

Estudio que analizó la trayectoria de más de 9.200 directores entre 2015 y 2023:

Uno de cada cinco directores escolares deja el cargo al primer año, y en el sector público la rotación es mayor

MARÍA FLORENCIA POLANCO

La deserción docente es un problema que, sobre todo tras la pandemia, se aborda recurrentemente. Pero no ocurre lo mismo en el caso de los directores escolares, quienes viven una realidad igual de preocupante.

Es la alerta que arroja un estudio reciente de la Facultad de Educación de la U. del Desarrollo, que analizó la trayectoria de cerca de 9.200 líderes directivos entre 2015 y 2023. En él se constata que uno de cada cinco directores de colegio deja el cargo al primer año de ejercicio.

A su vez, la rotación es más aguda en escuelas públicas, donde persiste a lo largo del tiempo, mientras que en establecimientos privados tiende a disminuir con los años.

También existen diferencias de género. Las mujeres, que representan entre el 62% y 66% de los directores, muestran un 17% menos de probabilidad de abandonar el cargo comparado con los hombres. Esta brecha se amplía con los años: mientras los varones enfrentan un riesgo creciente de renuncia, las directoras consolidan su permanencia.

“Esperábamos que la rotación disminuyera con la experiencia, pero no anticipábamos estas diferencias por género o dependencia”, señala Christian Lazcano, director del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa de la U. del Desarrollo y autor principal del estudio.

■ Las mujeres son quienes más duran en el rol. Según expertos, urge diseñar una trayectoria profesional para los directivos, que vuelva el puesto más atractivo.

Impacto

El director de una escuela se considera, luego del profesor, un segundo predictor clave en la mejora de los aprendizajes. De ahí que la inestabilidad en el liderazgo escolar no sea un problema meramente estadístico.

José Weinstein, director del Programa de Liderazgo Educativo de la U. Diego Portales, lo explica: “Un director necesita al menos cuatro años para hacer cambios pedagógicos significativos. Cuando hay rotación constante, los proyectos se interrumpen y las escuelas quedan atrapadas en ciclos de reinicio”.

En Chile, sin embargo, el sistema público enfrenta barreras adicionales. La concursabilidad con periodos fijos de cinco años —implementada desde 2011 a través de la Alta Dirección Pública— sería parte del problema. Si bien Weinstein considera que se generó un proceso de selección más riguroso y transparente, el hecho de que un cargo tenga fecha de vencimiento y su renovación no esté asegurada, provoca que, “a los tres o cuatro años, muchos directores ya estén buscando alternativas al no tener garantías de continuidad”.

Desde el terreno, directoras comparten aspectos clave para asegurar la permanencia en el cargo. Mónica Navarro, líder hace seis años de la escuela pública El Melí (Los Muermos), dice que un director novel necesita “contar con un mentor o red de apoyo que ofrezca orientación y consejos prácticos sobre la gestión del colegio y la resolución de problemas”, opina.

Loreto Figueroa, desde 2022 directora del Colegio Arzobispo Manuel Vicuña, de la Fundación Belén Educa, agrega otro factor: el alineamiento con el proyecto educativo. Y suma contar con un acompañamiento y retroalimentación permanente de las decisiones cotidianas y “tener un vínculo de confianza y una comunicación fluida con el sostenedor, que esto se traduzca en apoyos concretos”.

Carrera directiva

La ausencia de una trayectoria profesional definida para los directores escolares emerge como un factor clave en la alta rotación, según coinciden los expertos y actores consultados.

“Los incentivos económicos son importantes, pero no al exis-



Loreto Figueroa (a la izquierda) es directora del Colegio Arzobispo Manuel Vicuña desde 2022. Ella considera clave la adhesión al proyecto educativo, el acompañamiento y la retroalimentación para que los directivos sigan en el cargo.

tir una carrera directiva, en muchas ocasiones no resulta atractivo asumir una responsabilidad tan grande. Muchos docentes se capacitan, tienen todas las competencias y habilidades para el desempeño del cargo, pero el hecho de perder la titularidad al postular a un cargo de Alta Dirección desmotiva, produce un cuestionamiento, ya que no se asegura la estabilidad laboral”,

afirma Navarro.

Lazcano señala que “los directores del mundo público tienen pocos incentivos para permanecer en el cargo. Es más fácil ganar más plata siendo profesor”. Y añade: “Cabría preguntarse si es que el no tener una ley de trayectoria directiva influye en la permanencia de los directores”.

José Weinstein, en tanto, considera que “mientras los docen-

tes cuentan con una carrera con tramos y desarrollo profesional, donde se convierten en expertos, los directores llegan a una posición final, terminal, sin progresión”. Por eso, sugiere un sistema con etapas para directores novatos, intermedios y expertos, donde los últimos asuman roles de mentoría. “Necesitamos directores consolidados que guíen a quienes comienzan”, señala.