

Selección de directivos públicos: la experiencia en ámbito de la educación

Germán Andrés Pino Domínguez

INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca entender los principales cambios vividos en la conceptualización del perfil de cargo de Director de Escuela, del cómo este ha evolucionado, desde una perspectiva de lo que el contexto ha requerido de estos líderes escolares. Además hace un recorrido experiencial y descriptivo de cómo la participación del sistema de Alta Dirección Pública ha impactado en el proceso de selección de estos cargos y cómo ésta ha aportado a la concepción de como un perfil se debe construir. Por último recoge un nuevo cambio al contexto educativo (reforma educativa) y cómo esta vuelve a tensionar la evolución del perfil. Al considerar que los procesos de selección de directores deben ser capaces de reconocer las competencias de los postulantes y contar con criterios de selección que permitan comprobarlas objetivamente. “El marco conceptual identifica los siguientes elementos como claves en los modelos de selección de directores de escuela: la institucionalidad y transparencia de los procesos; la definición clara de las responsabilidades del cargo y perfil, integrando el reconocimiento de los contextos escolares; instrumentos validados y eficientes para comprobar las competencias de los candidatos o su potencial de desarrollarlos; responsables de la selección altamente calificados; el uso de estándares y de evaluación; procesos de apoyo e inducción en el cargo; y claridad en los incentivos y evaluación de desempeño” (Grupo educativo 2014: pág. 15)

Así este documento se apropia, desde la experiencia del Servicio Civil de trabajar con los gobiernos locales, de reflexiones acerca de cómo los cambios en la institucionalidad afectan, de cómo se le entrega a los contextos el lugar que se debe y del cómo identificamos competencias que por un lado tienen que ser propias con identidad, pero por otro lado deben considerar algunos elementos transversales para todos estos cargos. En el mundo educativo público Chileno nos encontramos con el dilema de responder a un perfil que, por un lado debe ser y contener los mismos requisitos para todos los casos y comunas, y por otro debe responder a las realidades locales.

1. ¿POR QUÉ ESTAMOS HOY SELECCIONANDO ASÍ A NUESTROS DIRECTIVOS EN EDUCACIÓN?

Al observar las políticas educativas desde un punto de vista histórico se observan dos grandes transformaciones en las décadas de los 80` y 90`, ambas de visiones paradigmáticamente antagonistas con una conceptualización de lo que es la educación para la sociedad y existentes en un escenario administrativo (de dependencia) distinto. Es la presentación de este escenario histórico, que de ninguna manera pretende ser exhaustivo, sino que sólo busca dar a conocer los principales hechos, que han ido afectando a la educación y que durante el desarrollo de este trabajo se conectará con la comprensión de la evolución de los perfiles de cargo de directores de escuela.

Tomando como punto de partida de este recorrido el comienzo de los años 80, con un régimen absoluto presente, se reforman las bases administrativas de la educación la que luego de décadas de estar en manos del estado (gobierno central) es traspasada en su administración a manos de los municipios (gobiernos locales), “sin que esta institucionalidad

tuviera la preparación adecuada”¹o los conocimientos para responsabilizarse. Este cambio en la forma de administración fue pensando con la firme idea de que el mercado, a partir de una oferta específica por escuela, regularía la calidad de la educación, dando por hecho que las familias podrán elegir entre distintos proyectos educativos. Cox (2003)

En este escenario, las escuelas deberán competir entre sí por sus alumnos, pues sus ingresos dependerán de cuantos asistan a sus aulas. Este principio es el pilar de un nuevo sistema de financiamiento de la educación, la subvención².

Con el regreso de la democracia en los años 90’, Chile se ve enfrentado al desafío de generar Equidad y Calidad en términos educativos, con esta meta los primeros gobiernos democráticos toman la decisión de cambiar el modelo descentralizado basado en la competencia, heredado por la dictadura, hacia un modelo también descentralizado, pero con un acento participativo y asistencialista, llevando el foco de la preocupación al aula y dando a la educación un papel primordial en el proyecto de construcción de una sociedad más justa. Así Según Cox (2003:44), “las políticas de los años noventa apuntaron a generar bases para instalar discursos de equidad y calidad, aumentando exponencialmente la inversión y generando programas” de diversos tipos: unos centrados en la intervención de cobertura universal, para así mejorar calidad, y otros programas compensatorios que daban énfasis en generar políticas de discriminación positiva a niños de sectores marginados, generando con esto mayor equidad. Además, durante esta década, se entrega una gran importancia a la recuperación del rol docente, a la mejora y actualización curricular y a la inyección de recursos al sistema, principalmente para infraestructura, los que irán creciendo en forma exponencial durante la década (y hasta el día de hoy).

A partir de estas acciones, “las políticas de los 90 y la acción gubernamental tienen una importancia estratégica: se construye la base de recursos de aprendizaje del sistema escolar, difunde en el profesorado las nuevas ideas curriculares y didácticas, instauro incentivos de nuevo tipo a la gestión descentralizada y realiza los principios de discriminación positiva y de un estado responsable y promotor”. Cox (2003: 45)

Para todo evento la actualización de un perfil debe ser y reflejar las consecuencias de cómo el medio ha cambiado, estos hechos de la historia nacional impactaron en el rol del director de escuela. En un escenario de municipalización, en la cual la educación fue traspasada y administrada, lo que se pide al director de una escuela es precisamente la administración, muy distinto a lo que se necesita de un directivo, en un escenario donde el estado pasa a tener un rol promotor.

Así, durante los años siguientes, distintas políticas educativas, con el foco puesto en los aprendizajes y en elementos de liderazgo directivo, fueron viendo la luz; a su vez estas fueron dando otro cambio de timón a lo que esperamos de nuestros líderes educativos.

Tomando como contexto y telón de fondo las principales transformaciones vividas por la educación pública en los últimos 30 años, revisaremos los principales hitos que aportaron a la concepción del perfil de cargo actual de un director de escuela, nos referimos a los dos

¹MINEDUC (2005: 6)

²Tipo de financiamiento en que el estado transfiere a sostenedores privados recursos para gestionar las escuelas.

Marcos para la Buena Dirección, es sus versiones 2005 y 2015.

1.1 MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN (2005)

Tal como plantea este documento en la declaración de sus objetivos, “las competencias para la buena dirección tienen su fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos”, siendo la principal característica de este rol la de líder pedagógico y gestor del proyecto educativo. Así esta definición deja obsoleta la manera de ver la dirección escolar como una tarea “administrativa”, visión heredada desde la municipalización. MINEDUC (2005: 6)

En un escenario de poca articulación entre lo pedagógico –resorte del ministerio –y lo administrativo de responsabilidad local, es fácil que el rol del director se vea difuminado entre las demandas de ambos organismos. De esta manera que este documento viene a poner orden e instalar dentro de los pilares del quehacer del director atribuciones relacionadas con el ámbito pedagógico.

De esta forma, los ámbitos que conformaran el quehacer de un director se relacionan con lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero; siendo estas últimas dos factibles de encomendar, señal muy potente que no puede ser desestimada.

Así los ámbitos de este marco quedan configurados de la siguiente manera: MBD (2005: 8)
En lo pedagógico:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
- Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

En lo administrativo:

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional.
- Proponer el personal a contratar y de reemplazo.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.

En lo financiero:

- Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor. A solicitud de los directores de establecimientos educacionales administrados por municipalidades o corporaciones municipales de educación, los Alcaldes deberán delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal”.

Además en este documento se señalan los “criterios que favorecen un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales”, requerimientos que no solo

“buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico-pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, sino que también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional”MINEDUC(2005: 7). Si bien este documento no fue creado con el objetivo de guiar ni construir un perfil de selección, termina siendo la primera luz hacia la definición de las competencias clave de un director o al menos definiendo un camino hacia lo pedagógico como centro de la selección de un director de escuela.

El Marco para la Buena Dirección del 2005 marca el punto de partida para pensar en la selección por competencias, con un perfil de cargo que refleja lo que para el sistema escolar sería importante que sus directores de escuela posean. Además de entregar bases que permiten pensar en un futuro desarrollo directivo, esto en el entendido de que al definir los ámbitos de competencias, es posible pensar no solo en requisitos de entrada (proceso de selección), sino que también en las distintas etapas de un ciclo de vida laboral: desarrollo, promoción y salida.

1.2 MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR (2015): LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR

En el marco de poder consolidar la proyección de una política educativa que realce el rol del director de escuela con las exigencias actuales, en un contexto de creciente demanda y donde el respeto por la diversidad y las identidades locales marcan tendencia, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar reemplaza y actualiza el Marco para la Buena Dirección del año 2005. CPEIP MINEDUC, (2015)

En este sentido, las actualizaciones propuestas por este nuevo documento orientador de política, guardan relación con la búsqueda de “comprender cuales son las prácticas concretas que caracterizan a un liderazgo escolar efectivo. A este respecto, los hallazgos son bastante convergentes en identificar un conjunto de prácticas comunes asociadas a un liderazgo efectivo, cuyo grado de énfasis en su aplicación presentaría variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente”. CPEIP MINEDUC (2015:7)

Es en esta descripción es que el concepto de prácticas surge por sobre el concepto de competencia, siendo esta especificación una de las principales actualizaciones en relación a la versión 2005. A este cambio de enfoque lógico se le suma la consideración de que factores ético, morales y de recursos personales tienen una particular importancia en el desarrollo del rol de liderazgo escolar. “Las prácticas describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento escolar. Sin embargo, como hemos revisado, la dirección y el liderazgo escolar no se comprenden cabalmente si no son complementados por un conjunto reducido, pero muy significativo, de recursos de orden personal que motivan e impulsan la aplicación de estas prácticas. Las prácticas y recursos personales se deben entender de manera integrada, puesto que constituyen un todo coherente e interdependiente”. CPEIP MINEDUC (2015:18)

Según el CPEIP MINEDUC (2015), estas prácticas son organizadas en 5 dimensiones y los recursos personales en tres ámbitos:

Dimensiones:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Recursos Personales:

1. Principios
2. Habilidades
3. Conocimientos personales

Este documento de política tiene por objetivo orientar la acción de los directivos de liceos y escuelas del país. Define el norte hacia donde se debieran orientar las prácticas directivas para influir en el mejoramiento de los establecimientos educacionales. De esta manera, la existencia y usos del Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar permiten MBDLE (2003):

1. Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo escolar y un referente para el aprendizaje profesional.
2. Promover un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar.
3. Orientar la auto-reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio.
4. Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la Reforma Educacional.
5. Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.
6. Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos

Teniendo en cuenta la evolución de un perfil de cargo que pone en su centro los procesos de Liderazgo escolar y de las prácticas que se deben realizar para poder realizar esta meta, influenciando en los procesos de enseñanza, este segundo hito viene a consolidar un tipo de perfil de cargo y separándolo cada vez mas de las funciones puramente administrativas. Instala en forma definitiva el rol del líder pedagógico.

2 LA LEY DE EQUIDAD Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y EL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DEL GOBIERNO LOCAL: EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES

En septiembre de este año se cumple el primer ciclo de lo que ha sido en educación pública un avance acumulativo en la selección de directivos escolares, la promulgación de la Ley 20.501, Esta normativa reconoce en su desarrollo la existencia de otras indicaciones al liderazgo escolar que culminan en este desarrollo legislativo. Esta Ley inspirada en la evolución del tipo de liderazgo que se necesita en las escuelas generó dos cambios: uno

funcional y otro de índole cultural.

En primer lugar, la Ley 20.501, potencia en el proceso de selección la evaluación de las habilidades y competencias que el director de escuela necesita para un real traspaso positivo al proceso de enseñanza aprendizaje. Estas capacidades estarán marcadas fuertemente por el reconocimiento, hecho por las políticas públicas de los últimos años, de que este debe tener un rol más pedagógico y participante en el desarrollo de las habilidades intraescuela.

Por el lado de los cambios culturales, esta normativa incorpora a este desafío la participación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien a través de su Subdirección de Alta Dirección Pública (ADP) tendrá un rol activo, principalmente de asesor y de constructor de capacidades en la selección y búsqueda de los líderes de la educación municipal en Chile. (Jefes de los departamentos de educación municipal y directores de escuelas y liceos)

Lo anterior es un doble desafío, pues además de dar cuenta de un cambio sustancial en la forma que se seleccionan directores en el ámbito local y de sumar la participación de institucionalidad de gobierno central en el mundo local, suma que esta figura es nueva también para el sistema de ADP, con todo lo que esto implica.

Según Rodrigo Egaña (2016), director de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en una publicación de este servicio, existieron tres factores que movilizaron la decisión política de incorporar al sistema de Alta Dirección Pública en la implementación de esta reforma: aplicar la experiencia acumulada en materia de reclutamiento y selección de altos directivos para el estado; considerar como fundamentales para el éxito de los procesos los valores del sistema: idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación; y la importancia de aportar al mejoramiento de la gestión y administración escolar en su conjunto a partir de la incorporación de profesionales que contando con las competencias para el cargo, aportaran a la conducción efectiva de los procesos de mejoramiento en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Para entender el mandato legal del sistema ADP es importante revisar las indicaciones que a este rol se hacen referencia. En el artículo 31 bis de la Ley 20.501 (2011) se establece que para estos concursos “Existirá una comisión calificadora integrada por el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda; un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, creado en la ley N° 19.882, o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo; y un docente perteneciente a la misma dotación municipal que se desempeñe en otro establecimiento educacional elegido por sorteo”. Seguido de este artículo, el 32 bis de la misma normativa, señala que “El proceso de evaluación deberá considerar el apoyo de asesorías externas registradas en la Dirección Nacional del Servicio Civil, con la finalidad de preseleccionar los candidatos que serán entrevistados por la comisión calificadora”.

Así el rol del sistema, a partir de la presencia en cada concurso de estos actores, se configura en la de un asesor técnico para la realización de los procesos. Este acompañamiento ha sido la manera mediante la cual se ha traspasado la experiencia acumulada y ha sido la forma en que se ha enfrentado la ejecución de esta política pública, generando alianzas e instalando capacidades en los gobiernos locales.

La presencia del gobierno central, por medio del sistema ADP, sumado a una nueva manera de entender la idoneidad del cargo; es decir, para ser director de escuela no basta sólo con poseer preparación académica y años en el sistema, sino que cada profesional debe demostrar su pertinencia para el cargo mediante una evaluación por competencias; generó en el mundo local una serie de resistencias al comienzo de esta normativa. Aun cuando la política pública, antes de este marco regulatorio, ya había dado señales de la importancia de las competencias de liderazgo y de las funciones de esta índole en el quehacer del director de escuela, de todas maneras se observaron dudas en la comunidad educativa sobre la forma de resolver la entrada de un buen director.

Este tipo de situaciones es esperable con todo cambio cultural, en la práctica, a inicios de esta normativa los perfiles de cargo, según lo observado por el equipo de educación de ADP, no respondían a un ejercicio reflexivo de pensar los desafíos y necesidades de la escuela, sino que más bien respondían a una utilización literal del “banco de perfiles” desarrollado para hacer frente a este nuevo reglamento.

Otro elemento de vital importancia de estos procesos tiene que ver con la aparición de los valores acuñados por el sistema de ADP de Merito, Transparencia y No Discriminación, estos sin duda, entregan un nuevo prisma para observar la búsqueda y selección de directivos, desde el comienzo con el levantamiento de necesidades, hasta la evaluación de los postulantes.

Mediante la asesoría técnica, ya mencionada, se han ido construyendo puentes que han permitido instalar en el mundo local (municipios) todos estos aprendizajes del sistema de ADP en la selección de directivos para el gobierno central.

Con el objetivo de dar a conocer como han sido los últimos 5 años de experiencia del sistema de Alta Dirección Pública en la participación de los procesos de selección de directivos escolares y entender como estos cambios funcionales y culturales han afectado el perfil del director y su evaluación, revisaremos (con énfasis en esto último) como se desarrolla un proceso de selección, de manera de revisar en detalle los elementos que contribuyen a la evolución del perfil.³

2.1 EL PERFIL DEL LÍDER ESCOLAR: IMPACTO Y EVOLUCIÓN EN EL MARCO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR LA LEY DE CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN.

Según la Ley de Calidad y Equidad en Educación (2011), el proceso de selección de directores, tiene su administración y responsabilidad legal, dada a los municipios y corporaciones, según corresponda. Ellos tienen obligación de llamar a concurso a todos los directores que involucra esta normativa (3172 directores de escuela)⁴. Así las etapas de este proceso, a grandes rasgos, están estipulados en el cuadro número 1.

A grandes rasgos el proceso debiese contar con una etapa de planificación, otra de convocatoria, posteriormente el proceso de evaluación y finaliza en el nombramiento.

³Se utilizarán las etapas del proceso de selección de directores de escuela con el fin de darle ordenar al desarrollo del análisis.

⁴Según cifras del Equipo de Educación de la Subdirección de Alta Dirección Pública.

Específicamente en la etapa de evaluación, se divide en Análisis de requisitos legales, Preselección (a cargo de Asesorías Externas y dividido en Análisis Curricular y Evaluación Psicolaboral), Selección (Comisión Calificadora) y nombramiento (Sostenedor).

Así la primera etapa del proceso es aquella en la cual el municipio debe desarrollar los elementos que darán el norte a la selección de un director: las bases del concurso que incluyen la definición del perfil y el convenio de desempeño, nos referimos a la “Preparación del Proceso”, la que implica ante todo un “proceso reflexivo”.

En esta etapa es donde se deben articular los aprendizajes tensionados por la política pública en los últimos años, todos los esfuerzos por perfilar un rol de director de escuela que centre su accionar en un rol pedagógico educativo de carácter más bien técnico y de apoyo a los docentes, se deben materializar en esta parte del proceso.

En términos de la evolución cultural que esta reflexión ha generado, observamos un continuo en el cual municipios con distintas características y de diversas realidades se han ido sumando a un proceso de “construcción” de un perfil de líder escolar, realmente acorde a las necesidades propias de la escuela, colocando a esta, su proyecto educativo y las necesidades de la comunidad en el centro de la selección. Concepción muy propia de las políticas de los noventa.

Este avance aún dista de lo que como sistema necesitamos, sin embargo es un gran avance respecto a los inicios de la ejecución de esta política pública, cuando los administradores de los procesos, tomaban perfiles de cargo sin hacerlos propios y repitiéndolos, no importando las características de la escuela que seleccionará su líder, ni mucho menos la opinión de la comunidad educativa de lo que espera de él o ella.

Según grupo educativo (2015), en su estudio de percepción del sistema de selección ADP en directores de escuela, existen distintas experiencias a nivel internacional en cuanto “al involucramiento de la comunidad educativa en la elaboración de bases y perfiles, en ocasiones con menor o mayor centralización que en otras o con mayor o menor involucramiento de la comunidad. En general, la literatura dice que cada vez se requiere mayor involucramiento de la comunidad educativa para asegurar espacios de aprendizaje de calidad”. Grupo Educativo (2014:99)

Ahora, un elemento en continua tensión cuando se enfrenta la construcción de perfiles con foco en la selección de un cargo, es la balanza que se debe ajustar en cuanto a: la total especificación de un perfil para un cargo, entendiendo la existencia de tantos perfiles como escuelas en el país, y al otro extremo donde la selección tenga competencias estándares para todos, siendo todos evaluados por la misma vara.

Esta discusión está actualmente en desarrollo, aún no está resuelto el grado en que el perfil de competencias debe ser construido, en su sentido de su originalidad por escuela. Sin embargo existen ciertos acuerdos que aportan a esta tensión, “se propone que la elaboración de perfiles tenga una base común y estándar, basada en tres competencias: liderazgo, resolución de conflictos y manejo de crisis. Se llega a acuerdo que estas tres competencias son transversales a cualquier contexto y en particular”. Grupo Educativo (2014:100) Además se encuentran las propuestas de capacidades necesarias para la gestión escolar contenidos

en la suma de ambos marcos para la buena dirección.

Según la experiencia del Servicio Civil (equipo de educación), específicamente en la participación, acompañamiento y asesoría técnica a municipios, los procesos de búsqueda tienen mayor efectividad y son observados como más transparentes cuando la comunidad participa en la elaboración del perfil de competencias y/o estas son construidas teniendo como centro las necesidades de cada unidad educativa, su contexto y oportunidades de mejora. Así un proceso de selección será más efectivo cuando la autoridad comunal tenga claridad de cuáles son las habilidades que deben estar presente en la futura dirección escolar y este conocimiento haya sido una construcción.

En la siguiente etapa del proceso de selección: la Convocatoria, es cuando los candidatos, postulan a los concursos que les sean interesantes. Aquí encontramos un cambio funcional que impacta en la percepción de los perfiles, los que en la actualidad por medio de la publicación de las bases de concurso en el Portal Directores Para Chile⁵ son conocidos por todo el país. Esto ayuda a la masificación de una nueva manera de seleccionar directores.

Es en la etapa conocida como “Reunión de Lineamientos” donde se generaría el principal aporte de la Ley de Calidad y Equidad al proceso de evolución del perfil. En esta instancia, que fue instalada en el proceso por la Subdirección de Alta Dirección Pública, se genera la especificidad del cargo, se estipulan las principales habilidades que serán evaluadas en los candidatos en las distintas etapas y se fijan los requisitos mínimos de experiencia y formación de los postulantes, esta instancia marcaría un cambio cultural instalado por esta normativa.

En esta parte del proceso es cuando se juegan las capacidades de los municipios, que por norma general son muy disímiles entre sí, para poder dar a conocer sus necesidades o requerimientos para cada escuela en forma de un perfil de competencias. Cada comuna tiene una realidad distinta en la cual sus directores deben interactuar y lograr las metas propuestas. Es en el entendimiento que para cada unidad educativa se requerirá un determinado tipo de director, que la Asesoría técnica realizada por el sistema ADP se cristaliza. Finalmente el éxito de esta asesoría se expresa en las capacidades de los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública (RCADP), de la Asesoría Externa (AE) y del propio equipo de educación de ADP en el apoyo a la traducción de estas necesidades para un proceso de selección. Traducción que sucede en la nominada “Reunión de Lineamientos”.

En la etapa de evaluación de la AE o Preselección, es donde el sentido de la especificación del perfil, es decir, de un levantamiento hecho pensando en lo especial e individual, diferenciador de cada escuela, tiene sentido. En esta etapa una agencia externa a la comuna (AE), determina la idoneidad de un candidato para un cargo determinado. Esta calificación de un candidato a un cargo aumentará en eficiencia a medida que la definición del perfil sea adecuada.

⁵www.directoresparachile.cl, esfuerzo del Servicio Civil para la difusión, convocatoria, postulación y gestión de los concursos de Directores de Escuela y Jefes DAEM de comunas de menos de 1.200 alumnos.

Posteriormente se entrega a la comisión calificadora del concurso un listado con los candidatos que serán competentes para ejercer el cargo de director de escuela. En la siguiente etapa “Entrevistas y Conformación de Nómina”, surge una nueva instancia donde, las comisiones pueden evaluar, ya no las competencias, sino que la adecuación de los postulantes a las realidades de la comuna. Si bien la AE realiza una preselección cruzando elementos de las competencias, descritas en el perfil, y todas aquellas características de la escuela y la comunidad, es la comisión quien finalmente sugiere al sostenedor una nómina para que este nombre. En este acto, dado el conocimiento de los integrantes, especialmente del Jefe de Educación de la Comuna y del docente, se realiza una mayor operacionalización de las necesidades de la comunidad.

3 LA REFORMA EDUCACIONAL EN MARCHA: DERECHOS PARA TODOS Y TODAS

Entendiendo que un perfil de cargo se debe adaptar a las condiciones contextuales, idea que es reforzada cuando observamos las modificaciones históricas del perfil de directores en su sentido más profundo, durante los principales cambios institucionales de los últimos 30 años, es importante poner en contexto y en la mira esta reforma, que si bien, no está del todo instalada, genera tensiones en el rol de los directivos.

En la cuenta pública del ministerio de educación (2015) se establecen los focos centrales de la reforma educacional, su espíritu y centro estaría en considerar la educación como un derecho, el cual el estado debe proveer y garantizar a todos los niños, niñas, jóvenes y personas adultas del país. Esta reforma, en su declaración ha “sido constituida con convicción en la participación, el diálogo con las comunidades escolares, la inclusión respetando la diferencia y a la persona, la equidad de género y la interculturalidad”. MINEDUC (2015:19)

Esta reforma es integral, tiene un horizonte a largo plazo, está centrada en la mejora de la calidad y pretende fortalecer la educación pública, por tanto abarca todos los niveles educativos: la Educación Parvularia, Educación Escolar, Educación Superior y Educación Técnico Profesional.

Específicamente en el mundo escolar, la transformación provocada es más profunda, incluye la asignación de más recursos con el fin de potenciar la calidad, terminar con la selección de estudiantes y revalorizar la profesión docente. Para fortalecer la educación pública se está discutiendo en el Congreso la creación de un sistema de educación pública, el que permitirá transferir las escuelas desde los municipios a los futuros “Servicios Locales”, los que una vez aprobados e instalados tendrán la administración de los establecimientos.

Estos cambios, que están en marcha, tensionaran la concepción del rol del director de escuela y por lo tanto la construcción de sus perfiles. Desde la experiencia acumulada, cuando en los años 80’ se cambió la dependencia, el perfil fue derivando a un estilo más bien administrativo, cuando el foco se instaló en el aula (políticas de los noventa) el rol del director se transformó hacia uno más pedagógico. Entonces hoy con una reforma que vuelve a cambiar la dependencia, pero más importante, instala un foco en el diálogo, la inclusión y la equidad, el perfil debiese poder incorporar estas variables.

Existirían dos pasos en los cuales estos cambios debiesen ser incorporados. En un primer momento se debiesen instalar condiciones “mínimas de operatoria”, las cuales deben ser

definidas tomando en cuenta las experiencias y aportes de la política educativa (marcos para la buena dirección 2005 y 2015), los que sumados a una revisión bibliográfica y una consulta ciudadana podrían constituir el conjunto de competencias que serían el mínimo de esperar de un director.

En una segunda instancia sería la construcción de los perfiles específicos, los que siguiendo una lógica participativa debiesen ser discutidos en conjunto con las comunidades. Así, con estándares generales, de manera de ordenar los productos finales, cada “mundo local” debiese generar el perfil de sus directores plasmando las necesidades y realidades más importantes.

4 CONCLUSIONES

Este documento busca dar cuenta de cómo el perfil cambia según el contexto y cómo este se adapta a las necesidades particulares de la realidad local, de esta idea trasciende el hecho de que si se desarrolla un buen perfil y el proceso de selección es exitoso, la relación selección de un director competente y la mejora en los procesos de la escuela debiese ser lineal. Sin embargo, esto no es así. El éxito de un director de escuela depende de variados factores que no se limitan a la selección, ni a las etapas de preparación del concurso (definición de un perfil). El buen desempeño depende además de factores relacionados con el acompañamiento y apoyo en el desarrollo de las tareas. Así como el director debe apoyar a los docentes en el desarrollo de sus funciones, es primordial que los sostenedores generen políticas de gestión en apoyo de los directores.

Otro elemento a resolver en este momento contextual, creación de los servicios locales, es el cómo integraremos las señales del nuevo marco para la buena dirección y liderazgo escolar, referidas a la bajada lógica de prácticas a un perfil diseñado para su entendimiento y selección en un sistema de competencias.

Por otro lado, es importante volver a recordar la importancia que desde la reflexión se le debe dar a la búsqueda de un buen director de escuela. No se logrará encontrar al director que la escuela necesita sino se realiza un proceso de pensar la escuela, sus desafíos y metas en un ejercicio serio y sistemático.

Los perfiles deben seguir avanzado a la incorporación de características propias de cada comunidad educativa, deben recoger la opinión de las necesidades vividas por todos los que participan de la escuela: alumnos, docentes y comunidad en general.

Por último, es importante destacar que el aprendizaje acumulado por el sistema escolar, producto de todas las acciones de política pública tendientes al liderazgo escolar, sumado a la participación de la Subdirección de Alta Dirección Pública, es el que permiten hoy día discutir acerca de un perfil que por un lado, permita la definición de competencias y/o prácticas y por otro la participación de la comunidad en un proceso reflexivo de construcción de lo que se necesita de sus líderes escolares.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2005), Marco para la Buena Dirección, Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño en Presentación, Ministerio de Educación Chile.

- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2005), Marco para la Buena Dirección, Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño en Objetivo del Marco para la Buena Dirección, Ministerio de Educación Chile.
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2015), Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en Acerca del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas: lo que hemos aprendido en el mundo educativo. Ministerio de Educación Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2016), Ley 20.501 Calidad y Equidad de la Educación, en Artículo 31 bis y 32, junio 2016, <http://bcn.cl/1v129>.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2016), “Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501, Percepción de los Actores Involucrados”. Grupo Educativo, junio 2016, http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/seminario_educacion_adp_grupo_educativo_29_abril_2015.pdf.
- Cox, Cristian (2003), Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile. Pp 44 -53, Editorial Universitaria.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2016). Publicación: “Seminario Educación y Alta Dirección Pública: Aprendizajes y Desafíos en la Selección de Directores para Escuelas y Liceos Municipales en Prologo, Egaña Rodrigo.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Germán Pino Domínguez, Coordinador Zonal (Norte Grande) y Coordinador de Asesorías Externas del Área de Educación de la Subdirección de Alta Dirección Pública. Psicólogo con Mención Organizacional de la Universidad Central de Chile y Practitioner en Programación Neurolingüística de la Sociedad de PNL Chile.

GRAFICOS

1. Gráfico N°1: Esquema del proceso de selección de Directores de escuela, según Ley 20.501.

