

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN

**Estándares para el Desarrollo Profesional
y Evaluación del Desempeño**

Segunda Consulta Nacional

Presentación

El presente documento tiene por objeto difundir un conjunto de estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, insertos en lo que se ha denominado “Marco para la Buena Dirección: Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño”.

Lo que aquí se presenta no constituye una versión acabada de dominios y criterios acerca del quehacer directivo, es más bien una propuesta que requiere ser retroalimentada por sus mismos protagonistas. En ese sentido, este documento -junto con difundir una propuesta ministerial- busca también abrir un nuevo espacio de reflexión del Marco para la Buena Dirección al contener, al final de sus páginas, material para el desarrollo de la Segunda Consulta Nacional a directores de establecimientos.

El Ministerio de Educación invita así, a directores y docentes, a pronunciarse respecto de los estándares contenidos en este documento que dicen relación con lo que un director debe hacer o asegurar hacer en el ámbito de gestión de la organización educativa que dirige.

Esta segunda consulta tiene como antecedente una primera recopilación de opiniones en la cual participaron cerca de 1000 directores y docentes de un importante porcentaje de establecimientos educacionales del país realizada on-line en los meses de diciembre y enero recién pasados. En dicha oportunidad se recogió una valoración favorable de la relevancia y pertinencia del contenido del Marco para la Buena Dirección. Del mismo modo se evidenció preocupación por la forma en que el cuerpo de estándares contenidos en el marco permitirá evaluar en términos formativos el desempeño directivo. Conjuntamente con estos pronunciamientos—que se quieren enriquecer con opiniones aún más representativas en esta segunda oportunidad— los indagados en la primera consulta manifestaron también interrogantes acerca de las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales subvencionados.

De esa manera, en respuesta a las anteriores interrogantes y preocupaciones, la primera sección del presente documento da cuenta del objetivo del Marco de la Buena Dirección, al precisar los fundamentos de su contenido y los aportes posibles del cuerpo de estándares al mejoramiento del desempeño directivo. Asimismo, enuncia las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales contenidos en el cuerpo del proyecto de reforma a la Ley JEC.

En las secciones subsiguientes se exponen en detalle los dominios y criterios contenidos en el Marco para la Buena Dirección y se presenta el cuestionario de su Segunda Consulta Nacional, junto con su metodología de aplicación.

Invitamos a directores y docentes a empaparse de esta nueva propuesta del Ministerio de Educación, que no representa un esfuerzo aislado, sino que es más bien parte de un conjunto de iniciativas destinadas a promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación en Chile.

1. Objetivo del Marco para la Buena Dirección

Las competencias para la buena dirección tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos encontrar en los establecimientos subvencionados en Chile. En efecto, producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando la estrategia de desarrollo nacional, se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Por otra parte, tales procesos han incidido en el perfil de los nuevos estudiantes, que además de hacer frente a necesidades educativas y formativas particulares, demandan metodologías de enseñanza acordes con los estímulos y realidades cotidianas.

Por otra parte, no es posible pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la educación pública chilena, a partir de la década de los 80. En tal período, el traspaso de la administración de los establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores privados, se realizó en un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada de aquellas organizaciones que “recibían” la administración de estas responsabilidades. En tal contexto, ser director de un establecimiento pasó a ser un ejercicio más bien administrativo, en el sentido más clásico y restrictivo del término. No era raro escuchar, hasta hace apenas unos años la frase: “directivo sin horas de aula desde hace 20 años, a mucha honra!!”, que condensa con mucha fuerza el espíritu de una época de directores y el perfil central de un tipo de gestión directiva, que enfrentada a los desafíos actuales de la reforma educativa en Chile, resulta no sólo extemporánea, sino además inapropiada.

Los gobiernos nacionales de la Concertación han realizado esfuerzos por mejorar tal situación, fomentando la creación de equipos de gestión, la participación de la comunidad educativa en las definiciones escolares, mejorando los sueldos de los directores y docentes con funciones directivas, estableciendo la concursabilidad de los cargos vacantes, entre otras. Sin embargo, no siempre las orientaciones políticas nacionales, han estado alineadas con las operaciones políticas locales. Particularmente, el Ministerio de Educación reconoce un déficit en la relación y articulación con las autoridades municipales de educación o sostenedores municipales. Déficit que se estructura, entre otras razones, a partir de la definición legal que establece la separación entre lo administrativo y lo técnico pedagógico, diferencia que en la práctica de gestión de los establecimientos educativos se difumina y constituye un sólo dominio de la gestión local en educación. Un ejemplo de esta unicidad en ambos aspectos de la gestión puede visualizarse en la nominación de un nuevo director para un establecimiento, medida de naturaleza administrativa, pero de incalculables impactos educativos, técnicos y pedagógicos.

En efecto, uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

De esta forma, el Ministerio de Educación se ha empeñado en la generación de estándares que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de

establecimientos educacionales de acuerdo a los requerimientos antes señalados. Sin embargo, estos estándares no sólo buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no 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.

De manera complementaria, se ha promovido un acercamiento más profundo y periódico con el mundo municipal de la educación: el compromiso por una educación de calidad, el trabajo con 65 municipalidades del país en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, la coordinación periódica con la Asociación Chilena de Municipalidades, y la promoción de un liderazgo educativo comunal, que fortalezca el rol de las autoridades municipales en educación y que enriquezca progresivamente su concepción de la gestión escolar.

Con esos fundamentos y en ese contexto el Ministerio de Educación promovió cambios significativos en el proyecto de reforma a la Ley JEC, N° 19.532. Dicho proyecto aprobado por ambas cámaras, a la espera de un tercer trámite constitucional, señala entre otros aspectos, las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales y norma la concursabilidad del cargo. Concretamente, esta Ley señala que la función principal del director consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones, según la legalidad vigente.

Las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales que este documento legal expone se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero; aunque los últimos dos pueden ser encomendados. Estas atribuciones son:

1. 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.

2. En lo administrativo

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional, según Ley N° 19.464.
- Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley N° 19.464.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.

3. En lo financiero

- Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades (Ley N° 19.410). Ley que además es modificada por el proyecto de ley ya citado, de la siguiente forma: "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 a que se refiere el artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal."

Considerando lo que la normativa establece como funciones de los directores y atribuciones para los tres ámbitos antes señalados, la evaluación del cumplimiento de las competencias para la buena dirección tiene una doble intencionalidad.

En primer lugar, interesa indicar y orientar el desarrollo profesional, tanto de aquellos directores en ejercicio, como de aquellos profesores interesados en participar en las labores de dirección institucional de los establecimientos educativos. En ese sentido precisa la calidad de la conducción y liderazgo de los directores de establecimientos educacionales en ejercicio sobre aquellos ámbitos que son de responsabilidad del cargo.

Lo anterior, junto con orientar el desarrollo profesional de su carrera, informa a toda la comunidad educativa respecto a las competencias, actitudes y habilidades que se debiera esperar de los directores de establecimientos educativos subvencionados, pero además constituye un referente para todos los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas.

En consecuencia y considerando el actual contexto de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), el Ministerio se encuentra desarrollando una serie de acciones que buscan orientar el diseño e implementación de cursos de formación y perfeccionamiento dirigido a directores de establecimientos educativos subvencionados y profesionales de la educación en general. Se está diseñando un curso piloto de formación de líderes educativos, una conversación periódica con las instituciones de educación superior que están ofreciendo programas de formación en educación, con la intención de orientar sus diseños curriculares a las exigencias de este nuevo período.

En segundo lugar, el proyecto legal, orienta y apoya los procesos de evaluación del cargo, tanto para establecer las condiciones de acceso, a través de los concursos para proveer el cargo de director de un establecimiento educacional municipalizado, como para señalar la forma en que su desempeño será evaluado. Para ello, se requiere organizar criterios de evaluación de su desempeño, es decir determinar las competencias: conocimientos, habilidades y acciones, que se requieren para cumplir con dicho cargo (Marco para la Buena Dirección) y el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales e institucionales que se establezcan anualmente en acuerdo con el sostenedor.

La evaluación de las competencias, junto con la experiencia en ejercicio de las funciones docentes directivas o técnico - pedagógicas, la evaluación de su desempeño anterior, el perfeccionamiento que se acredite y la calidad de su propuesta de trabajo para el

establecimiento educacional, es uno de los aspectos que las Comisiones Calificadoras de Concursos¹ considerarán para la evaluación de los postulantes al cargo. En el otro plano, la reforma acordada a la legislación vigente, establece un mecanismo de evaluación de desempeño, que se realizará de la siguiente forma:

Cada director de establecimiento municipalizado establecerá compromisos de desempeño, con su sostenedor, en base a las metas institucionales y los estándares de desempeño para directores. Se espera que contraigan compromisos sólo en algunos de los estándares (uno en cada área) y no en todos. Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias que den cuenta de dicho cumplimiento. El sostenedor evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado.

Por su parte, los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas, contraerán compromisos similares con los respectivos directores, quienes evaluarán, en la forma antes señalada, los cumplimientos de dichos compromisos profesionales.

Para ambas evaluaciones, en el caso de un primer resultado negativo, se generarán los apoyos necesarios por parte de la autoridad municipal de educación en conjunto con el director del establecimiento, en orden a suplir las deficiencias detectadas y ajustar las metas y compromisos de desarrollo profesional. En el caso de un segundo año consecutivo de evaluación negativa, el Concejo Municipal, con los dos tercios de sus miembros, podrá remover de su función al profesional en cuestión.

Lo anterior, se enmarca en el espíritu general del Marco para la Buena Dirección, pues los estándares identificados son aplicables, más que a la figura de una sola persona, al conjunto del equipo directivo. Es impensable que sólo una persona pueda gestionar una organización educativa, considerando las diferentes dimensiones y ámbitos que las áreas del Marco para la Buena Dirección señalan. En ese sentido, lo que se distingue es la **responsabilidad** fundamental e ineludible del director respecto a estos aspectos, lo que no significa que sea él o ella, personalmente, el encargado de llevarlas a cabo. Se promueve, entonces, un estilo y una cultura de liderazgo colectivo, participativo y democrático, lo que no significa que todas las decisiones deban ser plebiscitadas. Se trata de construir equipos directivos y de gestión capaces de asumir las responsabilidades por una buena educación en sus respectivos establecimientos, con competencias y atribuciones claras y de un director que es capaz de ejercer distintos tipos de liderazgo, en función de las complejidades de las tareas y delegar funciones y responsabilidades, con un objetivo fundamental: la gestión del Proyecto Educativo del establecimiento.

Como resultado de las funciones antes descritas, se espera en definitiva, generar un aporte a la profesionalización de la carrera de director en Chile y al mismo tiempo promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, y del logro de aprendizajes educativos de todos los alumnos, así como de la obtención de resultados institucionales y de la satisfacción del conjunto de la comunidad educativa.

¹ Para llevar a cabo el proceso de evaluación del postulante al cargo de director, se constituirán Comisiones Calificadoras de Concursos (director/a DAEM, un director/a de otro Establecimiento de la comuna, un representante del Centro General de Padres y Apoderados, un docente del establecimiento elegido por sus pares y un funcionario de la Dirección Provincial de Educación como Ministro de fe) las cuales tendrán por función evaluar los antecedentes presentados, los resultados de las pruebas realizadas y la propuesta de trabajo para el establecimiento, y posteriormente emitir un reporte que será presentado ante el Alcalde, en el que se fundamente el puntaje obtenido por los postulantes.

2. Ámbitos del Marco para la Buena Dirección

El Marco para la Buena Dirección intenta reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales.

En concordancia a ello, el marco propuesto se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y convivencia. De esa manera se releva el hecho que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el Proyecto Educativo de su establecimiento, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje.

En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que coadyuvan al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en el dominio motor del Marco para la Buena Dirección.

A continuación se describen cada una de las cuatro áreas de este marco, seguidamente se presentan el conjunto de estándares y descriptores que dan cuerpo a la propuesta presentada.

A. Liderazgo:

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido los estándares contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

B. Gestión Curricular:

El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.

Específicamente, los estándares de este dominio son los necesarios para que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

C. Gestión de Recursos:

En el Marco de la Buena Dirección, la gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.

En particular, los estándares relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. Respecto a los estándares que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los estándares considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

3. Presentación de criterios y descriptores según áreas del Marco para la Buena Dirección

<p>A. LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none">• El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela• El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores.• El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.• El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.• El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.	<p>B. GESTIÓN CURRICULAR</p> <ul style="list-style-type: none">• El director conoce el Marco Curricular, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación• El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.• El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.• El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.
<p>C. GESTIÓN DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none">• El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.• El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales• El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.• El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.	<p>D. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.• El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.• El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno• El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.• El director informa a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento

A. LIDERAZGO

A.1. El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela

Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad educativa. Esto significa que debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a cambios sociales, económicos y culturales del entorno.

Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo.

Descriptor:

- Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.
- Ejerce su rol como formador de personas y de la organización.
- Reflexiona periódicamente sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.
- Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.
- Lidera procesos de cambio al interior de la escuela.
- Promueve y apoya una cultura organizacional flexible.

A.2. El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores.

La base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director como líder de la comunidad educativa debe asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados. El director debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios; respondiendo todas las consultas e inquietudes que surjan.

Descriptor:

- Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.
- Es capaz de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.
- Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

A.3. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.

Una correcta decisión es una decisión bien informada. En ese sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director debe asegurar al interior de la comunidad educativa que preside la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

Descriptorios:

- Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo del establecimiento.
- Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y codocentes sobre su desempeño profesional.
- Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.
- Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento.

A.4. El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.

A fin de alcanzar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe tomar decisiones pertinentes y ser capaz de resolver los problemas que se presenten. Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto, es misión del director, en su rol de líder de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

Descriptorios:

- Es capaz de identificar y resolver problemas.
- Utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.
- Establece mecanismos para la resolución de disputas y quejas.
- Toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para la resolución de problemas.

A.5. El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

Para orientar con efectividad las acciones de profesores, alumnos y apoderados, el proyecto educativo del establecimiento debe ser una visión compartida en la comunidad educativa. En ese sentido, el director debe asegurar una formulación participativa de dicho proyecto, junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

Descriptorios:

- Comunica el proyecto educativo de la escuela.
- Promueve el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo.
- Procura que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.
- Asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.

B. GESTIÓN CURRICULAR

B.1. El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

Para validar su rol de conductor educacional del establecimiento, el director requiere en primera instancia conocer el Marco Curricular y el Marco para la Buena Enseñanza, a objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

Descriptor:

- Asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su establecimiento.
- Garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.
- Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza.
- Asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio.

B.2. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En ese sentido, en el ámbito de la gestión curricular, el director debe asegurar una organización efectiva de uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos antes señalados.

Descriptor:

- Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.
- Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.
- Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.
- Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.

B.3. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes, el director debe motivar a los actores del proceso educativo y asegurar la difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, debe promover una sistemática evaluación de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que, el director tenga y transmita a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

Descriptorios:

- Promueve entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.
- Genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.
- Promueve altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.
- Asegura la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizaje de estudiantes.

B.4. El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

El director debe garantizar que la implementación del currículum persiga una enseñanza de calidad. Para ello asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Descriptorios:

- Asegura la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.
- Garantiza el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículum en uso y los resultados de aprendizaje.

C. GESTIÓN DE RECURSOS

C.1. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para la consecución de todo resultado o meta se requiere disponer de recursos. En ese sentido, el director debe asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales o pedagógicos a fin de cumplir con sus objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento educativo.

Descriptorios:

- Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en su proyecto educativo.
- Mantiene una organización eficiente para la administración de los recursos financieros, materiales y de infraestructura del establecimiento.
- Asegura la existencia de un sistema de control de gastos para optimizar el uso de recursos financieros.
- Administra un sistema de planificación presupuestaria efectivo en coordinación con el sostenedor.
- Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para profesores, estudiantes, padres y apoderados.

C.2. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. Cuando el proyecto educativo requiere recursos adicionales, es deseable que el director sea capaz de gestionar la obtención de recursos suplementarios, formando redes de colaboración y difusión con el entorno del establecimiento educativo.

En ese sentido, el director debe promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.

Descriptor:

- Establece un buen sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores.
- Reporta oportunamente a estudiantes, padres y apoderados, personal y sostenedor acerca de las necesidades y proyectos del establecimiento.
- Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.

C.3. El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

El director requiere contar con un equipo de trabajo comprometido y competente para ejercer una buena dirección. En ese sentido, es fundamental que apoye y conduzca al personal docente y codocente en el ejercicio de sus labores. Una buena dirección inspira a su personal al proponerle objetivos desafiantes, reconocer sus logros y abrir espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

Descriptor:

- Aplica elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.
- Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.
- Promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del establecimiento.

C.4. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director asegure procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales. Asimismo, debe garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director canalice la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento.

Descriptorios:

- Define requerimientos futuros de personal y participa en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente, codocente y administrativo.
- Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.
- Incentiva el auto-desarrollo y da facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.
- Desarrolla un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.
- Dispone de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.

D. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA

D.1. El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.

Un adecuado clima de trabajo favorece el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo que son aspectos fundamentales para la consecución de metas de aprendizaje e institucionales de un establecimiento. Por ello, para propiciar un clima laboral favorable, el director junto con exigir altos estándares de cumplimiento, debe reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.

Descriptorios:

- Demuestra compromiso con los valores institucionales, promoviendo la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela.
- Promueve un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.
- Promueve una cultura organizacional en la cual el personal reconoce y asume responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela.
- Asegura que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela.

D.2. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.

La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. En ese sentido, el director debe promover una cultura escolar donde los padres y apoderados sean considerados protagonistas del proceso de aprendizaje de los estudiantes. Para ello es fundamental que junto con informar periódicamente a éstos sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su proyecto educativo.

Descriptorios:

- Estimula la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.
- Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
- Evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento.

D.3. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director como conductor del proyecto educativo del establecimiento que preside debe asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa.

Descriptorios:

- Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.
- Incorpora la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos.
- Considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo.
- Conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.
- Diseña actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.

D.4. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio socio-cultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director fortalezca las relaciones con la comunidad y construya relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

Descriptorios:

- Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad.
- Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del establecimiento.
- Involucra al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
- Se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.

D.5. El director informa a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento

Es fundamental que la comunidad educativa y el sostenedor estén involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director debe difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del establecimiento en conjunto.

Descriptor:

- Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.
- Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.
- Establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento.
- Informa sistemáticamente al sostenedor acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo del establecimiento.
- Trabaja cooperativamente con el sostenedor para potenciar el proyecto educativo.

4. Segunda consulta nacional

Luego de dar cuenta del objeto y contenido del Marco para la Buena Dirección, se presenta a continuación los antecedentes y aspectos metodológicos de la Segunda Consulta Nacional dirigida a todos los directores de establecimientos subvencionados del país.

Antecedentes primera consulta

La Primera Consulta sobre el Marco para la Buena Dirección fue realizada a través de la página web <http://www.consulta.microdatos.cl> durante los meses de diciembre 2003 y enero 2004. En esa oportunidad, se invitó a directores, docentes y sostenedores de establecimientos educativos a expresar sus opiniones y sugerencias respecto a los contenidos del Marco para la Buena Dirección y sobre la relevancia y pertinencia de los dominios y criterios que lo componen.

En el período de consulta se recibieron cerca de 1.000 respuestas, de las cuales un 80% correspondieron a directores de establecimientos educacionales y las restantes a docentes y sostenedores distribuidos en todas las regiones del país. Del total de consultados un 62% guardaba relación con establecimientos educativos de dependencia municipal.

En las respuestas procesadas, se apreció una gran valoración acerca de la existencia de este marco y un alto porcentaje de acuerdo con los dominios y criterios contenidos en el mismo. En particular, sobre el 90% de los consultados manifestó estar de *acuerdo* o *muy de acuerdo* con los estándares propuestos. Respecto de la relevancia de cada uno de los criterios dentro de las áreas de la propuesta, se observó mayor diversidad de apreciaciones. Así también quedó manifestada en la consulta la inquietud por reducir los dominios incluidos en una primera versión del Marco para la Buena Dirección.

Producto de esta Primera Consulta Nacional se redujo el número de áreas de 6 a 4, y se disminuyó el número de criterios de 25 a 18, eliminando aquellos menos significativos o fusionando algunos que apuntaban a elementos comunes. De igual forma se mejoró la redacción y explicación de áreas, criterios y descriptores. En resumen se trató de una consulta que generó resultados muy importantes que permitieron mejorar y fortalecer la propuesta actual.

Entre las principales preocupaciones manifestadas, en aquella oportunidad se encuentra la falta de autonomía del director y la falta de información acerca de la manera en que este marco servirá para evaluarlos, apoyarlos en su desarrollo profesional y decidir su permanencia en el cargo. Asimismo, los consultados se plantearon interrogantes acerca de las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales subvencionados. Inquietudes que han sido respondidas en el punto N° 2 de este documento, y que describen someramente los principales aspectos, en el área de directores, del proyecto de ley aprobado por ambas cámaras del poder legislativo.

Respecto a lo anterior, es pertinente señalar, que tal como se mencionó en las primeras páginas de este documento, el Marco para la Buena Dirección no sólo buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no 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.

Metodología de la Segunda Consulta Nacional

En este documento, se ha presentado una versión revisada del Marco para la Buena Dirección que ha incorporado los comentarios y sugerencias recibidos durante el proceso de la Primera Consulta Nacional y de los seminarios organizados con expertos en gestión educacional y personal del Ministerio de Educación.

El Marco para la Buena Dirección se estructura sobre la base de 4 grandes áreas o dominios, en que el Liderazgo es un área motora requerida para el desarrollo de la Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia. A la vez cada uno de estos áreas esta compuesta por sus criterios y respectivos descriptores.

Como ya fue señalado, el objetivo de este documento, es presentar a la comunidad educativa y al conjunto del país la estructura del Marco para la Buena Dirección. Al mismo tiempo, espera recoger la opinión del más amplio grupo de directores y docentes que cumplan funciones directivas y técnico pedagógicas acerca de los criterios aquí propuestos, para orientar el desarrollo profesional y fundamentar parte de la evaluación de desempeño.

Esta consulta se estructura en dos grandes secciones. En la primera, se pregunta por el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los criterios propuestos dentro de las cuatro áreas descritas anteriormente. En la segunda sección, se solicita expresar sugerencias o preocupaciones que tenga respecto de esta propuesta. Es importante que usted responda cada una de ellas, a fin de recoger de la mejor forma su opinión.

Las respuestas que se obtengan de esta consulta, se utilizarán para mejorar el Marco para la Buena Dirección, es decir, para efectos de estudio y mejoramiento de la propuesta, por lo tanto, la información recibida será tratada con absoluta confidencialidad, por ello no se busca identificar a las personas que responderán la misma.

Instrucciones

A continuación se presenta el cuestionario de la Segunda Consulta Nacional. Una vez que lo haya completado, le agradecemos desprender las tres hojas del cuestionario, ponerlas en el sobre que se incluye y entregárselo a la autoridad del Ministerio de Educación más próxima a su establecimiento.

**Cuestionario de la Segunda Consulta Nacional
Identificación del Establecimiento del director**

Nombre del Establecimiento		RBD					
							-

Región:	Comuna:	Área Geográfica	
		Urbano	Rural

Dependencia				
Corporación Municipal	Municipal DAEM	Particular Subvencionado	Particular No Subvencionado	Corporaciones

Niveles o modalidades de enseñanza en el establecimiento:			
Educación Pre-escolar		Educación Media HC	
Educación Básica incompleta		Educación Media TP	
Educación Básica completa		Educación Básica Adultos	
Educación Especial		Educación Media HC Adultos	
		Educación Media TP Adultos	

Parte I: Grado de acuerdo con las competencias

Instrucciones: En esta parte de la consulta buscamos recoger su juicio respecto de los criterios contenidos en cada una de las áreas de la propuesta. Lo invitamos a expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo, marcando con una X en la casilla que corresponda según su opinión. Considere que 1 representa 'Muy en desacuerdo' y 4 'Muy de acuerdo'.

A. Liderazgo:

Nº	Criterios	Desacuerdo ↔ Acuerdo			
		1	2	3	4
A.1	El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela				
A.2	El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores				
A.3	El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.				
A.4	El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.				
A.5	El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.				

B. GESTIÓN CURRICULAR

Nº	Criterios	Desacuerdo ↔ Acuerdo			
		1	2	3	4
B.1	El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.				
B.2	El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.				
B.3	El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.				
B.4	El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.				

C. GESTIÓN DE RECURSOS

Nº	Criterios	Desacuerdo ↔ Acuerdo			
		1	2	3	4
C.1	El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
C.2	El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.				
C.3	El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.				
C.4	El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.				

D. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA

Nº	Criterios	Desacuerdo ↔ Acuerdo			
		1	2	3	4
D.1	El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.				
D.2	El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.				
D.3	El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno				
D.4	El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
D.5	El director informa a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento				

Parte II: Observaciones y comentarios

A continuación, Ud. puede dar a conocer las observaciones y comentarios que considera deben ser conocidas para el mejoramiento del Marco para la Buena Dirección

Observación 1:

Observación 2:

Observación 3: