

Trayectorias de Directores/as en Chile: Aprendizajes para una carrera directiva

JP Valenzuela; X. Vanni; C. Montecinos; C. Allende; D. Kuzmanic; G. Martínez

Tesistas Manuela Escobar y Vicente Díaz

CIAE/IE U Chile - PUCV - CLíder

Marzo, 2024

Fondecyt 1210762

Contexto de Directores/as en Chile

- Relevancia de los directivos para activar y sostener procesos de mejoramiento. El segundo factor intraescuela
- Por ende, equivocar la selección como una alta rotación –especialmente de directivos efectivos- es nocivo para procesos de mejoramiento, mayor en establecimientos vulnerables y de menor desempeño (Beteille et al., 2012; Willis, 2016). Institucionalización de las mejoras requieren periodos largos (5-7 años), pero efectividad de directivos se percibe en c/p.
- En este contexto, las transiciones/renovaciones de directivos son un factor crítico de la mejora educativa (Bellei et al., 2014; 2015; 2020).
- Dificultad de identificar directores/as efectivos en Chile, ADP con relativo logro (Muñoz, 2022). Directores/as poco efectivos afectan desempeño de nuevos establecimientos donde se insertan (Escobar, 2023)

Contexto: El compromiso de contar con una carrera directiva

- Chile tiene comprometido avanzar hacia una Carrera Directiva (programa de actual gobierno): Supuestos equivocados podrían generar menor efectividad en el diseño de una carrera directiva
 - ¿Los directores/as tienen una trayectoria estable, mayoritariamente pasan de docentes de aula, a directivos medios (ej. Jefa UTP) y luego a directores/as?
 - ¿Se quedan largos periodos de tiempo a cargo de un establecimiento? ¿Una vez que asumen esta función sistemáticamente la cumplen en diferentes establecimientos?
 - ¿Son similares los atributos en educación básica que en educación media? ¿entre directoras y directores? ¿entre establecimientos PS vs Públicos?
 - ¿La carrera directiva debiese ser solo abordada para el sector público?

Fondecyt: Objetivos

Objetivo general

Comprender las trayectorias y movilidad laboral de los directores/as de EE chilenos (énfasis en media) y factores asociados a éstas

Objetivos específicos

- Estimar la magnitud de retención, rotación y abandono de directores/as (últimos 6 años)
- Identificar factores que inciden en ello (atributos personales, condiciones laborales y características de EE)
- Comprender las razones de estos procesos
- Determinar si existen patrones en las trayectorias laborales de directores/as
- Determinar la influencia de las políticas públicas y normativas en las trayectorias y movilidad
- Elaborar propuestas de políticas públicas y adecuación de normativas que permitan mejorar retención y mejorar trayectorias de directoras/es (efectivas)

Fondecyt: Principales Estudios y Metodología

1. **Magnitud de la retención, movilidad y abandono de directoras/es a nivel nacional.** Análisis descriptivo cuantitativo de trayectorias para aquellos directores/as en 2015 hacia 2021 en ed.básica y 2017 a 2021 en media (controlando por su trayectoria previa en 2015)
2. **Movilidad, trayectoria y abandono de directoras/es:** Estudio mixto: i) Encuesta on line a directores/as en ejercicio 2015 -preguntando en 2021 acerca de sus trayectorias, motivos de cambios 2015-2020, proyecciones y percepciones de políticas públicas (N:681); ii) Entrevistas semiestructuradas a directores/as que han dejado esta función (antes de cumplir la edad de jubilación); y también a sostenedores públicos acerca de estrategias de retención de directores.
3. **Trayectorias laborales previas de quienes cumplen función de director/a en 2020:** Análisis descriptivos cuantitativos y modelos econométricos para determinar grupos de trayectorias y factores asociados a quienes en 2020 eran directores/as respecto de su situación previa desde 2015.
4. **Estudio de panel sobre percepciones y creencias de directoras/es sobre su trayectoria y función desempeñada:** i) Replica encuesta on línea en 2023 a directores/as que respondieron en 2021 -263 respuestas). Consistencia de factores que inciden en movilidad y trayectorias.

Algunos resultados para considerar en el
diseño de una carrera directiva en Chile

Carrera directiva: Herramienta para hacer más atractiva la función de director/a

- La **carrera directiva** es una política reconocida por las directoras/es con un alto potencial de hacer más atractiva la función de director/a
 - La carrera directiva es una de las políticas que proponen los directores/as para hacer más atractiva la función de director/a (17%), junto a entregarles mayor autonomía en las decisiones -especialmente RRHH- (28%), y mejores condiciones de trabajo (remuneraciones, incentivos y reconocimiento) (23%), y políticas de apoyo, acompañamiento y formación (15%).
 - Consistente con las políticas que consideran que ya han influido en hacer + atractivo su trabajo: las que han fortalecido su formación profesional continua, sus remuneraciones e incentivos); la entrega de recursos financieros que pueden ser utilizados con flexibilidad por el EE (Ley SEP); y las que incentivan contar con mejores docentes (Ley de Carrera Docente)

Carrera directiva no es solo para directores/as

- Carrera directiva es un sistema, debe ir más allá de las directoras/es: no existe una trayectoria única para convertirse en director/a. Muchos directivos medios no se transformarán en directoras/es y debemos tener evidencias para identificar potenciales buenas/os futuras directoras/es!
 - Es un mito que la trayectoria de los directores/as es profesor/a-directivo medio-director/a. También es muy frecuente que sea de profesor/a a director/a; incluso que nuevos directores/as provengan de personas externas a los EE (aunque en la mayor parte tienen título de profesoras)

Carrera directiva debe considerar a todos los EE con subvención pública

- Carrera directiva debe incluir a todo el sistema subvencionado (público y part. subvencionado): permite incrementar el efecto positivo para la mayoría de los establecimientos/estudiantes; logra una mejora sistémica; define estándares e incrementa la integración y fluidez en el conjunto del sistema educativo
 - Poco más de la mitad de los directores/as de EE de educación básica trabajan en el sector privado y también dos tercios de los EE de enseñanza media.
 - Aun existen barreras para que se movilicen los directores/as entre EE públicos y PS, pues se aprecia una especialización de los directores en ambos sectores. Perdiendo oportunidades de aprendizaje, ampliar la disponibilidad de participantes, mayor competencia en su selección competencia y mayor eficiencia
 - Existiendo algunas diferencias entre ambos sistemas, los atributos identificados en la investigación dan cuenta que tienen muchos más elementos compartidos (eg. Trayectorias, movilidad, factores asociados; aunque en EE PS directores/as presentan menor tasa de rotación entre establecimientos)

Alta heterogeneidad en la mantención de directores/as en esta función en un mismo EE: Oportunidades diferentes para la mejora escolar

- En Chile el desafío más relevante está en seguir mejorando la efectividad de los directores/as + que su retención (carrera directiva es crítica para ello)
 - A pesar que la mayor parte de las directoras/es en ejercicio espera seguir en esa función en el futuro, las directoras/es –en promedio- están “pocos años” en esa función (12 años). Reduciendo las posibilidades de ser altamente selectivos en quienes la cumplen.
 - Alta heterogeneidad en la permanencia de directores/as en la función. En enseñanza media, para un periodo de 5 años (2017-22), 45% cumplen la misma función todo el tiempo en el mismo establecimiento, otro 15% lo hace en diferentes colegios: 11% anual de directores cambia dicha función y/o de establecimiento. – **Sin embargo, Chile tiene una situación mucho mejor que la de Estados Unidos (15%-25% anualmente no cumple misma función en el mismo establecimiento)-**
 - Pero se requiere cerca de 8% de nuevas directoras/es cada año (similar en educación básica). Una tasa algo mayor en el sector público que en el privado (mayor retención en sector privado)! Esto conlleva que se requieren entre 700-900 nuevas directoras/es cada año en el sistema escolar completo! Una demanda anual muy alta para atraer, formar y retener directores efectivos. Entre 7%-9% de las profesoras/es de cada nueva cohorte tendrá esta función en algún momento de su trabajo docente.

Existen mecanismos protectores y de riesgo para mantenerse como director/a en Chile (personales, contractuales y del EE): Carrera directiva puede actuar sobre algunos para mejorar retención

- En enseñanza media (periodo 2017-2022), la retención en la función de director/a es mayor: entre las directoras mujeres (+8pp); con edad menor a jubilar; EE no públicos (+20pp); mejor desempeño académico (SIMCE) –depende de especificación-; de menor tamaño; y cuando el contrato de trabajo es por jornada completa (+9pp)
- En enseñanza básica (2015-2022) los resultados son muy similares a educación media

Desafío en Chile: Identificar a edades tempranas profesores/as con potencial de ocupar cargos directivos. Atraer, formar y retener

- La rotación de directores/as en Chile es menor que en Estados Unidos. Pero muchos directores están poco tiempo en un mismo establecimiento, aunque más tiempo en la función.
- La variable más crítica de estas trayectorias es la edad. Obviamente, los de mayor edad comienzan procesos de jubilación. Pero si consideramos a los directores/as más jóvenes –educación secundaria- (hasta 40 años de edad) en 2015, al analizar el 2022, solo un 5% está de director/a del mismo EE y cerca del 15% director/a en otro EE (muy pocos se han retirado del sistema escolar). Estos porcentajes se duplican para aquellos entre 41-50 años de edad en 2015!!!

Uno de los principales desafíos para Chile es la identificación de candidatos/as para transformarse en directores/as efectivos

- Acumular evidencia auténtica para recorrer una carrera, de tal forma de reducir la incorporación de directivos poco efectivos y que tienden a permanecer en el sistema por periodos similares que los más efectivos
 - Es necesario que los directivos (no directoras/es) construyan portafolios de evidencias para postular a asumir el cargo de director/a.
 - También deben formar parte de estos portafolios los resultados de experiencias en la función de directores/as (No solo asegurar buenos matching sino también evitar mantención de directores inefectivos).

Como también retener a los directivos efectivos y evitar la de los poco efectivos

- Cuando construimos un proxy de “efectividad escolar del director/a” en Educ. Secundaria la rotación no es muy diferente entre grupos de diversos niveles de efectividad.
- Pero es posible observar que existe un efecto negativo en el desempeño de los estudiantes de 2º medio de un nuevo colegio para aquellos donde llegan directores del 25% de menor “efecto director”: entre 10-11 puntos menos (similar a efecto SEP) en lectura y matemática!!

Desafío especial para la educación pública: ¿Diferencias institucionales vs de gestión?

- La retención de directores/as en el sistema escolar es significativamente menor en la educación pública que en la privada (tanto PS como PP). Tanto en educación básica como media
- Para educación media, en promedio, en 7 años, los directores/as de EE públicos tienen 10% menos de retención en el sistema (Díaz, 2024), mientras que en los modelos MNL con diferentes controles este **atributo conlleva 20%-25% menos de retención en la misma función y en el mismo establecimiento (5 años después) respecto de PS y PP, pero compensado parcialmente con una mayor probabilidad de estar de director/a en otro establecimiento (13%-16%).**

Algunas publicaciones de este Fondecyt

- Valenzuela, JP.; Allende, C.; Vanni, X.; Kuzmanic; D.; y Montecinos, C.(2023). ¿Qué sabemos sobre las trayectorias laborales de directores y directoras en Chile? Nota Técnica Clíder. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/19706>
- Danilo Kuzmanic, Juan Pablo Valenzuela, Carmen Montecinos, Claudio Allende & Xavier Vanni (2024) What Happens Next? Unraveling Career Trajectories After Becoming a Principal in Chile's Primary Schools, *Leadership and Policy in Schools*, DOI: 10.1080/15700763.2024.2324441
- Montecinos, C., Galdames, S., Flessa, J., & Valenzuela, J. P. (2022). Pathways to the school principalship: An international scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 285-306. <https://doi.org/10.1177/17411432211065341>
- Escobar, M. (2023). ¿Es posible identificar directores efectivos en Chile? Tesis MAE, Departamento Economía, Universidad de Chile (director de tesis JP Valenzuela)
- Díaz, V. (2024). Factores que inciden en la movilidad de directores en establecimientos de enseñanza media en Chile. Tesis MAE, Departamento de Economía, Universidad de Chile (director de tesis JP Valenzuela)