Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501

Percepción de los Actores Involucrados

Objetivo

Identificar **factores de éxito** y **oportunidades** para el Sistema de Selección de Directores de Establecimientos Educacionales, en el marco de la Ley N° 20.501 en base a:

- Una revisión de las experiencias de sistemas educativos exitosos.
- La experiencia de actores nacionales que han experimentado procesos de selección en diversas comunas del país.

La Ley N° 20.501 entró en vigencia en febrero de 2011 y a la fecha se han realizado de 2.400 procesos, de los cuales casi el 70% han terminado exitosamente, siendo nombrado un director o directora en el cargo.

Fuente: www.directoresparachile.cl , marzo de 2015.

Presentación

- Contexto
- ¿Qué aprendemos de la revisión de casos internacionales?
- ¿Qué aprendemos de la opinión de los actores del proceso?
  - Fortalezas
  - Oportunidades
  - Propuestas del estudio

Contexto

Sistema Nacional de aseguramiento de la Calidad de la educación

Ministerio Educación	Superintendencia Educación	Agencia de Calidad de la Educación
Marco Buena Dirección	Marco Regulatorio + 150 doc legales	Estándares Indicativos de Desempeño
Planes de Mejoramiento Educativo SEP	Modelo de Fiscalización y capacitación	Orientaciones
Asignación Desempeño Colectivo - Convenio		
Formación capacidades de liderazgo		
Consejos Consultivos Liderazgo Escolar		

Selección Directores ADP

Convenios Desempeño

¿Qué aprendimos *de la revisión de casos internacionales?*

Criterios elección de *experiencias internacionales*

CRITERIOS ELECCIÓN PAÍSES:

1. **Resultados PISA 2012 en matemáticas:**
   - Sistemas educacionales exitosos que lideran el ranking de países.
   - Países que han tenido mejoras sustanciales entre la medición de 2006 y 2012 en los resultados PISA.
   - Sistemas con desempeños similares a Chile.
2. **Países con ingresos per cápita similares a Chile que cumplieran con algunos de los criterios PISA.**

LOS PAÍSES ESTUDIADOS FUERON:

1. Singapur
2. Corea
3. Holanda
4. Finlandia
5. Canadá
6. Polonia
7. Australia, Victoria
8. Australia, NS Wales
9. Nueva Zelanda
10. México
11. Colombia

Experiencia internacional: *Elementos clave del procesos de selección*

- I**nstitucionalidad *y* transparencia** de los procesos.
- **Responsables de la selección altamente calificados.**
- Espacios de participación de la **comunidad escolar** en el proceso.
- 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 y su **potencial de desarrollo**.
- **Certificación de competencias**. Uso de estándares y evaluación.
- Cargo dura entre 4 y 10 años con posibilidad de reelección.

Experiencia internacional:
Principales factores de éxito

- **Sistemas** coherentes.
- Existen **Registros de Directores** y certificación de competencias de liderazgo.
- Los directores son acompañados al inicio de su gestión / **Inducción**
- Los directores reciben **apoyo permanente** para desarrollar competencias relevantes.
- Múltiples opciones de organización estado local / nacional / universidades / otros.
- El desempeño de los estudiantes es responsabilidad de los directores.

¿Qué aprendimos *de los actores del proceso?*

Zonas

Norte – Centro – Sur

- 2 comunas por zona
- 1 establecimiento por comuna
- con procesos concluidos 2013

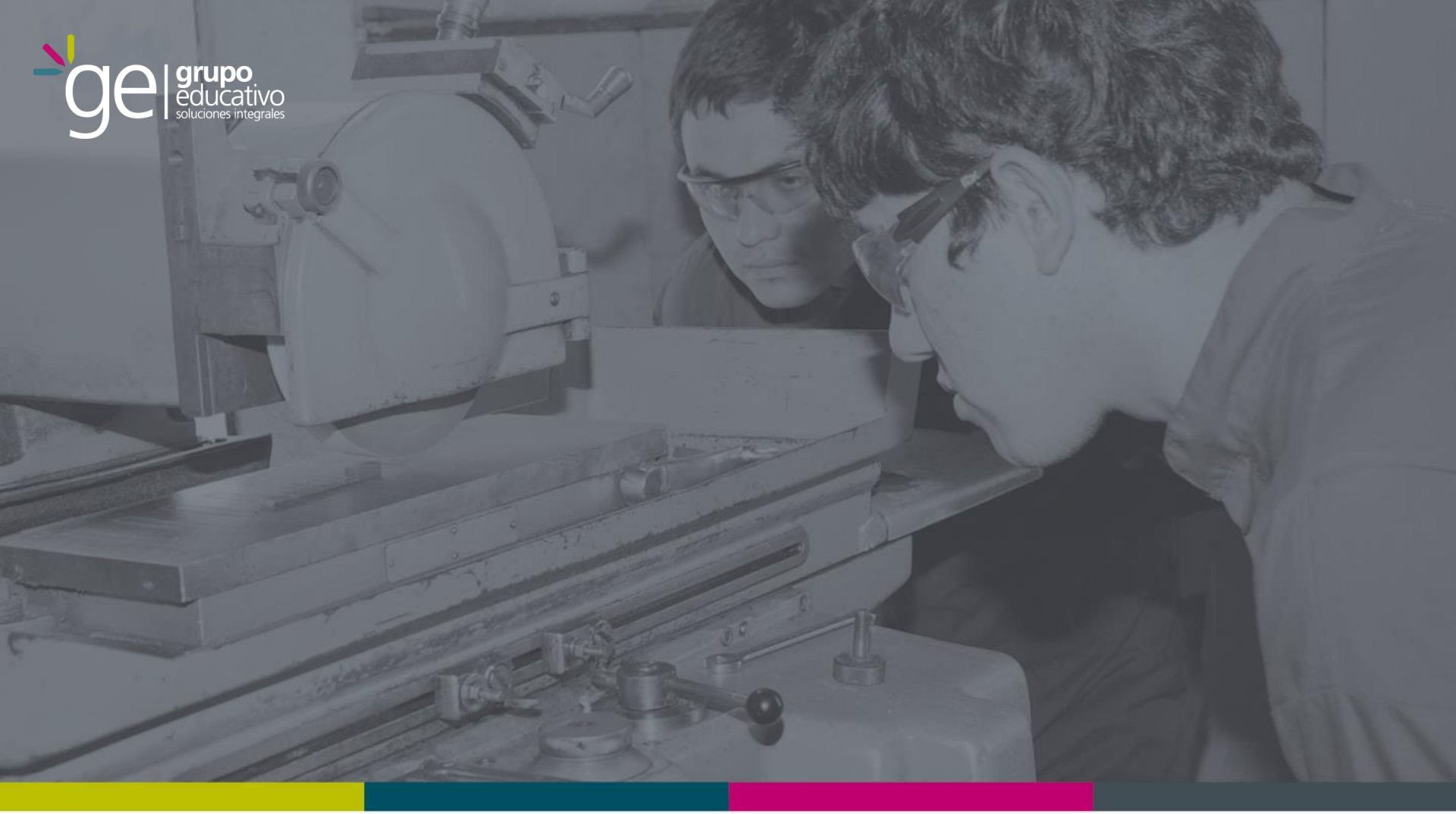
1. **Calama**
2. **Viña del Mar**
3. **Peñalolen**
4. **Talca**
5. **Concepción**
6. **Los Lagos**

Actores

- Área de educación del Servicio Civil
- Representantes Consejo ADP
- Empresas Asesoras Externas
- Docentes de la comisión calificadora
- Alcaldes
- Jefes de educación DAEM/Corporación
- Directores nombrados por concurso ADP
- Docentes comunidad educativa
- Estudiantes comunidad educativa

Acciones

- 31 entrevistas
- 6 grupos focales
- 1 entrevista grupal



Fortalezas

Selección de Directores ADP

• **Fortalezas:** *profesionalismo y transparencia*

1. El rol de **Servicio Civil** ha permitido los actores cuenten con mayor información y que tengan una instancia para consultar dudas: **Bases y perfiles conocidos.**

2. La participación de las **Empresas Asesoras Expertas** ha inducido:
   - Definición de **perfiles en base a competencias y más pertinentes a la realidad local**
   - Conducción de los procesos de selección programados, objetivos y profesionales.

3. La **heterogeneidad de los integrantes** de la comisión calificadora permite diversidad de miradas al proceso y diluye posibles coaliciones. Docentes participantes se sienten reconocidos.

4. Uso eficiente del portal web **Directores para Chile**:
   - Aporta **transparencia** y permite realizar **seguimiento** del proceso.
   - Permite ahorrar recursos.
   - **Incrementa la cantidad y diversidad de postulantes**.

5. El proceso permite una **comunicación efectiva** entre los actores participantes.

• **Fortalezas:** *iniciativas locales en procesos posteriores*

- **Tras el ingreso del Director electo al establecimiento educacional:**

1. **Buena percepción de la gestión** de los directores electos por la Ley 20.501 y una autoevaluación positiva también por parte de ellos.

2. Hay sostenedores que tienen **programas de inducción** para sus recién electos directores, además de sostener una relación constante y fluida.

3. Existen sostenedores que fomentan la **colaboración y retroalimentación entre directores** a nivel comunal e incluso nacional.

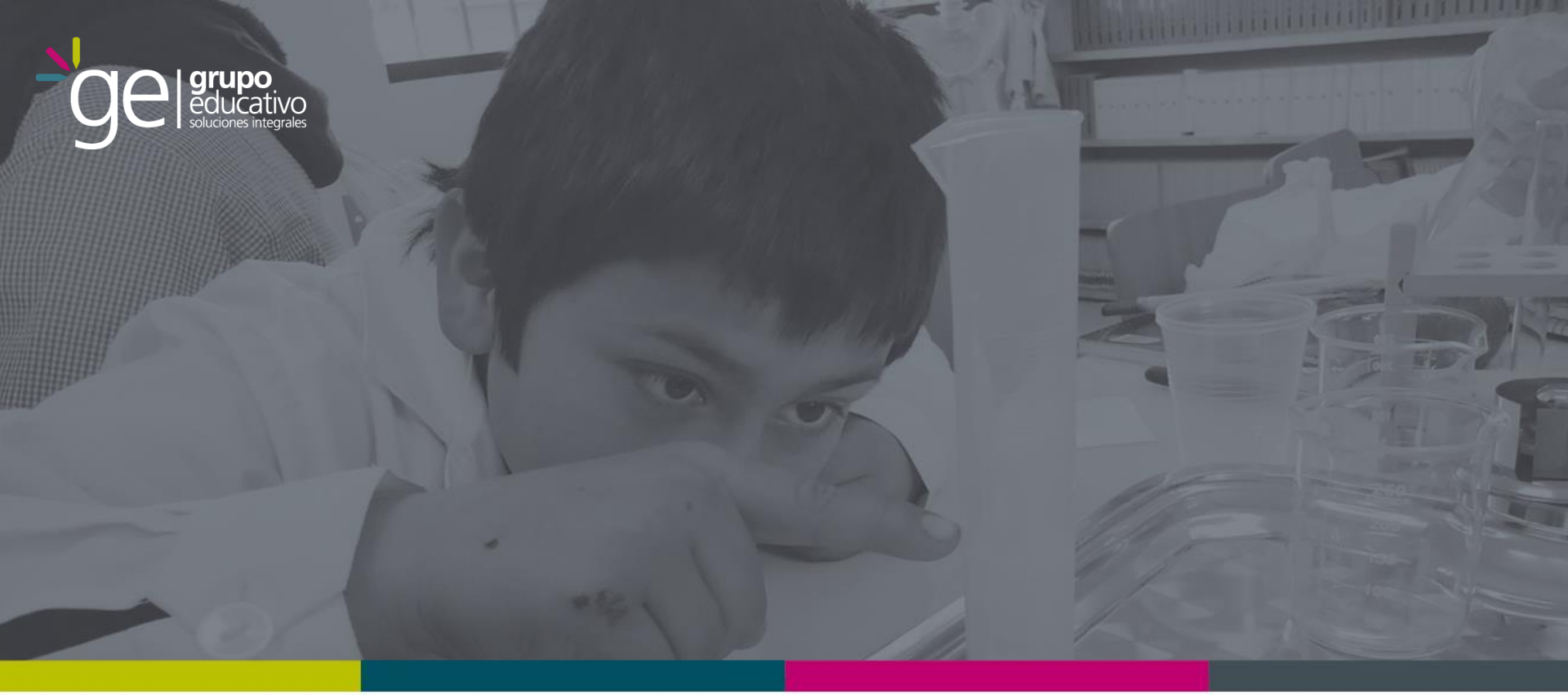
4. Cuando el Director cuenta con un **equipo de confianza**, se considera que la gestión mejora.

• **Fortalezas:** *sobre la evaluación de desempeño*

1. La **evaluación de desempeño** de los directores es parte central de los contratos y son evaluados permanentes.

2. Los resultados de estas evaluaciones son vinculantes a la continuidad en el cargo.

3. **Los convenios de desempeño pueden ser actualizados** durante el ejercicio lo que permite ir ajustándolos de acuerdo al cumplimiento de metas.



Oportunidades / *Propuestas*

Planificación → Convocatoria → Preselección → Selección y nombramiento

Aspectos generales 1

Oportunidades

- **Mejorar la calificación** de los actores responsables

Propuestas

1. **Calificación de los responsable del proceso.**
   - Capacitar periódicamente a los **sostenedores** para que cuenten con herramientas para guiar de forma exitosa el proceso de selección de directores.
   - Capacitar periódicamente a los **profesionales de las Empresas Asesoras Externas (EAE)** en temas de procedimientos, competencias de liderazgo escolar y temas generales de educación pública.
   - Capacitar periódicamente a los **docentes** que forman parte de los Consejos.
2. **Estandarizar procesos / protocolos / manuales.**
   - Implementar líneas de capacitación en torno a herramientas pertinentes y fáciles de usar, que sean de público y común acceso.

Aspectos generales 2

Oportunidades

- Mejorar la relación con las **empresas asesoras externas (EAE)**

Propuestas

3. **Actualización valores de pago a EAE** a valores de mercado.

4. Cambio en la **modalidad de pago a EAE** con el fin de disminuir problemas de liquidez: 50% anticipado contra presupuesto 50% al final del proceso.

5. Mantener actualizado **registro de EAE.** Mantener un sistema actualizado de EAE que incluya la evaluación de los sostenedores sobre los trabajos realizados y sobre el desempeño de los directores electos.

6. Estandarizar procesos. Propiciar el uso de procesos, herramientas y reportes comunes entre las EAE.

Aspectos generales 3

Oportunidades

- Potenciar el proceso con apoyo de tecnología: **www.directoresparachile.cl**

Propuestas

7. **Facilitar acceso herramientas** actualizadas, pertinentes y fáciles de usar. Bases de postulación, manuales y protocolos de trabajo.

8. **Gestión de información**. La web puede generar indicadores y registros que permitan bajar los costos de transacción y optimizar procesos a nivel nacional. Mantener un registros de vacantes a nivel nacional, por ejemplo.

9. **Regulación de plazos del proceso**. El sistema puede tener indicadores y alertas que permitan a la comunidad educativa monitorear el avance del proceso en relación a la planificación.

Planificación

Oportunidades

- **Conocer** las necesidades de la **comunidad educativa** antes de iniciar los procesos de selección e **incrementar su participación.**
- Generar perfiles **pertinentes** para las bases del concurso

Propuestas

10. Involucramiento de la comunidad educativa en la **elaboración de bases y perfiles**, otorgando e institucionalizando espacios de participación de la comunidad donde puedan manifestar las necesidades y expectativas sobre la gestión de los directivos.

11. Bases de los concursos y perfiles diseñados en torno a competencias y que permitan **reconocer los diferentes tipos de establecimientos** y sus necesidades.

12. **Participación de la Empresa Asesora Externa (EAE) en la elaboración de bases y perfiles**, pudiendo ser un aporte corrigiendo las diferencias de nivel que existen entre las municipalidades.

Convocatoria

Oportunidades

- La mayoría de los establecimientos tienen **directores designados** y no electos por concurso.
- **La publicación de concursos vía portal** es una estrategia eficaz para el aumento de candidatos que postulan.

Propuestas

13. Sostenedores deben **regularizar profesionales** en cargos de directores no seleccionados por concurso de ADP (ley 20.501).
14. Mantener **actualizados los concursos** y el avance de éstos en el portal web, aumentan las posibilidades de encontrar al mejor candidato para el cargo.
15. Entregar a la empresa asesora **acceso temporal** al portal, para trabajar las postulaciones en línea, revisar antecedentes, curriculums, etc.

Selección y nombramiento

Oportunidades

- **Comisión calificadora** aporta a la transparencia e idoneidad de los postulantes aptos para el cargo.
- **Sostenedores** tienen la posibilidad de conocer objetivamente las fortalezas y debilidades de los candidatos.

Propuestas

19. Transparentar los **criterios para la elección** del docente que participa de la comisión calificadora.
20. Incorporar la obligatoriedad de que el sostenedor o en quien el delegue **entreviste** a los candidatos de la lista elaborada por la comisión calificadora antes de tomar la decisión.
21. Informar los **criterios utilizados** por el responsable para la decisión final sobre la selección.

Elegibilidad y selección

Oportunidades

- **Existencia de perfiles y bases** de concurso los que son conocidos y validada su utilización.
- Reconocimiento de la importancia de definir las **competencias para el cargo de director.**

Propuestas

22. Avanzar hacia un **sistema de certificación de competencias de directores** basados en estándares claramente definidos.
23. Creación de un **registro de directores** que sea requisito para participar de cualquier proceso de selección, que vele por el cumplimiento de las competencias directivas y haga más eficiente el proceso de postulación y selección.

Inducción

Oportunidades

- Inducción y acompañamiento al Director cuando inicia su cargo.
- Entregar capacitaciones e inducciones administrativas y financieras a los directores electos.

Propuestas

24. Se propone la **creación de un Programa de Inducción y acompañamiento al Director cuando inicia su cargo.** Los directores requieren inducciones y acompañamientos al menos el primer mes, e incluso de manera constante el primer año de ejercicio del cargo. Este programa debe tener financiamiento.

25. Fomentar **espacios de colaboración** para que **directores compartan experiencias.** Se recomienda generar instancias de colaboración entre directores, a nivel comunal, regional y nacional, para compartir experiencias y oportunidades de mejora.

Evaluación y formación

Oportunidades

- **Seguimiento y evaluación** de desempeño del Director electo, permite evaluar nivel de éxito del **proceso de selección.**

- Sostenedores deberían adaptar **convenios de desempeño** y generar espacios de formación de liderazgo directivo.

Propuestas

26. Revisar y diseñar **convenios de desempeño** que sean una **herramienta de apoyo real** al seguimiento de la gestión directiva y transparencia e incorporen **las necesidades del contexto y competencias requeridas**, con metas claras e indicadores que permitan evaluar la gestión.

27. **Vincular los resultados de las evaluaciones a la formación y al desarrollo profesional.**

28. Se propone evaluar el cumplimiento del convenio de desempeño **al segundo año de ejercicio** del director electo.

Síntesis propuestas

1. **Mejorar relación de trabajo y seguimiento con las EAE para asegurar procesos de calidad.**

2. **Contar con un registro de directores y certificación de competencias.**

3. **Estandarizar procesos, metodologías e instrumentos / contar con formularios en el sistema.**

4. **Ampliar la participación de la comunidad educativa.**

5. **Fortalecer los procesos de evaluación de la gestión directiva y vincular los resultados con espacios de formación.**

6. **Capacitar periódicamente a todo los actores que participan del proceso.**

7. **Fomentar la realización de procesos en línea.**

8. **Agregar valor a los servicios de la plataforma www.directoresparachile.cl**

Selección de Directores ADP:
Parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Alinear procedimientos e instrumentos con las exigencias del resto de las entidades del Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación

Consideraciones finales

- **Los actores consultados destacan la rigurosidad y objetividad del actual proceso de selección de directores a partir de la aplicación de la ley 20.501.**

- Aun cuando hay aspectos que deben mejorar y perfeccionarse a la luz tanto de la experiencia internacional como de los propios actores de este proceso, los concursos de directores a través de ADP han formalizado este proceso y permitido avanzar en la definición de perfiles en base a competencias de liderazgo e institucionalizado la evaluación del desempeño.

- La formalidad de este proceso y las mayores exigencias a los postulantes a cargos directivos de los establecimientos aporta a elevar el status de los líderes educativos y a motivar a otros profesionales a capacitarse y participar de estos procesos.

Muchas Gracias!

www.grupoeducativo.cl