.
- Sea aplicado a un máximo de un 5% de los docentes del establecimiento por año.
- Se pague la indemnización que corresponda.

Esta causal ha sido escasamente utilizada según lo expuso el presidente del Colegio de Profesores ante la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados.

Argumentos a favor de la modificación

El proyecto sostiene que “se propone eliminar ya que la evaluación docente y la carrera profesional docente establecen causales de término de la relación laboral objetivas y la presente constituye una causal de despido poco objetiva, ya que la frase “mal evaluado” no está definido en la ley.” (Boletín 12.380-04).

Adicionalmente, Fullan (2017) sostiene que la rendición de cuentas con consecuencias no tiene el efecto esperado. Siguiendo a este académico, se podría sostener que amenazar a un profesor con perder su trabajo por mal desempeño no va a lograr que tenga un mejor desempeño.

Argumentos en contra de la modificación

La academia sostiene que el director debe tener atribuciones para seleccionar docentes. Además, existen múltiples resguardos para los docentes por lo que sus derechos no se ven vulnerados, más allá de la poca utilización que ha tenido esta causal.

La OCDE (2008) señala que la facultad de los directores de seleccionar a los profesores es fundamental. En el mismo sentido para Chile, Horn y Mafrán (2010).

“La capacidad de los líderes escolares de seleccionar a su personal docente es central para su habilidad en el establecimiento de una cultura y capacidad escolares que conduzcan a un mejor rendimiento estudiantil. La falta de participación de los líderes escolares en la selección y el despido de maestros puede reducir su capacidad para responder y es difícil hacerlos responsables de los resultados de aprendizaje cuando no tienen autoridad en la selección de su equipo. El efecto de la falta de participación en un área tan crucial es ilustrado por las palabras de un director de escuela de Austria que comparó la dirección de una escuela con la de un equipo de fútbol: ‘Si no puedo elegir a los miembros de mi equipo, no puedo ser responsable de ganar en el campo’ (Stoll *et al.*, 2008).” (OCDE, 2008, p.58)

Incluso, una de las características más importantes de un buen director es poder encontrar la función adecuada para cada persona en el equipo de trabajo (Bellei et al., 2014).⁸ Lo anterior porque las personas rinden diferente dependiendo de la labor que se le asigne o el ambiente en el que se encuentren. Puede ser incluso que un docente rinda mejor en otro establecimiento. Por lo mismo, un buen director intentará encontrar la forma de mantener al docente en el establecimiento, pero si no lo logra, debe tener la facultad de despedirlo.

Por su parte, los derechos de los docentes tienen distintos resguardos para evitar abusos. Si el docente no está de acuerdo con la aplicación de la causal puede reclamar ante el tribunal del trabajo competente y solicitar su reincorporación con lo que la posibilidad de abuso se morigera.

Además, en caso de aplicarse la causal, el docente cuya calidad de dotación docente se termina recibirá un bono de cargo del empleador que irá desde \$3.800.000 hasta \$7.000.000 aproximadamente, dependiendo de la remuneración del docente.

⁸ Bellei et al. (2014) señala: “Adicionalmente, en muchas de las escuelas los directivos destacan como una clave del éxito de su trabajo el proceso de selección y asignación de los docentes a cada curso y subsector. En estas escuelas, directivos y docentes reconocen como una parte central del trabajo de los directores y una de sus habilidades más relevantes, su capacidad para identificar las fortalezas y características de los docentes que mejor se adecuan a cada nivel, disciplina y grupo de estudiantes. Varios de ellos creen que uno de sus mayores aportes ha sido conformar un cuerpo docente adecuado a las necesidades de la escuela y apoyarlos para potenciar sus competencias.” (p.66).

También resguarda los derechos de los profesores el que la ley defina lo que se entiende por “mal desempeño”, al contrario de lo señalado en el proyecto de ley. Mal desempeño es en realidad una medida objetiva por cuanto la Evaluación Docente tiene resguardos de objetividad. En efecto, consta de cuatro instrumentos: Portafolio, Autoevaluación, Entrevista de un evaluador par e Informe de referencia de terceros (director y jefe de UTP).

Por último, la aplicación de la causal es baja. De la evaluación docente del año 2018, 0,85% (172) de los profesores fueron calificados en insatisfactorio y 19,52% (3954) en básico. Por lo que solo un 20% de los profesores calificaron para que el director siquiera pudiese considerar la posibilidad de pedir su desvinculación. Así también lo considera el presidente del Colegio de Profesores, quien expresó que esta causal ha sido poco utilizada en la práctica.

En efecto, en un estudio sobre la desvinculación de docentes expresó que “dentro de las opiniones vertidas se presentó la regularidad con que los departamentos de educación utilizan como práctica el traslado de los docentes a otras escuelas de similares características, presentándose incluso la situación en que un docente a recorrido más de una vez la comuna” (Concha, 2015). Es decir, rara vez el sostenedor despide a un profesor, en vez de esto, se asigna a otro establecimiento dependiente del mismo sostenedor. Quizás por esto el mismo estudio señaló que “se presenta un descrédito de la ley en cuanto señala que el director del establecimiento puede “recomendar” al sostenedor la desvinculación de un docente, y no necesariamente la solicitud de su salida” (Concha, 2015).

En conclusión, esta causal casi no se aplica ya que esta atribución es más teórica que práctica. Esto deja a los directores de establecimientos públicos con una atribución muy relevante menos, en comparación con sus pares de establecimientos privados.

Reflexiones finales

Si bien muchos de los problemas que se evidencian son reales y causan conflictos en la práctica, las soluciones que entrega el proyecto de ley no resuelven los problemas de fondo e incluso podrían ahondar en ellos y causar un daño mayor.

La discusión respecto al rol de los directivos es muy relevante y necesaria; no obstante, debe ser abordada de manera integral y sistémica y no de forma acotada como ocurre en este caso.

Es necesario plantearse un verdadero fortalecimiento del liderazgo pedagógico y directivo, mediante una formación directiva, programas de orientación a las escuelas para incentivar las buenas prácticas y dar mayores márgenes de autonomía para la toma de decisiones.

Por último, no parece adecuado generar este tipo de limitaciones cuando recién estamos implementando un nuevo sistema de educación pública que busca subsanar muchas de las malas prácticas de administración que se veían en los DAEM, como clientelismos y amiguismos y generar mejores espacios para la mejora de las escuelas. Al limitar las atribuciones de los directores, dejamos al sistema público, en clara desventaja respecto a los particular subvencionado y particular pagado, pues no tendrían igual posibilidad para tomar decisiones para instalar mejoras en sus comunidades educativas.

Bibliografía

- Adams, J. Jr & Copland, M. (2005). *When Learning Counts: Rethinking Licenses for School Leaders*. Wallace Foundation, The.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 20 de septiembre de 2019 de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* 2ª edición. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- CEDLE (2018). Evaluación de la educación y sus políticas: 5ta encuesta: La voz de los directores. Recuperado el 25 de septiembre de 2019 de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/03/PPT-Estudio-La-Voz-del-Director-2017.pdf>
- Colegio de Profesores. (s.f.). Cartilla sumarios. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de <https://studylib.es/doc/157938/cartilla-sumario---colegio-de-profesores-de-chile>.
- Concha, M. C., (2015). Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal. Estudio Descriptivo en 3 Escuelas Básicas Vulnerables Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación. Mención Administración Educacional Estudiante. Profesor Guía Guido Guerrero Sepúlveda.
- Dirección del Trabajo (2013). Ordinario 2007/024 de 15 de mayo de 2013.
- Errázuriz, M., Kutschner, M., Williamson, C. (2016). La Ley 20.501 sobre Calidad y Equidad de los Colegios Públicos: Efectos de la Selección de Directores por la Alta Dirección Pública (ADP). Documento de Trabajo N° 28. CLAPES UC.
- Fullan, M. (2017). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. En Weinstein, J. y Muñoz, G. *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Goldring, E., Grissom, J., Rubin, M., Neumerski, C., Cannata, M., Drake, T., and Schuermann, P. (2015). *Make Room Value Added: Principals' Human Capital Decisions and the Emergence of Teacher Observation Data*.
- Grissom, J. y Loeb, S. (2014). Forthcoming, *Education Finance and Policy Assessing Principals' Assessments: Subjective Evaluations of Teacher Effectiveness in Low- and High-Stakes Environments*
- Grissom J., Kalogridres D. y Loeb S. (2014) *Using Student Scores to Measure Principal Performance*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, pp. 1-26.
- Grupo Educativo (2015). Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501: "Percepción de los Actores Involucrados". Informe Final Percepción del Funcionamiento del SSD y Resultados.
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*. Vol. 9, nº 2 (julio-diciembre), 2010 pp. 82-104.

- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: a review of research for the Learning from Leadership Project. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Mintrop, R. y Órdenes, M. (2017). Motivación laboral de los docentes: un desafío directivo de alto impacto. En Weinstein, J. y Muñoz, G. Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Murillo, F. Javier & Hernández-Castilla, Reyes (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?. RELIEVE, 21 (1), art. 1. DOI: 10.7203/relieve.21.1.5015
- OECD (2011), "School Autonomy and Accountability: Are They Related to Student Performance?", *PISA in Focus*, No. 9, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5k9h362kcx9w-en>.
- OECD (2008). Improving School Leadership VOLUME 1: POLICY AND PRACTICE By Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman.
- Palmer, B. Vol. 13, No. 3 Fall 2016 AASA Journal of Scholarship and Practice.**
- Robinson, V. (2017) Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio. En Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Ed. José Weinstein. P 45-80.
- Valenzuela, J.P., Allende, C., y Vanni, X. (2018). Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: Primeros hallazgos para políticas públicas. Nota Técnica N° 8. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Villarroel, D., Gairin, J., Bustamante, G., Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. Educere, vol. 18. Núm 60. Mayo-agosto, 2014, pp. 303-311.
- Waters, T., Marzano, R. y McNulty, B. (2003). Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Working Paper.
- Whelan. F. (2009). Lessons learned. London, UK: MPG Books Group.

Anexo 1.

El liderazgo de un establecimiento educacional tiene un efecto relevante en el desempeño de los estudiantes. Waters, Marzano y McNulty (2003) realizaron un meta-análisis que consideró 70 estudios realizados a lo largo de 30 años, comprendiendo 2.894 colegios, 1.100.000 estudiantes y 14.000 profesores. Este estudio concluyó que el efecto promedio (expresado como correlación) entre liderazgo y desempeño escolar es de 0,25 desviaciones estándar. Es decir, si un director mejora en una desviación estándar en todas las habilidades identificadas como relevantes, sus estudiantes estarán en el percentil 60 en vez del percentil 50 (Waters et al., 2003). La siguiente imagen representa los resultados de este meta-análisis.

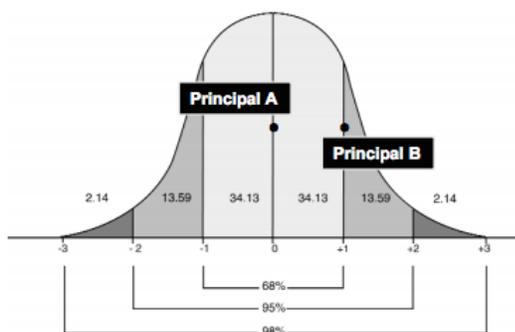


Figure 1: Illustration of one standard deviation difference in principal ability

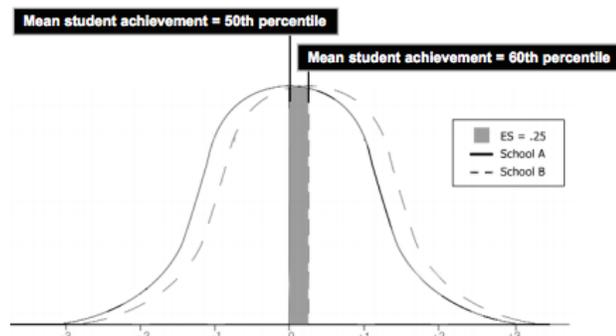


Figure 2: Effect size of leadership on student achievement

Fuente: Waters et al., 2003.

Por su parte, Grissom, Kalogridres y Loeb (2014) evalúan el efecto del director en los resultados de sus alumnos. El estudio concluye que el efecto del director puede ir desde 0,05 en matemática y 0,03 en lenguaje hasta 0,18 desviaciones estándar en matemáticas y 0,12 en lenguaje. Estas diferencias en el efecto dependerán del modelo utilizado, particularmente de cuánto se le atribuye al director de los resultados de los estudiantes.

Asimismo, existe evidencia de que una escuela solo puede llegar a ser tan buena como es su director. De esta manera, escuelas con directores sobresalientes tienen resultados sobresalientes, mientras que escuelas con liderazgo inadecuado generalmente tendrán resultados satisfactorios (Whelan, 2009).

Escuelas Básicas	Calidad del liderazgo y de la gestión			
	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Inadecuado
Sobresaliente	12.3			
Bueno	2.3	46.8	0.5	
Satisfactorio		4.6	29.0	0.3
Inadecuado			2.1	2.0

Fuente: Whelan, F. (2009). *Lessons learned*. London, UK: MPG Books Group
Fuente original: Ofsted Inspection Judgments, Autumn 2007 and Spring 2008

