



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

NUEVAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y SUS DESAFÍOS PARA LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

JUNIO 2018

CONTENIDOS

Rol del liderazgo

directivo en
el desarrollo
profesional de los
equipos docentes

Evolución de normativas

en los últimos
diez años sobre
desarrollo profesional
docente y funciones de
los directivos

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente

(Ley 20.903) y
responsabilidades de
los equipos directivos

Proceso de inducción

y acompañamiento a
profesores
principiantes

El desarrollo profesional local

y responsabilidades de
los equipos directivos

El aumento de horas no lectivas

como
oportunidad para el
desarrollo profesional

El desafío de la nueva educación pública

Cierre

Revisión de literatura sobre liderazgo y desarrollo de capacidades

Hoy en el mundo no solo se reconoce el decisivo rol del liderazgo escolar para los cambios y la mejora de la calidad y equidad educativa, sino específicamente frente al desarrollo profesional de sus docentes.

“
La labor de liderazgo y de gestión escolar debe estar firmemente anclada en la docencia... se trata de liderar y gestionar la enseñanza y los aprendizajes, función primordial de la escuela

(Spillane y Ortiz, 2017).”

“
En una concepción del liderazgo centrado en el estudiante, la más importante entre las dimensiones clave, es liderar el aprendizaje y la formación docente

(Robinson, 2017).”

REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LIDERAZGO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES



Entre las prácticas del liderazgo para el aprendizaje, se considera clave la dimensión “desarrollar al personal” entendida como “la habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.

(Leithwood y Day, 2006, citado en Bolívar, 2012)



Los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes clave de la organización

(Lord y Mahlker, 1993 en Leithwood, 2009)



Los líderes educativos ofrecen estímulo intelectual...ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas

(Leithwood, 2009)



REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LIDERAZGO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES



El desarrollo profesional puede y debe ser enfocado desde las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y a la vez debe ser conducido por los profesionales y liderado por el equipo directivo

(Yendol - Hoppey y Fichtman Dena, 2010).



El liderazgo escolar tiene un efecto indirecto en el logro de aprendizajes, a través de la influencia que desarrollan los directivos para mejorar el trabajo que realizan los profesores con los alumnos en el aula

(Leithwood et al, 2006; Muñoz et al, 2017)





EVOLUCIÓN DE NORMATIVAS: LEY SEP

Los establecimientos educativos que se adscriban a la Ley de Subvención Escolar Preferencial -SEP - (2008), deberán:



Diseñar un **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** que contemple, como una de sus áreas, la de gestión de recursos.



Dentro de esta, está la necesidad de contar con una **política de perfeccionamiento** para los docentes en relación con áreas donde los resultados de aprendizajes sean insatisfactorios.

Esto implica necesariamente una gran responsabilidad para los equipos directivos.

EVOLUCIÓN DE NORMATIVAS: Ley General de Educación.

Respecto de los
docentes directivos, la
Ley General de
Educación (2009)
establece:

“

Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen

(LGE, art. 10, letra e, 2009)

”

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MBDLE)

El MBDLE, reformulado en 2105, establece, entre sus dimensiones y prácticas:

Dimensión:
Desarrollando las capacidades profesionales

Entre las principales **prácticas** de esta dimensión se encuentran:

Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MBDLE)

Dimensión:

Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje

Entre las principales **prácticas** de esta dimensión se encuentran:

Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

SDPD: un salto en las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N ° 20.903, de 2016) representa un salto de gran relevancia en las oportunidades de desarrollo profesional, principalmente en tres ámbitos, en todos los cuales el rol de los equipos directivos es crucial:

1. Inducción de profesores noveles

2. Desarrollo profesional a nivel local

3. Aumento de horas no lectivas

1. INDUCCIÓN DE PROFESORES NÓVELES



La ley define la inducción como el proceso formativo que tiene por objeto acompañar y apoyar al docente principiante en su primer año de ejercicio profesional, para un aprendizaje, práctica y responsabilidad profesional efectivo, facilitando su inserción en el desempeño profesional y a la comunidad educativa en la cual se integra.



La inducción se realiza mediante mentorías a cargo de docentes calificados y formados para ello.



Los procesos de inducción pueden ser administrados por el CPEIP o directamente por los establecimientos educacionales (en el caso de establecimientos de desempeño “alto”), en cuyo caso cabe a los equipos directivos la selección de los mentores que cumplan con los requisitos fijados en la ley.

1. INDUCCIÓN DE PROFESORES NÓVELES



En todos los casos, corresponde a los equipos directivos una alta responsabilidad para coordinar los planes de inducción y la labor de los mentores con los docentes principiantes, de manera que el proceso esté enmarcado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El diálogo entre los equipos directivos y los mentores que actúen en el establecimiento puede ser muy fructífero para potenciar y contextualizar adecuadamente la labor de los mentores.



2. DESARROLLO PROFESIONAL SITUADO



El SDPD se propone crear un nuevo modelo de formación en servicio, vinculado al territorio escolar, que fomenta el trabajo colaborativo y el desarrollo de comunidades de aprendizaje.



Este proceso se llevará a cabo a través de Planes Locales de Formación para el desarrollo profesional, los que serán diseñados e implementados por el director en conjunto con el equipo directivo, con consulta a los docentes que desempeñen la función técnico - pedagógica y al Consejo de Profesores. Deberán ser parte de los Planes de Mejoramiento Educativo, en el marco de los PEI.

3. AUMENTO DE HORAS NO LECTIVAS



El SDPD asume una demanda histórica del gremio docente y una necesidad del sistema educativo: el aumento gradual de las horas no lectivas con el fin de permitir a los docentes desarrollar importantes funciones educativas que van en apoyo a la enseñanza en el aula.



La ley define como actividades curriculares no lectivas a *“aquellas labores educativas complementarias a la función docente de aula, relativas a los procesos de enseñanza-aprendizaje” (preparación y seguimiento de las actividades de aula, evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, desarrollo profesional y trabajo colaborativo entre docentes, atención de estudiantes y apoderados, actividades asociadas a la responsabilidad de jefatura de curso, trabajo en equipo con otros profesionales, actividades extraescolares de índole cultural, científica o deportiva, entre otras).*



AUMENTO DE HORAS NO LECTIVAS

El Director tiene la responsabilidad de:

Velar por que las horas no lectivas sean efectivamente destinadas a los fines señalados.

Garantizar una adecuada distribución de los tiempos (en bloques), considerando que la ley establece que a lo menos un 40% de las horas no lectivas estará destinado a las actividades de preparación de clases y de evaluación de aprendizajes y otras actividades profesionales relevantes para el establecimiento, quedando un amplio margen de flexibilidad por definirse,
en consulta con el Consejo de Profesores

Existen, por lo tanto, espacios para el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo constituyendo comunidades de aprendizaje, y teniendo como referentes el PEI y el PME.

AUMENTO DE HORAS NO LECTIVAS

2017

se estableció un porcentaje de
30% de horas cronológicas no lectivas
(en comparación con 25% anterior)

2019

la proporción aumentará a 35%
(y hasta 40% en el caso de primer ciclo
básico de escuelas con sobre 80% de
alumnos vulnerables).

Esto implica un aumento muy significativo de tiempos para preparación de clases y evaluaciones como para disponer de oportunidades de desarrollo profesional y de trabajo colaborativo.

Sería interesante que el equipo directivo pudiera realizar un análisis comparativo del uso de tiempo disponible para desarrollo profesional en su establecimiento considerando periodos anteriores a 2017 (25% HNL); y el periodo 2017-2018 (30%). A partir de ese análisis, formular una proyección a discutir con el equipo docente para el año 2019, con una ampliación al 35%, o 40% en algunos casos.

Se recomienda generar una planificación donde quede claramente determinada para cada docente cómo utilizar su tiempo, y donde queden resguardadas las necesidades del PEI y del PME.

Ejemplo de posible distribución de horas no lectivas: profesor tipo de 38 horas contrato (sin jefatura de curso)

Tipo de actividades	Nº de horas 2016 (25%)	Nº de horas 2017 – 2018 (30%)	Nº de horas 2019 (35%)
Preparación de clases y materiales	1	2	2
Diseño y revisión de evaluaciones	1	2	2
Desarrollo profesional/ trabajo colaborativo	2	2	3
Atención de padres y estudiantes			1
Otras			

Los directivos ante el desafío de una Nueva Educación Pública



Chile está comenzando a vivir en forma gradual el paso desde la educación municipalizada a una nueva educación pública, conforme a la ley N° 21.040 (2017). Será responsabilidad del Estado y de los/las actores de este sistema educativo, recrear un nuevo espíritu de una educación pública justa y de calidad que reconozca el derecho a aprender de todos y todas.



En este desafío cabe un rol crucial a los equipos directivos quienes, como lo señala la ley, deberán fomentar el trabajo profesional colaborativo entre los docentes y el desarrollo profesional continuo de los profesores y asistentes de la educación, orientado a la mejora permanente de los procesos educativos y a la generación de competencias profesionales para proveer aprendizajes de calidad.

PARA CONCLUIR... ¿CÓMO APOYAR A LOS DOCENTES DIRECTIVOS EN ESTAS NUEVAS FUNCIONES?



De las normativas establecidos en la última década han surgido enormes desafíos para la labor directiva, entre las que se destacan las relativas al desarrollo de capacidades de sus equipos docentes.



En particular, la ley que creó el Sistema de Desarrollo Profesional Docente establece nuevas y esperanzadoras oportunidades (inducción de profesores noveles; desarrollo profesional situado y colaborativo; y mejores condiciones en virtud del aumento del tiempo para trabajo docente fuera del aula).



Será difícil llevar adelante estos desafíos sin un apoyo especial a los equipos directivos:

- desde las políticas públicas, que establezcan condiciones de desempeño, estímulos, formación, atribuciones necesarias, y espacios de desarrollo profesional pertinentes y de calidad (carrera directiva).
- Desde el sector académico que, basado en estándares compartidos y en la investigación avanzada, ofrezca oportunidades formativas de calidad, consistentes y contextualizadas a las necesidades de los líderes escolares.



¡MUCHAS GRACIAS!

Carlos Eugenio Beca
ebecainfante@gmail.com

JUNIO 2018