



**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Nota Técnica N°6 - 2017

**Sistema de Desarrollo Profesional Docente  
en la legislación chilena:  
El Liderazgo del director/a**

Andrea Carrasco Sáez y Pablo González Martínez  
Universidad de Chile



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación

FCH  
FUNDACION CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

**Sistema de Desarrollo Profesional Docente  
en la legislación chilena: El Liderazgo del director/a**

Andrea Carrasco Sáez y Pablo González Martínez  
Noviembre, 2017.

---

**Para citar este documento:**

Carrasco, A., & González, P. (2017). Sistema de desarrollo profesional docente en la legislación chilena: El Liderazgo del director/a. Nota Técnica N°6-2017, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

---

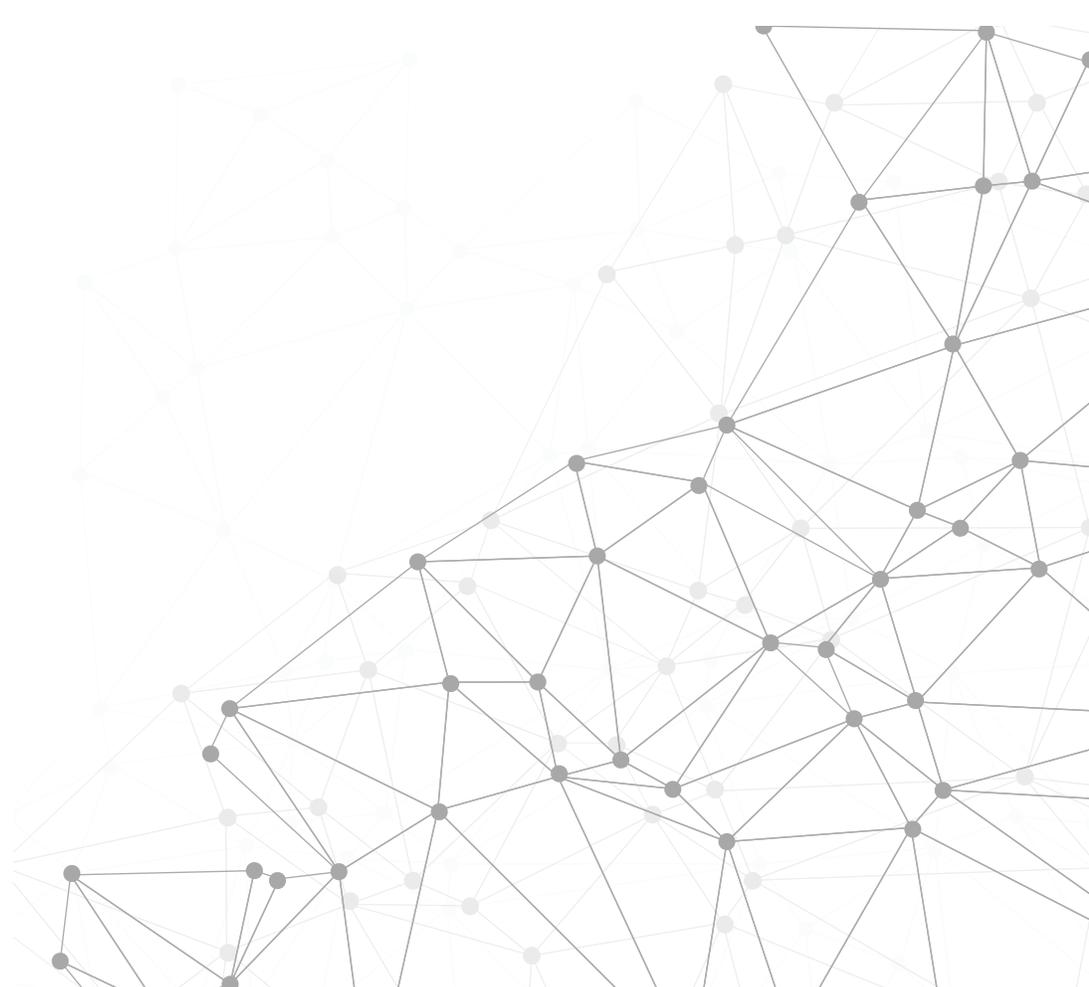
**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla



# ÍNDICE

Sistema de Desarrollo Profesional Docente	4
Elaborando Planes de Desarrollo Profesional Docente	5
¿Qué ámbitos podría considerar un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) en la escuela?	6
El Liderazgo del director para el desarrollo profesional docente	9



# Sistema de Desarrollo Profesional Docente

La promulgación de Ley 20.903, año 2016, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, ha planteado nuevos desafíos para los directores/as del país en relación a liderar el desarrollo profesional de los profesores/as de sus comunidades educativas. Al respecto, la ley contiene una serie de avances y logros significativos en relación al reconocimiento de la profesión docente como una profesión esencialmente colectiva, que se despliega en relación a los contextos de las escuelas y a las necesidades singulares de los estudiantes.

Cabe destacar, por cierto, que esta ley reconoce como un derecho, que el Estado debe asegurar y proveer, el acceso de los docentes a un proceso de formación gratuita y pertinente con el fin de:

*“(...) Contribuir al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinares y pedagógicos, la reflexión sobre su práctica profesional, con especial énfasis en la aplicación de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, así como también el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa” (Art. 11, Ley 20.903).*

En tal sentido, la mencionada ley plantea focalizar las políticas, programas, recursos y acciones de desarrollo profesional docente en la escuela. Desde el punto de vista conceptual, la ley refiere a dos ejes esenciales:

## Aprendizaje situado

En el contexto institucional de la escuela y en el entorno geográfico y socio-cultural de la misma.

## Comunidades profesionales de aprendizaje

Basadas en el “aprendizaje colaborativo”, que concibe al aprendiz como un sujeto que aprende necesariamente en interacción con otros.

El “aprendizaje situado” entiende que el foco del desarrollo profesional docente está en las necesidades y en los propios recursos profesionales de cada escuela, en relación a las orientaciones de su proyecto educativo y a los desafíos de sus planes de mejoramiento. El aprendizaje profesional se instala como práctica sistemática y continua que promueve el análisis y la reflexión en torno a las necesidades formativas de los profesores (UNESCO, 2013).

De ese modo, se propone que los equipos de profesores de las escuelas sean comprendidos como “Comunidades Profesionales de Aprendizaje”. Estas son la base para generar conocimientos que permitan mejorar las prácticas de enseñanza, situadas en las propias experiencias cotidianas de los profesores. De esta forma, se alcanzará una mejor comprensión de dicho conocimiento, a través de reflexiones críticas y socializadas de los profesores (Krichesky y Murillo, 2011).

Por otra parte, la ley define que, “[Los] directores y equipos directivos, tendrán como una de sus labores prioritarias el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes (...)” (Art. 11, Ley 20.903). Por tanto, los directivos deben proponer a los sostenedores de sus respectivas escuelas y liceos, Planes de Formación para el Desarrollo Profesional (PDP), en función de PEI y PME de la escuela y de la información que arroja el Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente. Para ello, directores y equipos directivos implementarán Planes Locales de Formación para el Desarrollo Profesional, los que serán parte del PME (Art. 18, Ley 20.903). Dichos planes deberán ser diseñados por el director y el equipo directivo, en consulta con los docentes que se desempeñan en la función técnico-pedagógica y con el Consejo de Profesores. Los planes buscan el desarrollo de capacidades docentes, que tiene como centro y motor las necesidades de la escuela en relación a su proyecto y planes educativos.

Para el desarrollo y cumplimiento de este objetivo del plan de desarrollo profesional docente, es primordial que los directores/as y directivos sean capaces de conectar el plan en cuestión con los “saberes profesionales de sus docentes” (Tardif, 2004). Para ello, deben conocer las capacidades de sus profesores y profesoras, con el fin de promover el aprendizaje situado y la reflexión sistemática sobre sus prácticas. Los docentes son los portadores de un conjunto de saberes profesionales adquiridos y desarrollados a lo largo de sus años de desempeño en la profesión. Los “saberes experienciales” (Tardif, 2004), resultan decisivos al momento de involucrar a los docentes en un proceso de cambios y planificar el desarrollo profesional.

# Elaborando Planes de Desarrollo Profesional Docente

Considerando lo anteriormente planteado y en atención a los postulados de la propia Ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, el Ministerio de Educación ha generado un documento denominado, "Diseño de un Plan de Desarrollo Profesional Continuo (PDP)" que permite implementar y proyectar el PDP. En el referido documento encontrarán los pasos para diseñar un PDP y las diferentes etapas que

el MINEDUC considera en el ciclo de desarrollo profesional. Para fortalecer esta propuesta, a continuación, sugerimos un conjunto de orientaciones para abordar y liderar el desafío del desarrollo de capacidades profesionales en la escuela.



Fuente: MINEDUC, 2017.

# ¿Qué ámbitos podría considerar un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) en la escuela?

Los ámbitos que podría contener un Plan de este tipo son variados, ya que han de considerar diversas dimensiones del qué hacer de la escuela y sus docentes. Una manera de abordar su multidimensionalidad es la que se presenta en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia.

## 1. Determinando las necesidades de formación del equipo docente

En conjunto con el equipo docente, basados en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y en los propósitos fundamentales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el equipo directivo determina las capacidades y fortalezas del equipo docente y las necesidades de formación de los mismos. Es importante analizar, además, dónde están las brechas de aprendizaje de los estudiantes pues nos dan pistas de los aspectos de la docencia que pueden ser necesarios de fortalecer.

Con el liderazgo de su director y equipo directivo, se definen los propósitos y las acciones de mejora que permitan contar una mirada de mediano y largo plazo respecto del desarrollo profesional docente. Esta mirada, también debe inscribirse en los objetivos y metas del Plan de Mejoramiento Escolar (PME) a cuatro años y en sus respectivas versiones anuales.

El desarrollo profesional tiene como eje la escuela y como foco el cambio y las mejoras de las prácticas docentes junto a la transformación de las propias prácticas institucionales, en función de lograr escuelas inclusivas que respondan a las necesidades e intereses de sus estudiantes y comunidades. Para

ello, definir una estrategia de desarrollo profesional docente en conjunto es clave para el logro de los propósitos planteados por la institución. Una cultura de colaboración se fortalece cuando el aprendizaje profesional se basa en: aprendizaje situado, trabajo colaborativo, reflexión sistemática sobre la propia práctica, y comunidades profesionales de aprendizaje. Es importante a considerar que los docentes que participan en las definiciones que luego serán constitutivas del PDP, son docentes que colaborarán de modo decisivo en el éxito de los objetivos trazados en él.

## 2. Estrategias que promueven el desarrollo profesional docente

El Plan se comprende como un instrumento habitual y cotidiano del trabajo en la escuela que permitirá gradualmente instalar el desarrollo profesional como una práctica sistemática, es decir, posible de identificar, ordenar, implementar, evaluar y mejorar. En atención a lo anterior, si bien el plan ha de considerar ciertos hitos asociados a su diseño y ejecución a lo largo del año, tales como, jornadas de perfeccionamiento docente, reuniones de planificación y evaluación, principalmente, debe proponerse en sus objetivos y acciones, que estos sean parte de las actividades cotidianas de los profesores en las escuelas. Un ejemplo de ello, dice relación con la definición de horarios semanales para las

actividades de reflexión sobre la práctica de los docentes, como un HORARIO PROTEGIDO por la escuela, en el cual se abordan precisamente temas y se realizan actividades de desarrollo profesional.

Cuando se habla de horario protegido, se habla del máximo resguardo a los horarios destinados a la reflexión profesional, con el fin de permitir que las actividades análisis y mejora de las

prácticas docentes e institucionales, no se vea contaminadas con otras tareas de tipo administrativo e informativo. Esto implica que los líderes escolares, gestionan recursos, como tiempo y espacio, y además gestionan la aplicación de estrategias específicas que promueven el desarrollo profesional docente. A continuación, describimos cuatro estrategias que promueven el aprendizaje colaborativo entre pares.

### Caminatas de Aula y Conversaciones para el Aprendizaje

Esta estrategia permite a los líderes escolares participar de actividades relevantes para la implementación de las estrategias institucionales de desarrollo profesional docente (Sharratt, 2016) y para el propio ejercicio del liderazgo pedagógico en sus escuelas. Pueden constituirse en experiencias de indagación reflexiva en las que un docente y un directivo se encuentran en torno a diálogos centrados en lo pedagógico, en el análisis y mejora de las prácticas individuales e institucionales. También puede implementarse en duplas de docentes que se observan

y retroalimentan mutuamente. Las caminatas de aula entregan insumos para la instalación de procesos de mejora sinérgicos y sistemáticos de alto impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

En el esquema siguiente se propone una secuencia encadenada de las etapas que podría contener esta estrategia de desarrollo profesional:

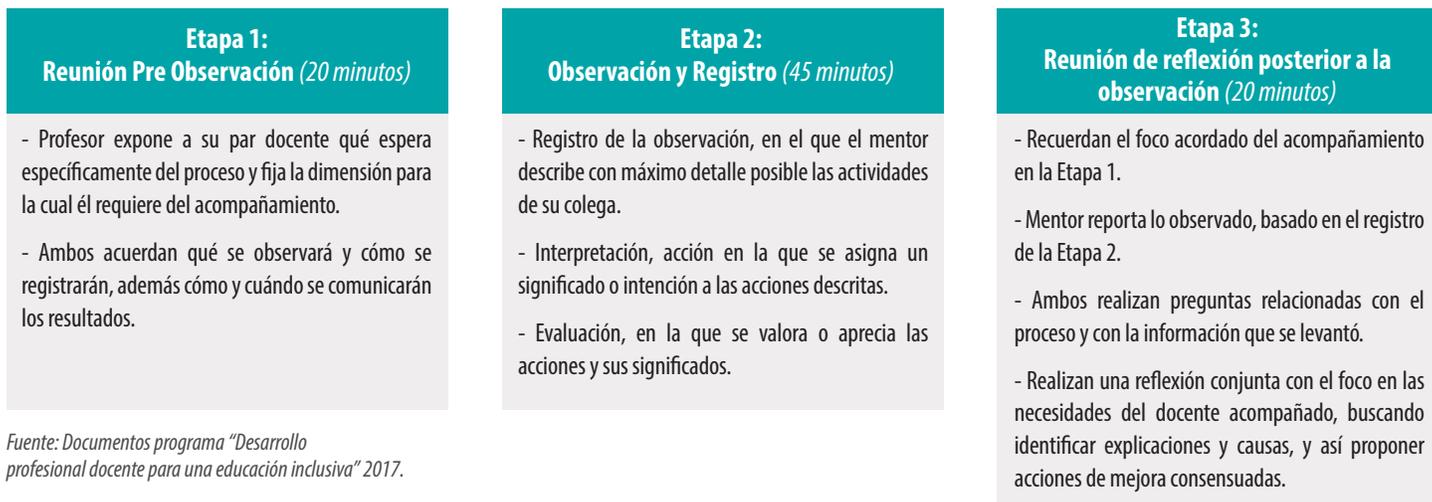


Fuente: Documentos programa "Desarrollo profesional docente para una educación inclusiva" 2017.

### Mentoría entre Pares

Esta estrategia busca apoyar y acompañar a los profesores y profesoras que intentan mejorar y transformar sus prácticas de aula (Montecinos, Fernández, y Madrid, 2011). Basada en diálogos pedagógicos continuos, permite la generación de espacios de reflexión docente más acotados e íntimos, en

los que un profesor solicita a otro colega, quien oficia como "mentor", le acompañe, observe y retroalimente sus prácticas en función de la mejora de las mismas. En el esquema siguiente se propone una secuencia encadenada de las etapas que podría contener esta estrategia de desarrollo profesional:



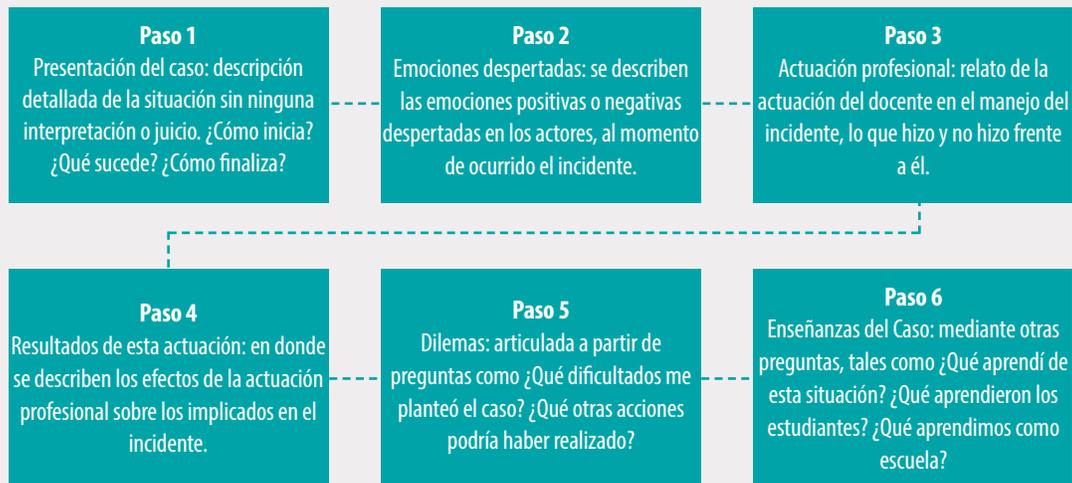
Fuente: Documentos programa "Desarrollo profesional docente para una educación inclusiva" 2017.

## Incidentes Críticos

Metodología de trabajo que identifica y analiza situaciones y problemas recurrentes en las actividades de aula (Monereo, 2010) y en las interacciones sociales y pedagógicas que en ellas ocurren. Su utilización puede permitir mejorar la convivencia escolar, las interacciones de aula y las prácticas de enseñanza-aprendizaje y posibilita el fortalecimiento del liderazgo del docente en las salas de clases. Los equipos docentes en general o en determinados ciclos o niveles de enseñanza, se reúnen para analizar de manera conjunta situaciones críticas, identificando

causas, efectos, actuaciones y aprendizajes de los distintos actores, generando de ese modo aprendizajes colectivos. Este tipo de conversaciones facilita el despliegue de actuaciones coherentes entre los docentes, las que incrementan los niveles de consistencia de sus decisiones y prácticas.

En el esquema siguiente se propone una secuencia encadenada de las etapas que podría contener esta estrategia de desarrollo profesional:

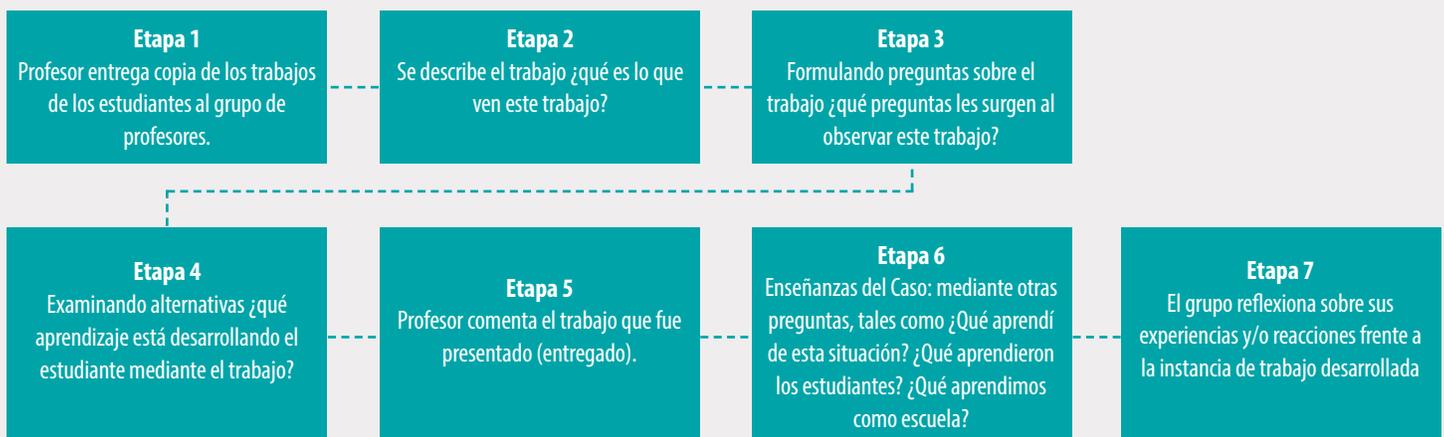


Fuente: Nail, Gajardo y Muñoz, 2012.

## Análisis colaborativo de trabajos de estudiantes (aprendizajes)

Esta estrategia genera una instancia de trabajo en la que los maestros se reúnen para analizar y reflexionar sobre los trabajos de los estudiantes. Permite a los maestros, de una manera sistemática, explorar las fortalezas y obstaculizadores del proceso de aprendizaje de los estudiantes. El análisis del trabajo que realizan los estudiantes, implica examinar las prácticas de enseñanza y construir “conocimiento del maestro” para ser puesto junto al “conocimiento del investigador” (Cochran-Smith y Lytle, 1999).

En el esquema siguiente se propone una secuencia encadenada de las etapas que podría contener esta estrategia de desarrollo profesional:



Fuente: Documentos programa “Desarrollo profesional docente para una educación inclusiva” 2017.

# El Liderazgo del director para el desarrollo profesional docente

La ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y las estrategias presentadas ratifican la importancia del rol de los directores para la mejora de los aprendizajes en las escuelas. Tanto la experiencia internacional, como las necesidades propias del sistema escolar chileno, (MINEDUC y CPEIP), han reconocido que los directores escolares tienen una función relevante al momento de alcanzar mejoras en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006). El desarrollo de capacidades profesionales constituye una de las principales tareas que los directores de escuela deben emprender (Anderson, 2010; Darling-Hamond, LaPointe, Meyerson, Orr & y Cohen, 2007).

La labor de estimular y conducir el desarrollo de capacidades profesionales en la escuela, implica que los propios directivos se apropien de nuevos recursos, orientaciones, conocimientos y herramientas que los habiliten para resignificar sus propias prácticas. Poner al centro del trabajo directivo la generación de condiciones, motivaciones y capacidades del equipo docente requiere generar prácticas institucionales que priorizan el liderazgo pedagógico por sobre aspectos administrativos.

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52.
- Cochran-Smith, M y Lytle, S. 1999. "Relationships of Knowledge and Practice: Teacher Learning in Communities. En. A. Iran-Nejad y P. D. Pearson. *Review of Research in Education*. Washington: American Educational Research Association, 24, 249-305.
- 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*. Stanford, California: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- "Desarrollo profesional docente para una educación inclusiva": Documentos de trabajo programa "Desarrollo profesional docente para una educación inclusiva" (2017), Centro LIDERES EDUCATIVOS.
- Krichesky, G y Murillo, J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- MINEDUC (2016). Ley 20.906. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1087343>.
- MINEDUC (2017). Diseño de un Plan de Desarrollo Profesional Continuo. <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/Dise%C3%B1o-de-un-Plan-de-Desarrollo-Profesional.pdf>
- Montecinos, C., Fernández, M., & Madrid, R. (2011). Desarrollo de experticia adaptativa en los docentes: una aproximación desde el aprendizaje colaborativo entre pares. In *Psicología educacional : proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones*, 217–243. La Serena: Universidad de la Serena.
- Monereo, C. (2010). La formación del profesorado: una pauta para el análisis e intervención a través de incidentes críticos. *Iberoamericana de Educación*, 52 (52), 149-178.
- Nail, O., Gajardo, J., & Muñoz, M. (2012). La técnica de análisis de incidentes críticos: una herramienta para la reflexión sobre prácticas docentes en convivencia escolar. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 11(2), 56–76.
- Sharratt, L. (2016). *Liderando con los aprendizajes en mente*. Arauco, Fundación Educacional. Chile.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes docentes y su desarrollo profesional*. Madrid, España: Narcea.
- UNESCO (2013). *Antecedentes y Criterios para la Elaboración de Políticas Docentes en América Latina y el Caribe*. Documento publicado por OREALC/UNESCO Santiago. Santiago de Chile.