

Policy brief

# Política de fortalecimiento del liderazgo directivo: “mejores líderes, mejores escuelas”

Noviembre 2018

## Resumen

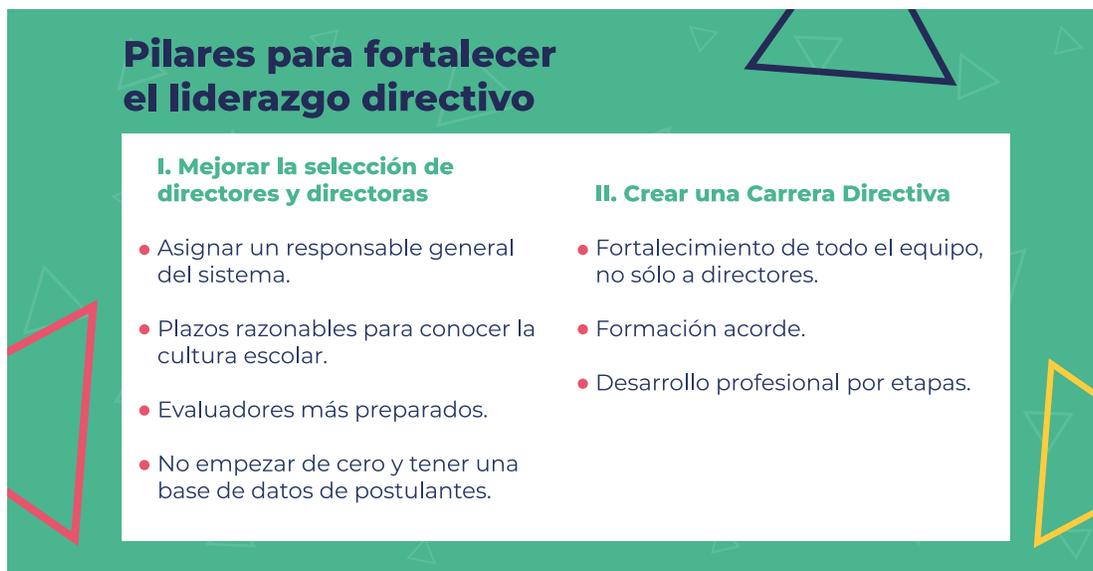
El liderazgo directivo es un pilar fundamental para la mejora de las escuelas, el sistema educativo en su conjunto y el aprendizaje de sus estudiantes. Buenos líderes no sólo impactan en el desarrollo de los niños, niñas y jóvenes, sino que permiten que los profesionales de las escuelas desplieguen al máximo sus competencias. A pesar de esto, Chile carece de una política integral y articulada para este sector, que permita hacer de estos cargos una alternativa atractiva, promueva un desarrollo profesional acorde a sus necesidades y mantenga a los profesionales más talentosos en sus cargos.

En educación es difícil avanzar en calidad sin desarrollar políticas de largo plazo. En esa perspectiva, el país ha recorrido camino en el reto de fortalecer la formación, desarrollo profesional y condiciones laborales de los docentes. Hoy no hay duda de que el desafío estratégico a abordar son los directivos. De hecho, la mayoría de los directores en Chile plantea la necesidad de contar con una carrera directiva que contemple un sistema de desarrollo profesional (CEDLE, 2018). En nuestro documento “El Plan Nacional” (2017) también lo planteábamos: no habrá transformación educativa ni aprendizaje de calidad si no contamos con directivos y docentes líderes, con altas capacidades y con mayores niveles de confianza, autonomía y recursos para impulsar los cambios que se requieren.

Con este documento, desde Educación 2020 queremos contribuir con una propuesta de política de fortalecimiento del liderazgo directivo, que recoge los planteamientos de diversos estudios realizados en el país y nuestra experiencia de trabajo con cientos de directivos en 10 años de presencia en las comunidades educativas.

Esta propuesta de política se articula en torno a dos grandes pilares:

Gráfica 1



En cuanto a las **mejoras del sistema de selección de directores**, creemos que es necesario fortalecer la gobernanza del sistema, definiendo al Servicio Civil como organismo coordinador del proceso completo de selección de directivos, otorgándole más atribuciones para imponer sanciones en caso de incumplimientos. Al mismo tiempo, es fundamental optimizar los procesos de selección, permitiendo, por ejemplo: que los directores sean electos con mayor antelación en sus cargos para realizar procesos de inducción, que la terna calificadora incluya directores de escuela y que exista un banco de datos con postulantes de concursos anteriores que hayan quedado en las nóminas finales.

El segundo pilar de esta propuesta corresponde a la creación de una **Carrera Directiva**. Se trata de un sistema de desarrollo profesional que haga atractivo estos cargos, estableciendo incentivos y remuneraciones adecuadas a las necesidades y responsabilidades. Este sistema debe estar constituido por **etapas de desarrollo que especifiquen el nivel de liderazgo en el que se encuentra cada directivo**, que determinen el tipo de ingreso, responsabilidad, apoyo y autonomía con la que contará. A esto se suma un **plan de formación** que se adapte a los desafíos que presentan las distintas etapas del liderazgo y a la experiencia de quienes ocupen estos cargos, creando programas de pre-servicio, inducción, mentorías y desarrollo continuo.

Esta propuesta de política debe estar dirigida a todos los establecimientos que reciben aportes del Estado, considerando que la responsabilidad del sistema educativo son todos los estudiantes y que el 82% de los directivos (CEDLE, 2018) cree que la carrera directiva debe incluir tanto a escuelas municipales como particulares subvencionadas.

En el largo plazo esta política debe involucrar a todo el equipo directivo. Sin embargo, por la complejidad de esto, sugerimos una implementación paulatina, que comience con los directores y jefes de UTP, para ampliar posteriormente a otros cargos, como encargados de convivencia y/o inspectores generales, orientadores, entre otros.

# 1. Antecedentes

El liderazgo directivo es, dentro de las variables intra escuela, el segundo factor que más influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, explicando un 25% de éstos (Leithwood et al., 2004). De este modo, su impacto se encuentra sólo detrás del docente de aula. Esta importancia es aún mayor en tiempos de reforma educativa, pues son los equipos directivos los encargados de conducir la puesta en práctica de las orientaciones emanadas desde la política pública. De hecho, no hay evidencia de escuelas que hayan obtenido buenos resultados de manera sostenida sin el aporte de un fuerte liderazgo (Leithwood et al., 2004). Por esto cualquier esfuerzo de mejora educativa a gran escala requiere de una política de fortalecimiento del rol directivo.

A pesar de lo anterior, Chile carece de una política integral que apunte en esta dirección. En las últimas décadas han existido algunos avances, como el aumento de las facultades directivas, la asignación de responsabilidades pedagógicas y no sólo administrativas, la oferta de cursos de perfeccionamiento para directores y la obligación de la concursabilidad para el cargo de director. Sin embargo, estas iniciativas no se encuentran articuladas, no responden adecuadamente a los desafíos que implican los roles directivos y son insuficientes para entregar el apoyo que necesitan estos profesionales. Por ejemplo, Muñoz y Marfán (2012) concluyen que las metodologías utilizadas en la mayoría de los programas de formación de directores no responden a sus necesidades reales e incluyen escasos momentos de trabajo en terreno.

Otra razón por la que urge crear una política en la materia es la necesidad de disminuir la preocupante cifra de deserción de directores. Mientras que la evidencia muestra que los directivos se vuelven más efectivos a medida que ganan experiencia y que tardan alrededor de cinco años en potenciar sus escuelas, en Chile apenas un 40% de los directores municipales sigue en el cargo en la misma escuela luego de ese periodo (Líderes Educativos, 2017). Un adecuado apoyo y una clara trayectoria de desarrollo ayudarían a revertir esta situación.

Otra justificación para la creación de una política de fortalecimiento y desarrollo directivo es la reciente aprobación de la ley de Carrera Docente que, como dijimos anteriormente, es un aporte fundamental a la mejora de la calidad educativa y ejemplo de la importancia de la mirada de largo plazo en educación. La implementación de esta reforma también ha tenido impacto en los directivos, dándoles gran protagonismo en el desarrollo profesional de los docentes de las escuelas a su cargo, lo que releva la importancia de legislar en una política específica de fortalecimiento para ellos, pues a mayores responsabilidades se requieren mayores capacidades y mejores condiciones de trabajo. Esto se refleja en el estudio “La voz de los directores 2018” (CEDLE), donde 9 de cada 10 directores declara estar de acuerdo con la existencia de una carrera directiva.

Más específicamente, a partir de la aprobación de la Carrera Docente se exige que el desarrollo profesional del profesorado se enmarque dentro de los planes locales de formación, los que deben ser elaborados por el director del establecimiento. Así también, aquellas escuelas que hayan sido clasificadas con desempeño alto tendrán la posibilidad de elaborar sus propios planes de inducción para los docentes noveles, cuya elaboración estará a cargo del equipo directivo. Se suma a lo anterior que, producto del aumento de sueldo de los docentes, estos son muy similares a los de los directivos e incluso en ocasiones son superiores, lo que resta incentivos para postular al cargo. La situación es aún más preocupante para los jefes de UTP, muchos de los cuales al no tener horas frente a curso no han sido evaluados ni encasillados, lo que impacta tanto en su sueldo actual como el futuro. Esto porque, al momento de dejar el cargo, recibirán un sueldo acorde a su encasillamiento, el que corresponderá a “acceso” (CEDLE y Líderes Educativos, 2018).

Otro aspecto que urge considerar es la concursabilidad del cargo de director o directora. Si bien la política ya ha mostrado ciertas luces —como un aumento en la paridad de género y la disminución en la edad de los directores— aún está lejos de alcanzar su máximo potencial, producto de serias deficiencias en su implementación, como la dificultad de hacer cumplir la ley a municipios reticentes o la ausencia de una gobernanza clara (Fuenzalida, 2016).

Para dar un salto en calidad, urge una política de desarrollo y fortalecimiento directivo que defina claramente qué es lo que se espera de estos equipos, y les entregue un apoyo adecuado a los desafíos que enfrentan y a su etapa de desarrollo profesional. Lo anterior incluye perfeccionar el sistema de selección por Alta Dirección Pública (ADP), que permita que las escuelas cuenten efectivamente con los mejores directivos.

## 2. Propuestas

### 2.1 Mejorar el proceso de selección de directores por Alta Dirección Pública

A partir de la promulgación de la ley 20.501 el año 2011, los directores de escuelas públicas y los jefes de Educación Municipal deben ser electos por Alta Dirección Pública, con el fin de que estos cargos sean ocupados por personas con las competencias necesarias y que el proceso se realice de forma transparente. De esta forma, sólo pueden postular profesionales que cumplan con los requisitos técnicos solicitados, los que son entrevistados y evaluados por una comisión de expertos, que presenta una terna de candidatos al alcalde.

Esta reforma ha sido un gran aporte para garantizar que los establecimientos cuenten con los profesionales adecuados para el desarrollo de las tareas directivas. Sin embargo, durante la implementación se han observado importantes falencias que, de no ser corregidas, afectan la eficacia de esta política. Basados en diversos estudios de evaluación y en nuestra propia experiencia de trabajo junto a decenas de escuelas, proponemos las siguientes medidas para la mejora de este mecanismo.

#### 2.1.1 Tener un responsable para ordenar la casa

El actual sistema de selección de directores no es claro en cuanto a las sanciones en caso de incumplimientos respecto de los concursos (Errázuriz, Kutcher & Williamson, 2016). Se suma a esto, que la ley no define un responsable general del sistema, por lo que la fiscalización es débil y dificulta la adecuada coordinación entre las partes involucradas.

De acuerdo a los datos entregados por el Servicio Civil (2017) de un total de 294 cargos de las Direcciones Municipales de Educación (DEM), sólo 166 han sido nombrados mediante ADP, lo que representa un 56%. Similar situación se encuentra entre los directores: de los 3.172 cargos, el 66% ha sido electo por el nuevo mecanismo, es decir un total de 2.110. Un dato más preocupante es que 31 municipios se han negado a realizar dichos concursos, a pesar de que la ley lo exige.

Por eso **proponemos que se determine al Servicio Civil como responsable general del sistema**, ampliando sus atribuciones y recursos para supervisar el proceso completo, realizar informes periódicos con los resultados, proponer mejoras y establecer sanciones en caso de incumplimiento. El Servicio Civil debe asumir esta función, liderando la transición hacia los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y velando por el buen funcionamiento de la selección en estos servicios.

## 2.1.2 Plazos razonables para la selección

La forma en que los directores puedan cumplir efectivamente sus funciones variará de acuerdo a su capacidad para adaptar sus prácticas al contexto, comprendiendo la cultura escolar y las necesidades del entorno. Las acciones que toman los líderes efectivos varían fuertemente dependiendo de las circunstancias que enfrentan y las personas con las que trabajan (Leithwood et al., 2004). Esto revela la importancia de conocer en profundidad el establecimiento, para generar un plan acorde a sus características y requerimientos.

En contraste, la mayoría de los concursos de directivos se adjudican en pocas semanas e incluso días antes de asumir el cargo, siendo común, además, que los nuevos directores lleguen a liderar las escuelas en cualquier momento del calendario escolar. Esto, además de afectar su inserción en el establecimiento, les dificulta un trabajo articulado con los profesionales que ahí se desempeñan.

**Frente a esto, proponemos que los concursos para directores consideren al menos un periodo de tres meses desde la adjudicación hasta al asunción en el cargo**, durante el cual los directores tengan actividades de conocimiento del establecimiento y el contexto, tales como:

- a) Visitas a la escuela, que incluyan reuniones con el equipo directivo vigente y el cuerpo docente.
- b) Visitas al sostenedor, donde se entregue información detallada de la escuela, incluyendo el diagnóstico e información del personal que ahí trabaja.
- c) Elaboración del convenio de desempeño junto al sostenedor. Este sólo debiera ser elaborado luego de las visitas a la escuela. Además, debe ser revisado y corregido tres meses después de haber iniciado el trabajo en la escuela.
- d) Todos los directores deben comenzar su labor idealmente a inicio de año o bien al comienzo del segundo ciclo del año escolar.

## 2.1.3 Evaluadores más preparados

Al ser consultados por las competencias de los sostenedores para entrevistar y seleccionar candidatos, el 41% de los representantes de Alta Dirección Pública indica que estos no poseen las competencias (Pizarro & Waissbluth, 2014). Al realizar la misma pregunta a miembros de firmas de asesorías externas, el porcentaje es de 19%. Como respuesta a lo anterior, **proponemos fortalecer las competencias de los Jefes DAEM y los jefes técnicos pedagógicos de Servicios Locales de Educación en procesos de selección de personas y entrevistas.**

Además, siguiendo el Marco para la Buena Dirección, es claro que el cargo de director requiere de competencias distintas a las de los profesores, por lo cual **el docente de la comisión calificadora debería ser reemplazado por un director de escuela**, que comprende mejor cuáles son las competencias necesarias para ser un director exitoso.

#### 2.1.4 ¿Por qué empezar de cero?

El proceso de selección para un nuevo director escolar incluye una serie de pasos, siendo el último de ellos la elección —por parte del sostenedor— de un miembro de la terna o nómina de candidatos elegibles presentada por la comisión calificadora. De esta forma, las y los profesionales que llegan a esa nómina final han demostrado cumplir con los requisitos solicitados, tener experiencia laboral relevante y también las competencias necesarias. Al mismo tiempo, la realización de concursos ADP implica una inversión importante de tiempo y recursos públicos, por lo cual cada concurso que se declara desierto tiene un costo significativo para el sistema.

**Es por ello que, en línea con la ley 20.955, que perfecciona el sistema ADP, proponemos que el Servicio Civil tenga una base de datos actualizada con todas las personas que llegaron hasta la terna final, de modo que cuando se abra un nuevo concurso para el cargo de director, puedan ser invitadas a participar.** En caso de optar por una de estas personas ya evaluadas, **proponemos que se simplifiquen las fases del concurso, pasando inmediatamente a la preselección**, sin necesidad de que sea entrevistada nuevamente por la empresa asesora externa, lo que permitiría ahorrar tiempo y recursos.

## 2.2 Creación de una Carrera Directiva para el desarrollo profesional

El proceso de mejora de nuestras escuelas requiere fortalecer el liderazgo de los equipos directivos, para cual es fundamental crear un **Carrera Directiva** que permita favorecer las trayectorias profesionales, a través de una clara descripción de los roles y funciones, formación continua acorde a las necesidades de los directivos, mejoras salariales que reflejen las responsabilidades del cargo y experiencia de los profesionales, y niveles de autonomía crecientes de acuerdo a la etapa de liderazgo del director.

Por el potencial impacto de esta política sobre el aprendizaje de los estudiantes, tenemos la convicción de que debe apuntar a todos los establecimientos que reciban subvención del Estado, similar a como funciona el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, siendo obligatoria para los establecimientos públicos y permitiendo el ingreso de particulares subvencionados que contemplen un sistema de selección de directivos con requisitos similares al de Alta Dirección Pública. Incluir a las escuelas particulares subvencionadas en esta política es clave, considerando la necesidad de que el Estado asegure oportunidades de aprendizaje de calidad a todos los y las estudiantes.

A continuación se detallan los principales aspectos que deben ser considerados en una Carrera Directiva:

### 2.2.1 Un equipo directivo fortalecido

Puesto que el liderazgo escolar se distribuye entre los distintos miembros del equipo directivo, una política que busque fortalecer el liderazgo debe abordar al equipo completo y no sólo a la figura del director o directora. Sin embargo, hoy carecemos de una definición precisa sobre qué cargos componen el equipo directivo y las funciones de estos. Por ejemplo, mientras que el 100% de las escuelas tienen director o directora, cerca de un 90% declara tener jefe de UTP. También existen importantes diferencias según dependencia: mientras que alrededor del 90% de las escuelas municipales declara tener inspector general, el porcentaje disminuye a un 65% para particulares subvencionados (Focus, 2016). La situación es aún más compleja al momento de definir las funciones que desempeñan los miembros, pues —con excepción de los directores— no existen documentos de política que definan claramente qué se espera de cada uno, lo que trae como consecuencia una amplia variedad de prácticas. Es por lo anterior que proponemos que esta política sea:

**a) No sólo para los directores:** La nueva política de liderazgo debe incluir a todos los miembros del equipo directivo, ofreciéndole a cada uno una clara trayectoria formativa e incentivos. Sin embargo, como hoy no hay claridad sobre la composición de los equipos directivos, se sugiere comenzar con los directores y jefes UTP, para luego ir sumando a los otros cargos.

**b) Ad hoc al contexto:** Es importante que la definición de la estructura del equipo directivo recoja las características y necesidades de las escuelas, considerando su diversidad. No tiene sentido que la composición de estos equipos sea la misma en todas las escuelas del país cuando existen realidades muy distintas. Para ello proponemos que se defina una estructura de equipo directivo que varíe en función de, al menos, las siguientes características: matrícula, niveles de enseñanza, índice de vulnerabilidad y trayectoria académica.

**c) Roles claros:** Definir las funciones para cada uno de los cargos señalados en el punto “b”, emulando lo que hace el “Marco para la buena enseñanza” para los directores. Sobre estas precisiones se construirán, posteriormente, los instrumentos de evaluación y capacitación.

**e) Mejores condiciones para jefes UTP:** A diferencia de los directores, que quedaron encasillados automáticamente en nivel avanzado, los jefes UTP continúan en nivel inicial, lo que afecta significativamente sus ingresos. Peor aún, muchos de ellos no realizan clases y por ende no han sido evaluados, por lo que al dejar el cargo sus ingresos disminuirán significativamente. Proponemos que los jefes UTP queden encasillados, automáticamente, como avanzados.

Gráfica 2



### 2.2.2 Formación acorde

Parte fundamental de una política de fortalecimiento directivo es una oferta de programas atingentes a las necesidades formativas de los directivos. En este punto, proponemos:

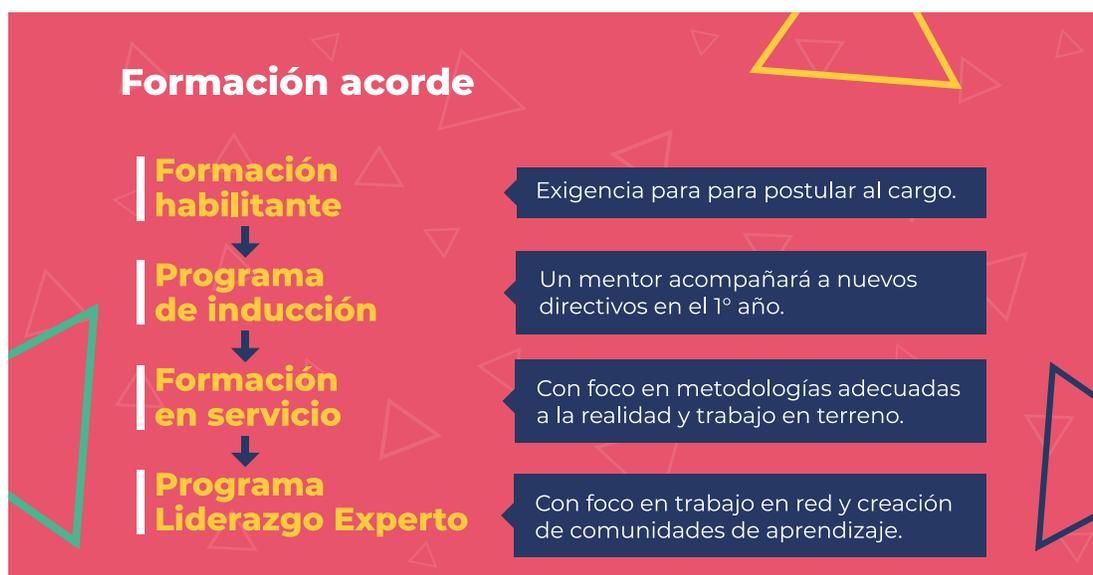
**a) Formación habilitante:** Tanto para el cargo de jefe UTP como director de escuela se propone la creación de programas de formación habilitante con foco en el liderazgo para el aprendizaje, cuya completación sea una exigencia para postular al cargo. Estos programas deberían ser ofertados solamente por instituciones de educación superior acreditadas en Pedagogía y sus mallas curriculares deberían ser certificadas previamente por el CPEIP, que debe velar por que el contenido y metodología respondan a las necesidades de los nuevos directivos.

**b) Programa de inducción:** Se sugiere que todos los directores electos por ADP cursen obligatoriamente un programa de inducción. En línea con la evidencia internacional, este programa debe ser de mentoría en cohortes, donde el mentor acompañe a los nuevos directivos en terreno y los guíe durante su primer año. El año 2017 se implementó por primera vez un programa de mentoría para directores noveles coordinado por CPEIP en cinco regiones, experiencia que debiera aportar en esta línea y estar disponible para todos los nuevos directores a lo largo del país.

**c) Formación en servicio o continua:** Actualmente la oferta de programas directivos del CPEIP se ordena según los años de experiencia de los postulantes, priorizando conocimientos, competencias o instalación de prácticas, según sea la trayectoria del directivo. Sin em-

bargo, tales programas no contemplan metodologías diferenciadas que respondan a las necesidades cambiantes en las trayectorias directivas. Así, proponemos que para programas de formación continua se exijan las metodologías de enseñanza más adecuadas según la investigación nacional e internacional, además de contemplar, obligatoriamente, trabajo en terreno.

**d) Programa Liderazgo Experto:** Para acceder a la etapa de “Liderazgo Experto” (tramo final de nuestra propuesta de fases), proponemos que sea requisito la aprobación de un programa específico que capacite en trabajo en red y en creación de comunidades de aprendizaje profesional. Este programa debe ser certificado por el CPEIP y cumplir los más altos estándares técnicos. Debido a que los profesionales que accedan a esta etapa trabajarán con otros directores, proponemos que las instituciones que dicten dichos programas lo hagan en conjunto con los Servicios Locales, asegurando la pertinencia territorial.



Gráfica 3

### 2.2.3 Desarrollo profesional por etapas

Proponemos que la nueva política atraiga a los postulantes más talentosos a los cargos directivos, entregue apoyo atinente a los desafíos que enfrentan e incluya una estructura de incentivos y mejora de las remuneraciones adecuada a la experiencia y niveles de responsabilidades, manteniendo así su motivación a lo largo de la carrera. Para ello es necesario crear etapas que reconozcan el nivel de experiencia alcanzado y que permitan asignar distintos niveles de autonomía.

En nuestra propuesta recogemos varios elementos del documento de trabajo elaborado conjuntamente por la DEG y CPEIP (2017), además de las sugerencias de CEDLE y Líderes Educativos (2018). Lo que se presenta a continuación es la propuesta específica para el cargo de director. En el caso de los otros cargos, creemos que primero es necesario definir sus roles y funciones para, posteriormente, levantar una propuesta de etapas.

**a) Liderazgo inicial:** Etapa para directivos que asumen por primera vez el cargo, llevan en el cargo 3 o menos años o bien no han superado la evaluación obligatoria, la cual debe rendirse pasados los 3 años en el cargo, con derecho a repetirla cada 2 años.

**b) Liderazgo consolidado:** Para acceder a esta etapa se debe aprobar la evaluación de liderazgo obligatoria, la cual debe ser rendida a los 3 años de acceder al cargo y posteriormente cada 2 años. Quienes accedan a esta etapa tendrán la posibilidad de recibir mayores niveles de autonomía, pudiendo administrar, por ejemplo, mayores montos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

**c) Liderazgo experto:** Es una etapa voluntaria, a la cual se accede “pasando 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” (DEG y CPEIP, 2017). Los directivos que alcanzan esta etapa deben destinar horas a la formación y acompañamiento de directivos iniciales, ya sea actuando como mentores o bien liderando comunidades de aprendizajes entre pares. Así también, estos directores tendrán prioridad para asumir la conducción de escuelas en nivel insuficiente y gozarán de altos niveles de autonomía.

## Desarrollo profesional por etapas



Gráfica 4

## Si queremos mejorar los aprendizajes, es hora de los liderazgos

La gran deuda educativa que tenemos en el país es con los aprendizajes de nuestros estudiantes. Hemos avanzado en el acceso, pero esto no ha garantizado el derecho más fundamental: a aprender. Docentes y equipos directivos son los pilares fundamentales para mejorar la calidad de los aprendizajes de manera sostenida en el tiempo.

Desde esta perspectiva, hemos logrado avanzar en el fortalecimiento de las condiciones de formación, desarrollo y trabajo de los docentes; no obstante la evidencia muestra que no hay escuelas que mejoren sin un buen liderazgo directivo.

Desde Educación 2020 creemos que la próxima reforma de largo plazo debe ser la creación de una política de liderazgo directivo que asegure contar con los mejores profesionales en estos cargos, además de brindar una trayectoria directiva desafiante y con buenas condiciones salariales, acompañado de planes de formación pertinentes a las diversas etapas de desarrollo profesional.

Lograr una política articulada para el sector debe ser hoy una prioridad si queremos que nuestros niños, niñas y jóvenes tengan una educación de calidad, con foco en el desarrollo de las habilidades del siglo XXI y en la formación de una ciudadanía participativa.

## Referencias

Centro de Liderazgo de Desarrollo Educativo y Líderes Educativos (2018). *Informe técnico sobre propuesta de carrera profesional de docentes directivos en los establecimientos educativos*.

Centro de Liderazgo de Desarrollo Educativo (2018). *Estudio opinión: La voz de los directores 2018*.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas y Dirección General de Educación (2017). *Propuestas para la elaboración de un proyecto de ley que crea el sistema de desarrollo profesional directivo y técnico pedagógico*.

Clapes UC (2016). La Ley 20.501 sobre Calidad y Equidad en los Colegios Públicos: Efectos de la Selección de Directores por la Alta Dirección Pública (ADP). Obtenido en: <http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2017/03/efectos-de-la-seleccin-de-directores-por-la-alta-direccin-pblica-adp.pdf>

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. School Leadership Study. Final Report. Stanford Educational Leadership Institute.

Focus (2016). *Caracterización de los Equipos Directivos Escolares de Establecimientos Educativos Subvencionados Urbanos de Chile (públicos y particulares subvencionados)*.

Grupo Educativa (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"*, obtenido en: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=497c9f46-5e7e-48a0-aaf4-87624dc61072>

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*.

Ley 20.955. Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Unidad de Liderazgo Escolar División de Educación General, Ministerio de Educación (2017). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar 2014-2017*.

Ministerio de Educación (2016). *Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño para directores escolares*, obtenido en: [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/GUIA\\_171116\\_DIGITAL-2.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/GUIA_171116_DIGITAL-2.pdf)

Ministerio de Educación (2017). *Guía metodológica para la elaboración del perfil de cargo de director de establecimiento educacional*, obtenido en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/06/GUIA\\_METODOLOGICA\\_PERFIL\\_DIRECTOR\\_210617.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/06/GUIA_METODOLOGICA_PERFIL_DIRECTOR_210617.pdf)

Ministerio de Educación (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*, obtenido en [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Fuenzalida, A. (2016) “Implementación de ley N° 20.501. Una reforma al sistema de selección de directivos en la educación pública de Chile. Lecciones y Aprendizajes” obtenido en <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=64ace-a5f-8013-4175-a7fb-15a8ef1056c2>

Mitgang, L. (2012). *The Making of the Principal: Five Lessons in Leadership Training*. Perspective. Wallace Foundation.

Muñoz, G., Marfán, J., Horn, A., & Weinstein, J. (2011). *Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación.

Pizarro, M. y Waissbulth, M. (2014) *Centro de Sistemas Públicas. Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares*, obtenido en: [http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/files\\_mf/seriesistemaspublicosn1odirectivosescolares.pdf](http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/files_mf/seriesistemaspublicosn1odirectivosescolares.pdf)

Servicio Civil (2017). *Consolidación y desafíos. Sistema de selección por mérito para Directivos de la Educación Pública*.

Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M., & Fernández, M. (2016). *Director (a) por primera vez: Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. Calidad en la educación*.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (Eds.). (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. Centro de Innovación en Educación.

## Agradecimiento

Queremos reconocer a las personas e instituciones que colaboraron con su conocimiento y experiencia durante la elaboración de este documento, donde sostuvimos reuniones consultivas y revisamos sus diversas investigaciones.

Agradecemos los aportes de: José Weinsten, del Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE); Carmen Montecinos, Álvaro González, Mauricio Pino y Mario Uribe, de Líderes Educativos; Paulina Sáez, de la Dirección de Educación Pública; y muy especialmente a Felipe Coloma, en su anterior desempeño como investigador de Educación 2020, y hoy coordinador del Área de Liderazgo para el Desarrollo Profesional del CPEIP.

Cabe recordar que el presente trabajo es de total responsabilidad de Fundación Educación 2020 y no necesariamente representa las opiniones y posturas de todas esas personas con quienes debatimos los caminos para mejorar la educación.



Educación  
2020

[www.educacion2020.cl](http://www.educacion2020.cl)

 /Educación2020

 @Educación2020

 @Educación2020