

**Caracterización de  
Directores(as) electos por el  
Sistema de Selección  
establecido por la Ley N°20.501**

*29 abril 2015*

# Equipo de trabajo

Director de proyecto: Ignacio Irarrázaval

Coordinación de proyecto: Macarena Cea y Josefina Eluchans

Investigadores:

Paulina Castillo, Josefina Eluchans y Francisco Ibáñez

Académico asesor:

Paulo Volante (Facultad de Educación UC)

# Objetivo general del estudio



## Caracterizar los directores/as electos por ADP

Identificar sus particularidades y prácticas en el ámbito institucional y pedagógico, considerando las experiencias internacionales, con mira al seguimiento y desarrollo de su gestión.

# Motivación



Etapas de un directivo escolar: **formación** académica y capacitaciones, la **selección**, y la **evaluación**.



La **selección** como etapa clave en la provisión de directivos de excelencia



Pero, los procesos de selección de directores han recibido **menos atención de la investigación** (Grummell et al, 2009).

# Índice

<b>01</b>	Antecedentes conceptuales
<b>02</b>	Metodología
<b>03</b>	Resultados
<b>04</b>	Conclusiones
<b>05</b>	Recomendaciones

# Antecedentes conceptuales



El **liderazgo directivo** se ha posicionado como una de las variables más importantes en el mejoramiento escolar.



Ha demostrado ser de los **factores endógenos** más importante (Heck et al. 1990; Hallinguer et al., 1996; Leithwood, et al 2004; etc).



Cuando las escuelas se encuentran **en situaciones de desventaja**, pareciera que el **liderazgo directivo es aún más relevante y necesario**. (Bolívar, 2009).

# Antecedentes conceptuales

Para contextualizar las prácticas de los directores, se requieren variables antecedentes:



# Antecedentes conceptuales

El liderazgo directivo puede definirse de acuerdo a ciertas prácticas objetivas del ejercicio profesional

## Prácticas de Liderazgo efectivo de Leithwood

Categoría	Prácticas
<b>Establecer dirección</b>	Construcción de una visión compartida Fomentar la aceptación de objetivos grupales Altas expectativas
<b>Desarrollar personas</b>	Atención y apoyo individual a los docentes Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes)
<b>Rediseñar la organización</b>	Construir una cultura colaborativa Estructurar una organización que facilite el trabajo Crear una relación productiva con la familia y la comunidad Conectar a la escuela con su entorno y oportunidades
<b>Gestionar la instrucción</b>	Dotación de personal Proveer apoyo técnico a los docentes Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes Evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo



# Antecedentes conceptuales



## Sistema de selección de directores con la Ley 20.501

- Los sostenedores definen un perfil profesional para el director
- Los preseleccionados serán entrevistados por la comisión calificadora (compuesta por el jefe DAEM, un miembro de ADP y un docente destacado por la evaluación docente o con Asignación Excelencia Pedagógica elegido por sorteo del municipio)
- La comisión presentará una nómina al Alcalde (3 o 5)
- El Alcalde elige un candidato de los preseleccionados en dicha nómina.

# Metodología

## Análisis cuantitativo y cualitativo

Contexto del estudio: Este es un estudio acotado a un análisis descriptivo de caracterización

### Análisis cuantitativo (directores desde 2012 a junio 2014)

Bases de datos del Ministerio de Educación (MINEDUC) y la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE).

# Metodología

## Análisis cuantitativo (directores desde 2012 a junio 2014)

### COMPARACIÓN ENTRE DIRECTORES ADP y no ADP

#### ANTECEDENTES EXTERNOS



Características de las escuelas que dirige  
(MINEDUC, directorio 2014, matrícula 2013, IVE-SINAE 2014)

#### ANTECEDENTES INTERNOS



Características personales, perfil académico y experiencia de los directores  
(MINEDUC, docentes 2013)

#### PRÁCTICAS DIRECTORES

(ACE, cuestionario SIMCE 2013)

Limitación bases: no se pueden incorporar todos los directores ADP

- Base docentes de julio 2013 (incorpora 57%)
- Cuestionario Simce de octubre 2013 (incorpora 61%)

# Metodología

## Análisis cuantitativo y cualitativo

### Análisis cualitativo



Estudio de cuatro casos heterogéneos



32 entrevistas semi estructuradas.



Se estudiaron:

1. Antecedentes externos
2. Antecedentes internos
3. Prácticas de liderazgo

# Metodología

## Análisis cuantitativo y cualitativo

### Análisis por tipología

Se estudiarán prácticas de liderazgo por tipo de establecimiento



#### TIPO 1

Establecimientos de nivel socioeconómico medio alto



#### TIPO 2

Establecimientos de nivel socioeconómico bajo y grandes (+600)



#### TIPO 3

Establecimientos de nivel socioeconómico bajo y pequeños (-600)

#### Aspectos metodológicos

- NSE según grupos Simce 2013
- Tamaño según matrícula 2013

# Resultados

## Análisis cuantitativo

### Antecedentes externos: Características establecimientos



- Un **80.7%** de establecimientos con director ADP se encuentran **en zonas urbanas**, mientras que el porcentaje para los no ADP es 58.1%
- Tipología SUBDERE: **comunas grandes, metropolitanas y de alto desarrollo** tienen la mayor proporción de establecimientos con directores ADP
- Establecimientos con director ADP presentan **mayor matrícula** que los no ADP (448 promedio en comparación a 303). Lo mismo por ciclo: enseñanza parvularia, básica y media
- Son **menos vulnerables**. Por ejemplo en enseñanza básica un 25% de establecimientos con directores ADP son de NSE bajo, en comparación con el 36% de los no ADP.

# Resultados

## Análisis cuantitativo

### Antecedentes Internos: Características personales, perfil académico y experiencia



- Directores ADP son más **jóvenes** (53,3 v.s 56,5) y hay una mayor concentración de mujeres (44% v.s 42%)
- Un 32% de los directores ADP tiene **mención enseñanza media**, en comparación con un 22% de los no ADP. **Un 57%** directores ADP tiene **mención en materias** mientras que un 41% no ADP la tiene.
- 97% directores ADP cursó **carreras presenciales**, mientras que este porcentaje es un 94% en no ADP.
- Estudiaron **carreras un poco más largas** (8.5 semestres v.s 8.3 semestres)
- Tienen **menor experiencia** y años en el sistema (diferencia de 5 años aprox)

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Prácticas de liderazgo

Se pudieron relacionar afirmaciones a las siguientes prácticas:

Categoría	Prácticas
<b>Establecer dirección</b>	<b>Construcción de una visión compartida</b> <b>Fomentar la aceptación de objetivos grupales</b> <b>Altas expectativas</b>
<b>Desarrollar personas</b>	<b>Atención y apoyo individual a los docentes</b> <b>Atención y apoyo intelectual</b> <b>Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes)</b>
<b>Rediseñar la organización</b>	<b>Construir una cultura colaborativa</b> <b>Estructurar una organización que facilite el trabajo</b> <b>Crear una relación productiva con la familia y la comunidad</b> <b>Conectar a la escuela con su entorno y oportunidades</b>
<b>Gestionar la instrucción</b>	<b>Dotación de personal</b> <b>Proveer apoyo técnico a los docentes</b> <b>Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes</b> <b>Evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo</b>

Fuente: Ceppe 2012.



# Resultados

## Análisis cuantitativo: Establecer dirección (ADP vs no ADP)

Categoría	Pregunta. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?	Resultados
<b>Establecer dirección</b>	Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento	(+)
<b>Desarrollo personas</b>	Está atento a las necesidades de los profesores	(+)
	Se promueve el perfeccionamiento de los profesores (por ejemplo, becas, tiempo para capacitaciones)	(+)
<b>Rediseñar la organización</b>	Generar instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores	(0)
	Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento	(+)
	Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores	(0)
	Periódicamente se realizan instancias en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas	(-)
<b>Gestionar la instrucción</b>	Se evalúa a los docentes por los logros académicos de los estudiantes	(0)
	Observa y supervisa sistemáticamente los métodos utilizados por los docentes en la sala de clases	(+)
	Después de la observación y supervisión, ayuda y apoya a los docentes para mejorar su rendimiento	(+)
	Se proponen a los docentes estrategias pedagógicas específicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se realiza un seguimiento sistemático de la situación y progreso del aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se evalúan las metas de aprendizaje a través de pruebas de nivel	(-)
	Se reducen las tareas administrativas de los profesores para que no se distraigan de su labor principal	(-)

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Establecer dirección (ADP vs no ADP)

Los resultados son positivos

Una mayor proporción de profesores declara que el director es capaz de que todos o casi todos los profesores se comprometan con las metas del establecimiento cuando el director fue seleccionado por ADP .

- “construir una visión compartida” y “fomentar la aceptación de objetivos grupales”

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Desarrollar personas (ADP vs no ADP)

Categoría	Pregunta. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?	Resultados
Establecer dirección	Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento	(+)
	Está atento a las necesidades de los profesores	(+)
Desarrollo personas	Se promueve el perfeccionamiento de los profesores (por ejemplo, becas, tiempo para capacitaciones)	(+)
	Generar instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores	(0)
Rediseñar la organización	Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento	(+)
	Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores	(0)
	Periódicamente se realizan instancias en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas	(-)
	Se evalúa a los docentes por los logros académicos de los estudiantes	(0)
Gestionar la instrucción	Observa y supervisa sistemáticamente los métodos utilizados por los docentes en la sala de clases	(+)
	Después de la observación y supervisión, ayuda y apoya a los docentes para mejorar su rendimiento	(+)
	Se proponen a los docentes estrategias pedagógicas específicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se realiza un seguimiento sistemático de la situación y progreso del aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se evalúan las metas de aprendizaje a través de pruebas de nivel	(-)
	Se reducen las tareas administrativas de los profesores para que no se distraigan de su labor principal	(-)

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Desarrollar personas (ADP vs no ADP)

Los resultados son positivos

- Una mayor proporción de profesores declara que el director está atento a las necesidades de los profesores y se promueve su perfeccionamiento cuando el director fue seleccionado por ADP.
  - “atención y apoyo individual a los docentes” y “atención y apoyo intelectual”.

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Rediseñar la organización (ADP vs no ADP)

Categoría	Pregunta. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?	Resultados
Establecer dirección	Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento	(+)
Desarrollo personas	Está atento a las necesidades de los profesores	(+)
	Se promueve el perfeccionamiento de los profesores (por ejemplo, becas, tiempo para capacitaciones)	(+)
Rediseñar la organización	Generar instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores	(0)
	Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento	(+)
	Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores	(0)
	Periódicamente se realizan instancias en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas	(-)
Gestionar la instrucción	Se evalúa a los docentes por los logros académicos de los estudiantes	(0)
	Observa y supervisa sistemáticamente los métodos utilizados por los docentes en la sala de clases	(+)
	Después de la observación y supervisión, ayuda y apoya a los docentes para mejorar su rendimiento	(+)
	Se proponen a los docentes estrategias pedagógicas específicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se realiza un seguimiento sistemático de la situación y progreso del aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se evalúan las metas de aprendizaje a través de pruebas de nivel	(-)
	Se reducen las tareas administrativas de los profesores para que no se distraigan de su labor principal	(-)

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Rediseñar la organización (ADP vs no ADP)

Los resultados son mixtos

- Una mayor proporción de profesores declara que el director involucra a los padres en las actividades del establecimiento cuando este fue seleccionado por ADP.
- Una menor proporción de profesores declara que se realizan instancias en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.
- No hay diferencia significativa en lo que los profesores declaran respecto a si el director genera instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores
  - “construir una cultura colaborativa” y “crear una relación productiva con la familia y la comunidad”
- No se encuentran diferencias respecto a si el genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores.
  - “estructurar una organización que facilite el trabajo”.

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Gestionar la Instrucción (ADP vs no ADP)

Categoría	Pregunta. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?	Resultados
Establecer dirección	Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento	(+)
Desarrollo personas	Está atento a las necesidades de los profesores	(+)
	Se promueve el perfeccionamiento de los profesores (por ejemplo, becas, tiempo para capacitaciones)	(+)
Rediseñar la organización	Generar instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores	(0)
	Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento	(+)
	Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores	(0)
	Periódicamente se realizan instancias en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas	(-)
Gestionar la instrucción	Se evalúa a los docentes por los logros académicos de los estudiantes	(0)
	Observa y supervisa sistemáticamente los métodos utilizados por los docentes en la sala de clases	(+)
	Después de la observación y supervisión, ayuda y apoya a los docentes para mejorar su rendimiento	(+)
	Se proponen a los docentes estrategias pedagógicas específicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se realiza un seguimiento sistemático de la situación y progreso del aprendizaje de los estudiantes	(0)
	Se evalúan las metas de aprendizaje a través de pruebas de nivel	(-)
	Se reducen las tareas administrativas de los profesores para que no se distraigan de su labor principal	(-)

# Resultados

## Análisis cuantitativo: Gestionar la instrucción (ADP vs no ADP)

Los resultados son mixtos

- Una mayor proporción de docentes declara que se observa y supervisa sistemáticamente los métodos utilizados por los docentes en la sala de clases y ayuda y apoya a los docentes para mejorar su rendimiento, cuando el director es ADP.
- Sin embargo, no hay diferencias respecto a si se proponen a los docentes estrategias pedagógicas específicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes
  - “proveer apoyo técnico docente”
- Una menor proporción de docentes indica que se evalúan las metas de aprendizaje a través de prueba de nivel, cuando el director es seleccionado por ADP
- No hay diferencias respecto a si se evalúa a los docentes por los logros académicos de los alumnos y en si se realiza un seguimiento a los alumnos de su aprendizaje.
  - “monitorear las prácticas docentes y de los aprendizajes”



# Resultados

## Análisis cuantitativo: Gestionar la instrucción (ADP vs no ADP)

- Una menor proporción de profesores declara que se le reducen las tareas administrativas
  - “evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo”

# Resultados

## Análisis por tipología

- Directores ADP tipo 1 (NSE medio alto) realizan en mayor medida casi todas las prácticas que directores no ADP tipo 1, excepto en dos afirmaciones (de siete) de la categoría gestionar la instrucción.
- Directores ADP tipo 2 (NSE bajo y grandes) tienen resultados mixtos en las distintas prácticas.
- Directores ADP tipo 3 (NSE bajo y chicos) no se encuentran diferencias o estas son negativas en las prácticas, excepto la respecto a si el director está atento a las necesidades de los profesores, en relación a directores no ADP tipo 3.

# Resultados

## Análisis cualitativo



Establecimiento 1. Urbano, Región Metropolitana, NSE Bajo o Medio Bajo, Grande y SIMCE más bajo que su NSE

### • Variables externas:

La gestión de la directora estaría influida por la dependencia municipal en aspectos de decisiones y tiempos. Además de que no se cumplen algunas atribuciones, específicamente la desvinculación de docentes. Se le evalúa solo desde el municipio acorde a su convenio

### • Variables internas:

Importancia del rol directivo en el mejoramiento de la escuela, y la directora ha cumplido con estas expectativas. Es valorado que sea docente de ciencias, Jefa de UTP y formación específica en liderazgo y Magister de Educación. La directora es comprometida y están satisfechos con su desempeño.

### • Prácticas de liderazgo:

- Establecer dirección: instala una visión de futuro
- Desarrollo de personas: la dirección actual tiene distintos espacios de trabajo
- Rediseño de la organización: se han instalado espacios de trabajo colaborativo, pero aún falta por profundizar esto
- Gestión de la instrucción: falta dar énfasis al seguimiento de prácticas
- y de avances

# Resultados

## Análisis cualitativo



Establecimiento 2. Escuela Urbana, Región Metropolitana, NSE Medio Alto, Pequeña y SIMCE más alto que su NSE

- **Variables externas:**

La gestión de la directora estaría influida por la dependencia municipal en lineamientos de gestión (pedagógica y de recursos), y el cumplimiento de metas. Se cumple la atribución de conformar su equipo directivo pero no la de la desvinculación de docentes. Se le evalúa desde el municipio acorde a su convenio

- **Variables internas :**

Importancia del rol directivo en la gestión, marcar lineamiento y ordenar. Es valorado que sea docente, con experiencia haciendo clases y con Magister de Gestión de Educación. La directora es comprometida pero falta ejercer un liderazgo más claro.

- **Prácticas de liderazgo:**

- Establecer dirección: instala lineamientos para mejorar aprendizaje
- Desarrollo de personas: la dirección actual tiene espacios de trabajo
- Rediseño de la organización: se han instalado espacios de trabajo colaborativo, pero aún falta por profundizar esto. El trabajo y participación de apoderados se ha visto fortalecida, hay relación con la comunidad pero faltan cosas como talleres.
- Gestión de la instrucción: falta profundizar el trabajo pedagógico y se demandan nuevas metodologías

# Resultados

## Análisis cualitativo



Establecimiento 3. Escuela Urbana, Región de Valparaíso, NSE Bajo, Pequeña y SIMCE más bajo que su NSE

- **Variables externas:**

Valoración del sistema actual de selección, los docentes tienen una visión negativa respecto a la autonomía aunque la directora señala que se ha avanzado. Se le evalúa de acorde al convenio.

- **Variables internas :**

Alta importancia del director, es la cabeza. El perfil académico adecuado se mencionan estudios en temas pedagógicos y curriculares y desarrollo de conocimientos blandos.

- **Prácticas de liderazgo:**

- Establecer dirección: está en desarrollo. Normalizar y potenciar la identidad.
- Desarrollo de personas: ha gestionado talleres y capacitaciones.
- Rediseño de la organización: promueve el trabajo en equipo y ha tenido iniciativa en un mayor involucramiento de los apoderados. Problemas con el anexo.
- Gestión de la instrucción: monitoreo activo de la profesora en el aula y con encuestas a alumnos, problemas con la dotación de profesores, con la normalización se ha descongestionado la labor de los profesores.

# Resultados

## Análisis cualitativo



Establecimiento 4. Rural, Región de O'Higgins, Pequeña, NSE Bajo y SIMCE más bajo que su NSE.

- **Variables externas:**

Valoración del sistema actual de selección, acusan falta de autonomía del colegio. Se le evalúa de acorde al convenio, la buena relación con el alcalde lo puede ayudar en esto.

- **Variables internas :**

Director como articulador entre agentes del mundo escolar. Importancia de la formación pedagógica y la experiencia como profesor. El director está comprometido.

- **Prácticas de liderazgo:**

- Establecer dirección: mejorar las expectativas de los alumnos e ir fortaleciendo la identidad del colegio.
- Desarrollo de personas: les gustaría un rol más activo.
- Rediseño de la organización: relación con entes privados, hay instancias de “reflexión” con docentes, mayor inclusión de apoderados.
- Gestión de la instrucción: ha traído nuevos profesores aunque les gustaría un rol más activo.

# Conclusiones

- **Antecedentes externos**
- Las diferencias en las características de los establecimientos(urbanos, mayor matrícula, menos vulnerables) puede deberse a:
  - menos postulantes
  - postulantes sin condiciones (hay más concursos desiertos en zonas rurales),
  - ser más lenta la implementación en estos lugares
- Prácticas de evaluación: Convenio de desempeño generalizado
- Gestión: tiempos y planificaciones externas
- Atribuciones del cargo: deben poder conformar su equipo para ser evaluados

# Conclusiones

- **Antecedentes internos:**
- Que los directores sean más jóvenes, tengan más estudios con mención, carreras presenciales y más largas, y menos experiencia, parecen aspectos razonables. Puede deberse a:
  - Este proceso sea atractivo a personas más jóvenes y el proceso tenga mayor selectividad.
- En todos los estudios de casos se valora que el director tenga formación de docente y formación específica en liderazgo o magíster en educación.



# Conclusiones

- **Prácticas de liderazgo:**
- Los directores ADP realizan en mayor medida que los no ADP varias de las prácticas de liderazgo, sin embargo, esto no se observa en las prácticas de gestión de la instrucción. Puede deberse a:
  - Están en un proceso de instalación
  - Tienen un perfil distinto
  - Las características de los establecimientos.
- Los Directores ADP tipo 3 (NSE bajo y pequeños) no lo hacen mejor que los no ADP. Se puede deber a:
  - La calidad del proceso de selección
  - Los establecimientos que han participado tienen mayores dificultades.

# Conclusiones

- **Convenio de Desempeño podría tener incidencia en las prácticas**
- El Convenio propuesto por el Mineduc incorpora indicadores sobre capacitación y formación docente, si está atento a los profesores y si realiza reuniones con apoderados.
- El análisis cuantitativo arroja resultados a favor de los ADP en estos ítems.
- Por otro lado, no se encuentran indicadores de gestionar la instrucción que es donde se observan mayores debilidades.
- Se observa una correlación similar en el estudio de casos.
- El Convenio puede incentivar que los directores realicen con mayor frecuencia ciertas prácticas.

# Recomendaciones: Generales

- **Definir mejor el perfil del director que se quiere:** Habría que trabajar en el perfil del director que se quiere. Un avance puede ser el marco para la buena dirección
- **Definir estándares de liderazgo acorde con esto:** Estándares de liderazgo y perfiles con énfasis en esto.

# Recomendaciones: Seguimiento

- **Perfeccionar los Convenios de Desempeño y diferenciarlos por tipo de establecimiento:** Profundizar en el conocimiento de los convenios de desempeño, las condiciones de su negociación y el seguimiento diferenciado a directores según el tipo de establecimiento, y la etapa en que se encuentran.
- **Promover incentivos para incorporar ADP en zonas rurales y vulnerables:** Atracción a zonas rurales y vulnerables a través de incentivos de asignación de tiempo extra remunerado a los directores para procesos de diseño e implementación de mejora pedagógica a directores ADP.

# Recomendaciones: Desarrollo

- **Desarrollar oferta de programas con foco en el aprendizaje:** oferta de programas de formación de los directores que responda a demandas claves del desarrollo de los directores(as). Oferta que apunte a competencias y prácticas de mayor impacto en la calidad docente y logros de aprendizaje.
- **Formación de directores con liderazgo instruccional:** lograr un liderazgo instruccional con foco de la formación de directores(as) como mentores, desarrolladores y entrenadores de los profesores, es un énfasis consistente con aspectos que son valorados en la experiencia nacional y tienen impacto según la evidencia internacional.

# Recomendaciones: Evaluación

- **Asegurar el director pueda hacer uso de sus atribuciones:** Hay que buscar mecanismos que aseguren que el director pueda hacer uso de las atribuciones que se le han dado, de modo que puedan ser evaluados con plena ejecución de sus atribuciones.
- **Estudiar en mayor detalle los Convenios de Desempeño:** Estudiar en mayor detalle el contenido de los Convenios de Desempeño ya que se podría utilizar como herramienta para fomentar prácticas que aún se observan débiles.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

# Centro UC

## Políticas Públicas