



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CARGO DE **DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL**

Documento de Apoyo al Sostenedor



GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
DEL PERFIL DE CARGO DE
DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO
EDUCACIONAL**

Documento de Apoyo al Sostenedor



GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
DEL PERFIL DE CARGO DE
DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO
EDUCACIONAL**

Documento de Apoyo al Sostenedor

Mineduc, 2017

1ª edición

Desarrollo de contenidos y diseño instruccional

Coordinación de Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación:

Paulina Sáez Kifafi / Claudia Godoy Orellana

Área de Educación del Servicio Civil:

Angélica Fuenzalida Ramírez / Germán Pino Domínguez

Diseño gráfico para su versión impresa y digital

Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile

Publicación de Mineduc y Servicio Civil

República de Chile

“En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el sostenedor”, “el docente”, y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura”

CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	4
PRESENTACIÓN	5
RUTA DEL APRENDIZAJE	10
MÓDULO 1: El sistema de selección de directores de establecimientos educacionales	11
Cápsula 1: Descripción general del sistema de selección de directores de escuelas y liceos	12
Cápsula 2: Etapas del proceso de selección.....	13
Cápsula 3: El perfil de cargo de director de establecimiento educacional	19
MÓDULO 2: Un nuevo perfil de cargo que responda a las particularidades de cada unidad educativa	23
Cápsula 1: Fundamentos de la propuesta de nuevo perfil de cargo de director de establecimiento educacional	24
Cápsula 2: Estructura y componentes del nuevo perfil de cargo	27
Cápsula 3: Factores contextuales a considerar en la elaboración del nuevo perfil de cargo	43
MÓDULO 3: Orientaciones metodológicas para la elaboración del nuevo perfil de cargo	55
Cápsula 1: Recapitulando: una mirada a la estructura del perfil de cargo en el marco de las bases del concurso público	56
Ejemplos de perfiles de cargo a director de establecimiento educacional	60
Actividades de reflexión, análisis y aplicación para la elaboración del nuevo perfil de cargo de director de establecimiento educacional	89

> AGRADECIMIENTOS

La **Guía Metodológica para la Elaboración del Perfil de Cargo de Director de Establecimiento Educativo**, es la segunda herramienta que el Ministerio de Educación y el Servicio Civil ponen a disposición del sistema escolar, con el propósito de apoyar la labor de los sostenedores de todos los establecimientos educacionales municipales del país, en vista del impacto que su rol tiene sobre la gestión y el liderazgo directivo, en el marco de las políticas orientadas a la mejora educativa.

Ambas instituciones agradecen el compromiso que los sostenedores tengan respecto de esta herramienta, en continuidad a la Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño de Directores Escolares, publicada a fines del año 2016. Por otra parte, es relevante mencionar el importante aporte de directores y supervisores técnicos que, a través de sus experiencias, permitieron identificar diversos factores de contexto que pueden impactar el desempeño de los directores de escuelas y liceos, y que es necesario considerar al momento de elaborar un perfil de cargo de director escolar.

PRESENTACIÓN

La presente **Guía Metodológica para la Elaboración del Perfil de Cargo de Director de Establecimiento Educacional**, se constituye como una iniciativa de continuidad para la promoción de herramientas que apoyen la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos escolares, mediante el fortalecimiento del rol del sostenedor.

Si consideramos que es el sostenedor el último responsable de elaborar el perfil de cargo de los directores que asumirán el liderazgo de los establecimientos escolares que funcionan bajo su administración, podremos comprender cuán importante es asegurar que el perfil de cargo sea diseñado de forma contextualizada: permitirá sentar las bases para seleccionar al director más idóneo para dar respuesta a las necesidades de un establecimiento escolar, potenciando sus fortalezas, en vista del impacto que tiene el liderazgo directivo sobre los procesos educativos y, más aún, sobre los aprendizajes.

Esta guía tiene como propósito apoyar al sostenedor en la construcción de este perfil de cargo, con la convicción de que su papel en el sistema educativo es de suma relevancia: es quien tiene la misión de dotar a los establecimientos escolares de los líderes educativos que deben conducir el cambio y la mejora escolar.



¿POR QUÉ CONTAR CON UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CARGO DE DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL?

La Reforma Educacional en marcha tiene por objetivo que todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos en Chile tengan la oportunidad de acceder y participar activamente en un proceso educativo que sea inclusivo y de calidad integral, donde la educación se entiende como un derecho social que, en un marco de respeto a la diversidad, favorece la igualdad de oportunidades y la participación plena de todas las personas en la sociedad. Lo anterior implica avanzar hacia formas de trabajo caracterizadas por la participación y cooperación, basadas en los enfoques formativo, inclusivo, participativo, territorial, de derechos y ético.

Para hacer efectivo estos principios y enfoques es fundamental promover en las comunidades educativas procesos de mejora continua que sean sustentables en el tiempo. En este sentido, contar con líderes escolares que sean capaces de conducir y liderar dichos cambios constituye una tarea fundamental. Lo anterior cobra especial relevancia, si se considera que, de acuerdo con la investigación tanto nacional como internacional, el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al., 2007; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis et al., 2010). En este sentido, Leithwood et al. (2008) señalan que, si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al., 2006).

En Chile, un primer avance en esta materia ha sido el desarrollo del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), introducido en 2005 como Marco para la Buena Dirección, y actualizado en 2015. Esta herramienta constituye un documento de política educativa que busca orientar la acción de los directivos de escuelas y liceos, así como también su proceso de autodesarrollo y formación

especializada. Otra importante iniciativa es la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, promulgada el año 2011, la cual busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal y poner énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo, a través de la instalación de un nuevo sistema de selección de directores de establecimientos educacionales municipales y jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM).

Si bien estos avances han sido clave en la promoción de la mejora educativa, el actual contexto de reforma demanda, entre otras cosas, asegurar que los directores escolares sean capaces de liderar los cambios en el sentido que la reforma señala. En esta línea, un aspecto clave es asegurar que los directores escolares seleccionados para dirigir un establecimiento educacional, sean los profesionales más idóneos y comprometidos para llevar adelante dichos cambios. Para esto, el Ministerio de Educación, en conjunto con el Servicio Civil, llevó a cabo un proceso de revisión de los actuales perfiles de cargo para directores escolares, que tuvo como resultado la generación de un nuevo perfil de competencias, ajustado a las demandas del actual contexto educativo, y que describe no solo las competencias para el cargo, sino también aspectos como la misión, los desafíos y los objetivos estratégicos de acuerdo al contexto donde el cargo se expresa.

Considerando que el solo cambio en las características de este nuevo perfil no resulta suficiente para dar respuesta a la necesidad de reflejar las realidades de cada escuela o liceo, el Ministerio de Educación, en conjunto con el Servicio Civil, ponen a disposición del sistema escolar la presente Guía Metodológica para la Elaboración del Perfil de Cargo de Director de Establecimiento Educacional, la cual tiene como principal objetivo orientar y apoyar a los sostenedores de la educación pública -el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) o Corporación Municipal y a los futuros Servicios Locales de Educación- en el proceso de elaboración del nuevo perfil de cargo para director de establecimiento educacional.

¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

Esta herramienta, junto a la **Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Directores Escolares**, elaborada y distribuida en 2016 a todos los sostenedores municipales del país, se enmarca dentro de las iniciativas contempladas por la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación, la que -entre otras cosas- busca asegurar la presencia de ciertas capacidades de liderazgo desde el momento en que se asume un cargo directivo, permitiendo así a contar con mejores capacidades en el sistema, independientemente de que se puedan seguir desarrollando con posterioridad. En este sentido, ambas iniciativas buscan generar las condiciones para que se seleccione en cargos directivos a los mejores candidatos, según sean las necesidades específicas de cada unidad escolar.

Esta guía, al igual que la distribuida en 2016, también cuenta con una versión digital y una impresa, favoreciendo la aprehensión de los contenidos según las necesidades de los sostenedores en cuanto al uso y manejo del material diseñado¹. Esta guía sigue la misma ruta de aprendizaje ya conocida a través de la Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño de Directores Escolares.

De esta forma, el Módulo 1 presenta las características generales del proceso de selección de directores escolares establecido en la ley N°20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, describiendo las cuatro etapas del proceso de selección de directores, en una de las cuales se elaboran las bases del concurso y donde, específicamente, se construye el perfil que se requiere para el cargo de director escolar. Con el fin de ahondar en este último punto, se hace referencia específica al perfil del candidato, particularmente en relación con sus componentes, tales como la misión, funciones estratégicas, y competencias para el ejercicio del cargo, y al proceso de evaluación de dicho perfil, en el cual destaca la entrevista por competencias y la aplicación de pruebas proyectivas.

¹ La versión digital de esta guía estará disponible en la página de Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación <http://liderazgoescolar.mineduc.cl> y en la página de Directores para Chile del Servicio Civil <http://www.directoresparachile.cl>

Posteriormente, en el Módulo 2 de esta guía, se presentan los resultados de tres estudios que dan cuenta de las debilidades del actual perfil de cargo y la nueva propuesta que emerge de este diagnóstico. Considerando lo anterior, se dan a conocer las características de la propuesta del nuevo perfil de cargo, profundizando en aquellos factores de contexto que determinarán, en gran parte, los componentes del nuevo perfil.

Finalmente, en el Módulo 3 se propone una metodología para construir el nuevo perfil de cargo, a través de actividades prácticas que orientarán la labor de los sostenedores de manera clara y pedagógica.

Esperamos que este material resulte de gran utilidad en su labor como sostenedor, el cual, en conjunto con la Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Directores Escolares, lo apoyará, a través de un enfoque práctico y desafiante, invitándolo a seguir una ruta de aprendizaje dinámica, que facilite la apropiación de conocimientos mediante la reflexión, el análisis y la oportunidad de mirar las propias prácticas, desde una visión constructiva.

RUTA DEL APRENDIZAJE



INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

Una breve bienvenida que nos permitirá conocer hacia dónde nos dirigimos y qué aprenderemos.



CÁPSULA TEÓRICA

Definiciones, antecedentes, contextos, orientaciones, procesos y conceptos clave.



CÁPSULA GRÁFICA

Síntesis, mapas conceptuales, esquemas y claves gráficas que aportan a la comprensión.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Oportunidades para mirar procesos internos y externos, proyectar desde el análisis, reformular la forma en que observamos y hacemos las cosas, poniendo en práctica lo aprendido.



RECURSOS DE APOYO

Cuestionarios, ejemplos, glosarios, antecedentes, referencias, propuestas, herramientas y estrategias para mejorar nuestra gestión.

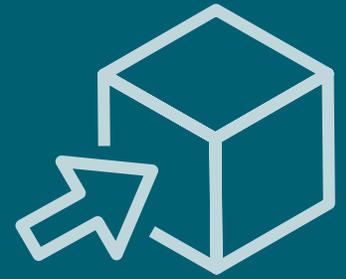


ACTIVIDAD DE CIERRE

Cada módulo finaliza con una actividad que le permitirá recapitular información y prepararse para nuevos contenidos y tareas.

MÓDULO 1

El sistema de selección de directores de establecimientos educacionales



¿Qué aprenderá en este módulo?

Este primer módulo de aprendizaje ofrece una mirada general al sistema de selección de directores de establecimientos educacionales, describiendo las etapas del proceso de selección y profundizando en uno de los momentos clave de la etapa de planificación del proceso: la elaboración del perfil profesional del cargo de director.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Describir, de forma general, el sistema de selección de directores de escuelas y liceos.
- b Describir las etapas del proceso de selección, identificando aquellas donde el sostenedor debe poner especial atención para responder a los desafíos y particularidades de los establecimientos escolares que administra.
- c Identificar los componentes del perfil de cargo que actualmente contemplan las bases de los concursos públicos.

Temario

- 1 Descripción general del sistema de selección de directores de escuelas y liceos.
- 2 Etapas del proceso de selección.
- 3 El perfil de cargo de director de establecimiento educacional.



CÁPSULA TEÓRICA 1

Descripción general del sistema de selección de directores de escuelas y liceos

Un proceso de selección es la puerta de entrada a una organización y consiste en una serie de pasos específicos que permite a las organizaciones construirse a sí mismas y crecer. De acuerdo con esto, un proceso de selección tiene como objetivo evaluar las características y competencias de los candidatos que postulan a un puesto de trabajo, para de esta forma seleccionar a la persona que más se adapte al perfil profesional que la organización requiere.

La Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, instauro un nuevo sistema de selección, nuevas responsabilidades, atribuciones e incentivos para los directores de establecimientos educacionales municipales y jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM). Esta ley modificó el estatuto docente en el artículo 31 bis, estableciendo un mecanismo de selección directiva para proveer las vacantes de los cargos de director de establecimientos educacionales. Esta responsabilidad si bien recae en los municipios, incorpora la participación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien a través de su Subdirección de Alta Dirección Pública (ADP) tiene un rol activo, principalmente de asesor y de constructor de capacidades en las comunas que asuman el desafío de encontrar el perfil más idóneo para el cargo. En este sentido, el Consejo de Alta Dirección Pública participa a través de representantes, elegidos por concurso, y en la conformación de las comisiones calificadoras que efectúan el proceso de selección de directores de escuela. Además, el Servicio Civil gestiona un registro de empresas consultoras que realizarán el proceso de preselección de los postulantes al cargo.

Respecto de los integrantes de la comisión calificadora, el artículo artículo 31 bis del DFL N° 1 de 1996 del MINEDUC, que fija el texto refundido y sistematizado de la ley 19070, estatuto de los profesionales de la educación señala que "existirá una Comisión Calificadora que estará 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 (CADP) 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. En este último caso el docente deberá cumplir con algunos de los siguientes requisitos: pertenecer a la red de maestros de maestros o estar reconocido en los tramos Profesional Avanzado, Experto I o Experto II, del desarrollo Profesional docente, o haber sido evaluado como profesor de desempeño destacado". De esta forma, y de acuerdo con lo estipulado en la ley, la comisión calificadora queda conformada por tres personas que representan a tres actores diferentes dentro del proceso de selección: sostenedor, Consejo de Alta Dirección Pública y los actores educativos del propio territorio.

² Para mayor información consultar el sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=60439>



Etapas del proceso de selección

El proceso de selección de directores se desarrolla a través de cuatro etapas –planificación, convocatoria, evaluación y nombramiento–, dentro de las cuales existen procesos claves, que se presentan en el siguiente diagrama:



Cada una de estas etapas tienen características particulares que se describen a continuación:

- 1 Etapa de Planificación:** esta etapa refiere a la “preparación del proceso” y es el momento en que el municipio debe realizar un “proceso reflexivo” y desarrollar los elementos que darán el norte a la selección de un director. Este proceso se plasma en la elaboración de las BASES DEL CONCURSO y es aquí donde se deben articular los aprendizajes tensionados por la política pública en los últimos

años y todos los esfuerzos por perfilar un rol de director de escuela o liceo que centre su accionar en un rol pedagógico educativo de carácter más bien técnico y de apoyo a los docentes.

Según el reglamento de la ley N° 19070, decreto 453 de 1992, que establece los pasos y tareas de un proceso de selección de directores, deberá existir un documento que guiará el proceso de selección, el que se traduce en las BASES DEL CONCURSO, las que de acuerdo con la normativa debe contener los siguientes elementos:

- i.** Identificación del cargo: incluye el nombre del cargo, nombre del establecimiento y su RBD, horas cronológicas de contrato, tipo de jornada, de quién depende el cargo, lugar en el cual se desempeñará, ciudad, región y fecha de vacancia.
- ii.** Contexto y entorno del cargo: hace referencia al/los nivel/es educativos del establecimiento, tipo de localidad, el comportamiento de la matrícula los últimos cinco años, índice de vulnerabilidad, concentración de estudiantes prioritarios, resumen de resultados Simce, estructura de género, dotación total, evaluación docente, equipo de trabajo, organigrama y los actores externos con quienes el director se relaciona en el ejercicio de sus funciones.
- iii.** Perfil profesional del cargo: este perfil se compone de la misión, sus funciones estratégicas, desafíos y las competencias para el ejercicio del cargo. Cada competencia considera un ponderador, sumando 100% la totalidad.
- iv.** Requisitos legales para desempeñar el cargo: se refiere a los requisitos establecidos en el artículo 24 del DFL N° 1 de 1996 y sus modificaciones³.
- v.** Condiciones de desempeño del cargo: hace referencia a la duración del cargo, suscripción y cumplimiento del convenio de desempeño, según lo establecido en el artículo 32, 33 y 34 del DFL N°1 de 1996.
- vi.** Nivel referencial de remuneraciones: se establece según las normas del Estatuto Docente, considerando el ajuste a dichas normas y la asignación de responsabilidad directiva.
- vii.** Etapas del proceso de selección: incluye la descripción, condiciones y plazos para las etapas: Análisis de Admisibilidad, Evaluación Curricular, Evaluación Psicolaboral, Entrevistas con la Comisión Calificadora, Definición de la Nómina y Definición por parte del Sostenedor.
- viii.** Proceso de postulación: hace referencia a los antecedentes que deben ser presentados para formalizar la postulación.
- ix.** Recepción de antecedentes: incluye la fecha y lugar de recepción de antecedentes, además de las condiciones de postulación y el contacto del municipio frente a aclaraciones y consultas que surjan durante el proceso de postulación.
- x.** Calendarización del proceso: tabla que incluye las etapas del proceso, plazos y responsables.
- xi.** Propuesta de convenio de desempeño: Esta propuesta incluye los objetivos estratégicos establecidos para el establecimiento, indicadores para cada uno de ellos, con sus respectivas fórmulas del cálculo, metas, medios de verificación, supuestos y condiciones externas, y consecuencias de incumplimiento/cumplimiento.

³ Para mayor información consultar el sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=60439>

2 Etapa de Convocatoria: esta etapa contempla la publicación de las bases del concurso en el Portal Directores para Chile, www.directoresparachile.cl, además de la página web del Departamento de Educación de cada municipio. Es así, que el proceso de selección es informado al país, permitiendo la masificación y una nueva manera de seleccionar directores. Esta etapa puede durar entre 30 y 45 días hábiles.

3 Etapa de Evaluación: esta etapa contempla una serie de pasos y la participación de diferentes actores, entre ellos una Asesoría Externa, empresa consultora que forma parte del registro de la Dirección Nacional del Servicio Civil para llevar a cabo concursos de directores. Dentro de los pasos claves en la etapa de evaluación se encuentran:

- **Admisibilidad:** una vez terminada la convocatoria, el Departamento de Educación lleva a cabo un análisis de los requisitos legales presentados por cada candidato al momento de postular. Cabe destacar que solo los candidatos que cumplen con la totalidad de los requisitos legales establecidos en las bases del concurso, pasarán al proceso de selección.
- **Reunión de Lineamientos:** a esta asisten el jefe de educación de la comuna, el representante del Consejo de Alta Dirección Pública y la empresa consultora. En esta instancia se genera el principal aporte a la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación al proceso de desarrollo del perfil, en cuanto 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. Además, en esta reunión, la Asesoría Externa recibe los antecedentes de los candidatos admisibles.
- **Proceso de Preselección:** habiendo recibido todas las especificidades de la escuela o liceo en concurso y de sus necesidades, la Asesoría Externa aplica un proceso de preselección a todos los candidatos que cumplieron con los requisitos legales (admisibilidad). Este proceso de evaluación cuenta con dos hitos consecutivos y resolutorios: Análisis Curricular y Evaluación Psicolaboral, siendo el principal producto de esta etapa el listado de candidatos preseleccionados.
- ✓ **Análisis Curricular:** en esta etapa, la Asesoría Externa lleva a cabo un análisis detallado de los requisitos establecidos en la metodología de análisis curricular propuesto a la comisión calificadora y, de esta forma, establece una nota, la que definirá el paso a la evaluación de competencias y atributos a través de una entrevista psicolaboral.
- ✓ **Evaluación Psicolaboral:** solo los candidatos que aprueban el análisis curricular serán evaluados psicolaboralmente, donde se determinará la idoneidad de cada candidato, en relación con una evaluación de sus competencias y de las especificidades del cargo en concurso.

- **Reunión de Entrega:** en esta instancia la comisión calificadora se constituye como tal y firma una declaración de confidencialidad, documento que formaliza el compromiso por parte de los miembros de la comisión de resguardo y manejo reservado de la información a la que acceden durante todo el proceso. Por su parte, la Asesoría Externa hace entrega de los resultados tanto del análisis curricular como de las evaluaciones psicolaborales que llevó a cabo. Así, la Comisión Calificadora debe entrevistar a todos los candidatos que la Asesoría Externa presenta como preseleccionados.
- **Entrevistas con comisión calificadora:** en esta instancia, la comisión calificadora evalúa la adecuación de los postulantes a las realidades de la comuna. Si bien la Asesoría Externa 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 éste 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.

4 Etapa de Nombramiento: esta es la etapa de resolución por parte del sostenedor en la cual deberá nombrar a cualquiera de los integrantes de la nómina o bien declarar, previa resolución fundada, desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo concurso.

Tal como se ha revisado en esta sección, la etapa de planificación del proceso de selección reviste especial importancia ya que, al momento de diseñar las bases de concurso, se definen las características, conocimientos, habilidades y competencias que el candidato al cargo de director debe poseer, en función de las necesidades y particularidades de la comunidad educativa y el territorio donde está emplazado el establecimiento educacional al que concursa.

Dada la importancia de esta fase en el proceso de selección, el siguiente apartado ahonda en los elementos que constituyen el perfil de cargo, en el marco de la definición de las bases de concurso.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

El rol del sostenedor a través de las etapas del proceso de selección

En vista de las etapas en que se desarrolla el proceso de selección, y de la descripción realizada en la Cápsula Teórica 1, presentamos esta actividad donde deberá señalar -de forma escrita- qué rol cumple el sostenedor en cada una de las etapas del proceso de selección, junto con explicar la importancia que este rol reviste para asegurar que la planificación, convocatoria, evaluación y posterior nombramiento, se realicen de forma adecuada.

Sugerimos realizar esta actividad, tomando como referencia el contenido de la Cápsula 2 de este Módulo, y considerando la experiencia que ha tenido como sostenedor, respecto de la realización de procesos de selección.

Para ello, llene la tabla que se presenta a continuación:

ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Rol del sostenedor (Indique aquellas tareas/responsabilidades del sostenedor en la etapa correspondiente)	¿Por qué es importante el rol del sostenedor en esta etapa del proceso de selección?
PLANIFICACIÓN		
CONVOCATORIA		

ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Rol del sostenedor (Indique aquellas tareas/responsabilidades del sostenedor en la etapa correspondiente)	¿Por qué es importante el rol del sostenedor en esta etapa del proceso de selección?
EVALUACIÓN		
NOMBRAMIENTO		

IMPORTANTE

Independientemente de las tareas que conlleva cada una de las etapas señaladas, recordar que su rol como sostenedor es importante en cada uno de los momentos del proceso, y que conlleva gran responsabilidad y compromiso de su parte.

Finalmente, en sus manos está la gran labor de dotar a las escuelas y liceos de los líderes educativos que guiarán el cambio y la mejora escolar.



El perfil de cargo de director de establecimiento educacional

Como se señaló anteriormente, durante la etapa de planificación se elaboran las bases de cada concurso y en esta, se incorpora el perfil de selección. Este perfil es un componente central dentro del proceso de concursabilidad, ya que por una parte da a conocer a los candidatos aquellas características propias del cargo entregando información relevante respecto de lo que se les solicitará al momento de participar para un puesto en específico y, por otra parte, el perfil orienta tanto la búsqueda como la selección de candidatos al cargo de director.

El perfil de cargo informa respecto de los requisitos y **atributos/competencias** que el ocupante del cargo deberá poseer, además de entregar información relacionada con la misión, funciones y desafíos del cargo, así como con aquellos elementos que permiten contextualizarlo dentro del organismo público en el cual está inserto y cómo a través de este se articulan las competencias requeridas.

A partir de la experiencia del Servicio Civil en la Asesoría Técnica brindada a los municipios, se ha evidenciado que cuando la elaboración del perfil se realiza teniendo como centro las necesidades de cada unidad educativa, su contexto y oportunidades de mejora, los procesos de búsqueda de candidato al cargo tienen mayor efectividad y son observados como más transparentes. Así, un proceso de selección será más efectivo cuando se tenga claridad de cuáles son las habilidades que deben estar presente en la futura dirección escolar y este conocimiento haya sido utilizado en la construcción del perfil.

El perfil de cargo de director, solicitado en las bases de concurso, contiene los siguientes componentes:

1 Misión

Corresponde a una declaración breve de la finalidad, motivo o propósito que da sentido a la existencia de este cargo en la institución. En este punto se debe señalar de forma simple y breve:

- ¿Qué hace? (acción que el puesto debe realizar).
- ¿Dónde? (función, proceso o área de actividad sobre la que el puesto incide).
- ¿De acuerdo a qué? (estándar, parámetro, normativa legal).
- ¿Para qué? (resultado global que el puesto debe conseguir y que debe ser diferente a la misión institucional y a las funciones estratégicas del cargo).

2 Funciones estratégicas

Las funciones estratégicas establecen el tipo de funciones y acciones concretas que se deben realizar para dar cumplimiento a la misión. Es importante verificar que las funciones contenidas en este apartado efectivamente sean suficientes y necesarias para conseguir el propósito del cargo.

3 Desafíos del cargo

Estos desafíos reflejan aquellas prioridades que la autoridad respectiva determina como relevantes para el cargo director en un establecimiento específico. Para ello, en la definición de cada objetivo deberá responder qué acción se espera que realice y para qué. La redacción del objetivo debe ser precisa, concisa y autoexplicativa.

4 Competencias para el ejercicio del cargo

De acuerdo con lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), competencia puede entenderse como "la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada"⁴.

Por otro lado, y de acuerdo con lo que señala el artículo N° 2, letra a, de la Ley N° 20.267 que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y Perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo, las competencias laborales pueden entenderse como las "aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo"⁵.

En las competencias para el ejercicio del cargo a director se deben indicar los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo.

Tal como se señaló al inicio de este apartado, el perfil de cargo, una vez que se encuentra definido en sus distintos componentes, sirve como orientador para la selección de los candidatos, es decir, se constituye como una herramienta para la evaluación de los candidatos, al estar definido tanto lo que se espera del cargo, como sus funciones, desafíos y competencias requeridas por éste.

⁴ Para mayor información revisar <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

⁵ Para mayor información revisar <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=272829>



ACTIVIDAD DE CIERRE

Ya nos interiorizamos acerca de cómo funciona el proceso de selección de establecimientos educacionales, así como de todas aquellas etapas que contempla dicho proceso: planificación, convocatoria, evaluación y nombramiento.

Además, dimos una mirada al actual perfil de cargo de director de establecimiento educacional, que guía la selección de candidatos.

Antes de continuar con el Módulo 2, lo invitamos a contestar tres preguntas que tienen como propósito orientar la reflexión acerca de los contenidos tratados.

- 1 De acuerdo con su experiencia como sostenedor, ¿qué aspectos del actual perfil de cargo, señalado en las bases del concurso, han contribuido a la selección del candidato más idóneo para liderar los establecimientos educativos de su administración?
Justifique su respuesta en no más de diez líneas.

- 2 Tomando como referencia la información contenida en el Módulo 1, identifique tres fortalezas del actual sistema de selección de directores de establecimientos educacionales, dada la incorporación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública (ADP), en este proceso.

Describa cada una de las fortalezas mencionadas.

FORTALEZA 1: _____

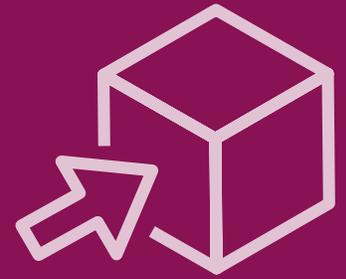
FORTALEZA 2: _____

FORTALEZA 3: _____

- 3 En términos generales, como sostenedor, ¿qué aspectos debe fortalecer respecto de su participación en el proceso de selección y cómo podría lograrlo? Señale al menos dos.

MÓDULO 2

Un nuevo perfil de cargo que responda a las particularidades de cada unidad educativa



¿Qué aprenderá en este módulo?

El Módulo 2 de esta guía propone un nuevo perfil de cargo, sobre la base de algunas debilidades identificadas en el proceso de selección, donde los factores de contexto, propios del establecimiento y de su entorno, surgen como una variable que los sostenedores no pueden soslayar a la hora de definir este perfil.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Comprender la necesidad de contar con una nueva propuesta de perfil de cargo, a partir de las dificultades identificadas en el sistema de selección de directores de escuelas y liceos.
- b Comprender y describir los nuevos componentes del perfil de cargo que se proponen en esta guía.
- c Identificar y describir los principales factores contextuales que deben considerarse para la elaboración del perfil, comprendiendo la importancia que estos tienen en dicho proceso.

Temario

- 1 Fundamentos de la propuesta de nuevo perfil de cargo de director de establecimiento educacional.
- 2 Estructura y componentes del nuevo perfil de cargo.
- 3 Factores contextuales a considerar en el proceso de elaboración del nuevo perfil de cargo.



CÁPSULA TEÓRICA 1

Fundamentos de la propuesta de nuevo perfil de cargo de director de establecimiento educacional

Desde la promulgación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, tanto la experiencia de acompañamiento que el Servicio Civil realiza en la Asesoría Técnica a los municipios, en el marco del proceso de concursabilidad de los cargos a director escolar, como también los resultados de algunos estudios realizados en el marco de esta ley⁶, dan cuenta de algunas debilidades en el avance de la concursabilidad y en el diseño del perfil de cargo a director escolar, establecido en las bases del concurso.

1. Dificultades en el avance de la concursabilidad a los cargos de directores escolares

Existe valiosa información respecto de la experiencia de los municipios en los procesos de selección de directores escolares, que ha sido identificada por el Servicio Civil, desde la implementación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad en la Educación.

El acompañamiento y apoyo técnico realizado por el área de Educación de esta institución a todas las comunas del país -instalando un sistema de mérito e idoneidad para la selección de directores de establecimientos educacionales y jefes de departamento de educación municipal-, ha permitido visualizar que el avance en esta política ha sido distinto en cada comuna. Así, en algunas regiones del país se ha observado un avance destacado, dado que presentan un alto número de cargos asignados vía concurso público, mientras que en otras, el nombramiento de directores escolares vía ADP ha sido más bien lento.

Las razones de estas diferencias estarían dadas, en la mayoría de los casos, por las capacidades que existen en cada comuna para dar respuesta a estos procesos de selección, sus recursos humanos y financieros, así como también por el reconocimiento de la importancia de seleccionar estos cargos bajo un sistema que instala el mérito basado en las competencias y no solamente en los años de servicio y preparación académica de los candidatos.

⁶ "Caracterización de Directores/as electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20.501" (2014); "Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501: Percepción de los Actores Involucrados" (2014); "Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares" (2014)

Junto a lo anterior, otra debilidad que ha identificado el Servicio Civil en su experiencia de Asesoría Técnica a los municipios es la dificultad de los sostenedores, durante el proceso de elaboración del perfil de cargo, para identificar qué es un perfil y cuál es el más adecuado para un determinado establecimiento educacional.

2. Dificultades en la definición y diseño del perfil de cargo a director escolar

Los hallazgos en relación a la definición y diseño del perfil de cargo a director escolar, indican que estos no responden a lo que el sistema educativo requiere: contar con insumos que faciliten la selección de los directores más idóneos para los establecimientos educacionales que están en proceso de concurso público.

Un primer hallazgo dice relación con que, en general, se diseña un **perfil más bien genérico que no define claramente lo que se espera que un director haga en un determinado establecimiento educacional**. El estudio "Caracterización de directores/as electos por el sistema de selección establecido por la Ley N° 20.501" (2014), identificó como una debilidad el que los requisitos técnicos, definidos en los actuales perfiles de cargo para directores, "no delinean al director solicitado" (p.143). Junto a lo anterior, este estudio señala que, respecto de los actuales perfiles de cargo, "no existe una definición clara del director que se quiere" (p.143) y que, por el contrario, solo estaría reflejada una visión más bien genérica de dicho cargo, lo cual dificultaría poder establecer lo que se espera que un director haga de forma idónea en un determinado establecimiento educacional y, así, asegurar un adecuado desempeño de la función directiva. De acuerdo a lo anterior, los resultados del estudio proponen trabajar en un perfil que visibilice las competencias que se esperan de los candidatos al cargo de director en una unidad educativa específica o bien hacer una definición del mismo de acuerdo a lo establecido en el MBDLE.

Un segundo hallazgo señala que el **perfil de cargo que se define en las bases de concurso no se ajusta a las necesidades de la comunidad educativa en la cual se desempeñará el futuro director escolar**. Al respecto, el estudio "Evaluación de la implementación del sistema de selección de directores en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados" (2014), señala como una de las debilidades del proceso de selección, el que los perfiles definidos en las bases de concurso no son pertinentes a la realidad local, ya que no reconocen los diferentes tipos de establecimientos y sus necesidades. Junto a lo anterior, este estudio identificó que -a medida que el proceso de selección de director escolar avanza- van apareciendo aspectos contextuales de la escuela que son relevantes y que no han sido considerados en dichas bases de concurso. Al respecto, este estudio señala que "las bases suelen ser de formato tipo descargables del banco de bases y perfiles del Portal Directores para

Chile y se usan indistintamente para los diferentes tipos de establecimiento educacional (enseñanza básica, media, técnico, polivalente, entre otros), adaptando los datos del establecimiento para cada concurso en cuestión” (p.48). Lo anterior implica que en el perfil de cargo no se especifican aspectos específicos de cada establecimiento ni las necesidades propias de cada contexto. Este hallazgo resulta particularmente crítico especialmente para las empresas asesoras externas, dado que una descripción clara y ajustada al contexto les permite seleccionar adecuadamente al candidato más idóneo para el cargo.

Finalmente, un tercer hallazgo indica que **el actual perfil de cargo a director de establecimiento educacional que se define en las bases de concurso, por lo general, no considera las especificidades del territorio donde se emplazan los establecimientos que concursan el cargo para director**. Al respecto, el estudio “Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de directivos escolares” (2014), señala como una debilidad, el que la ley no considere las especificidades de las distintas comunas, en términos de las complejidades en la implementación del sistema. A lo anterior se suma el hecho de que muchos sostenedores piensan que ni ellos ni su equipo cuentan con la preparación necesaria para definir adecuadamente el perfil de cargo a director y los convenios de desempeño que estos firman al momento de asumir el cargo. Este ámbito es especialmente crítico en comunas pequeñas con menos recursos humanos y/o financieros.

A la luz de las dificultades observadas tanto en el avance de la concursabilidad como en el diseño del perfil de cargo a director escolar, establecido en las bases del concurso, el Ministerio de Educación, en conjunto con el Servicio Civil, elaboraron una propuesta de perfil de cargo cuya estructura contempla componentes donde la definición de cada uno de ellos dependerá de la identificación que haga el sostenedor de las características y necesidades de la unidad educativa a la cual se está concursando el cargo así como también aquellas características propias del territorio en el cual esta se encuentra emplazada.

En el siguiente apartado se presentan los principales elementos que componen el nuevo perfil de cargo.



Estructura y componentes del nuevo perfil de cargo

Como se mencionó anteriormente, a partir de las debilidades observadas, tanto en el avance del sistema de selección de directores escolares, como también en la elaboración del perfil de cargo a director -definido en las bases de concurso-, el Ministerio de Educación en conjunto con el Servicio Civil, desarrolló una nueva propuesta de perfil.

Este nuevo perfil de cargo incluye aquellos componentes que todo perfil de cargo debiera considerar: **la misión** que deberá cumplir en el ejercicio de su cargo, y el **principio ético- moral** que deberá inspirar y guiar su quehacer como líder, el cual está basado en los principios profesionales fundamentales señalados en el nuevo MBDLE.

Junto a lo anterior, esta propuesta de nuevo perfil incluye componentes cuya definición dependerá de la realidad de cada comuna y de las características particulares de cada establecimiento educacional, entre los que destacan: las **funciones estratégicas**, las nuevas **competencias** alineadas a las dimensiones del MBDLE, **los desafíos del cargo**, y **los conocimientos profesionales** cuya selección dependerá de todos aquellos factores de contexto que es necesario contemplar al construir el perfil de cargo. Estos últimos, también deben estar en concordancia con aquellos definidos en el nuevo MBDLE y que se espera todo líder posea en función del cumplimiento de los desafíos planteados para el cargo.

El siguiente esquema, resume los principales componentes que el nuevo perfil de cargo considera:

NUEVO PERFIL DE CARGO DE DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL



A continuación, se definen los componentes del perfil de cargo:

1. Misión

La misión es una declaración breve de la finalidad, motivo o propósito que da sentido a la existencia del cargo a director en la institución. En la misión se debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte dentro de la gestión organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se propone una definición de la misión, cuyos conceptos claves, destacados en negrita, son fundamentales de incluir en cualquier perfil de cargo de director y, eventualmente, podrían ser complementados con otros aspectos que respondan a las características particulares y sellos de la unidad educativa a la que se está concursando el cargo.

MISIÓN

*Liderar y gestionar el establecimiento educacional y su comunidad educativa en función de potenciar la **mejora de los aprendizajes**, el **desarrollo integral** de los estudiantes, la **inclusión educativa** y la **convivencia escolar**, de manera acorde con el **proyecto educativo**, la **normativa vigente** y las **políticas tanto locales como nacionales**.*

2. Principio Ético-Moral

En el nuevo perfil de cargo para director de establecimiento educacional, y a la luz de lo declarado en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se incorpora el principio ético-moral como un elemento fundamental del quehacer del director, el cual deberá inspirar y proyectar su actuar como líder educativo. Este principio no es ponderado, y resulta ser un aspecto clave del nuevo perfil, el cual permitirá orientar la búsqueda de las competencias, por parte de las empresas consultoras.

PRINCIPIO EDUCATIVO ÉTICO – MORAL

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

3. Funciones Estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 y 7 bis del DFL 1 de 1996, será *“dirigir y liderar el proyecto educativo institucional. Asimismo, será el responsable de velar por la participación de la comunidad escolar, convocándola en las oportunidades y con los propósitos previstos en la ley”*.

Complementariamente a lo establecido en el artículo 7 bis del DFL1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones antes señaladas, el director contará con las siguientes **atribuciones**:

A En lo pedagógico:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar, con una visión de largo plazo, 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, facilitando la implementación de nuevas propuestas por parte de los docentes.
- Gestionar el desempeño de los docentes seleccionando e implementando acciones para que los docentes logren aprendizajes efectivos en sus estudiantes.
- Incorporar a las familias como recursos de apoyo, reconociendo la diversidad de oportunidades con que cuenta la comunidad escolar.
- Adoptar las medidas para que los padres, madres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.
- Desarrollar un ambiente de respeto, valoración, estimulación intelectual y altas expectativas para los diferentes actores de la comunidad educativa, con el fin de propiciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Responsabilizarse por los resultados y tomar las decisiones correspondientes basadas en evidencias.

B En lo administrativo:

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y de los asistentes de la educación.
- Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo con las evaluaciones disponibles, u otras que él pudiera desarrollar, y de las fortalezas de su equipo docente, para el logro de los objetivos y metas del establecimiento.
- Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados.
- Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como de asistentes de la educación.
- Designar y remover a quienes ejerzan los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico del establecimiento educacional.
- Participar en la selección de los docentes cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.
- Proponer al sostenedor, incrementos en las asignaciones salariales y asignaciones salariales especiales para docentes.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento educacional.

C En lo financiero:

- Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor.
- Ser proactivo en la búsqueda de otros recursos de financiamiento, aporte o alianzas con otras organizaciones.

D Otras atribuciones:

- Finalmente, el director del establecimiento educacional deberá informar al sostenedor, al jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal y a la comunidad escolar, en diciembre de cada año, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos en su respectivo convenio de desempeño.

IMPORTANTE

Cabe señalar que las funciones estratégicas deben estar articuladas con los objetivos y metas estratégicas planteadas en los convenios de desempeño que los directores firman una vez son seleccionados para desempeñarse en los establecimientos educacionales, y que podrían ser modificables. Esto último, en respuesta a la existencia de factores contextuales que hagan necesario priorizar o abordar ciertas de estas funciones, en alineación con el marco político vigente.⁷ Un ejemplo común, es el de aquellos establecimientos que cuentan con Subvención Escolar Preferencial (SEP), donde se aumenta en un 20% los recursos que recibe el establecimiento. Ante esta situación, el Director podría contar con especiales atribuciones para gestionar el uso de estos recursos, con la finalidad de *“implementar acciones, iniciativas y estrategias... para favorecer los aprendizajes, la formación integral de todos los estudiantes y la concreción del Proyecto Educativo Institucional”* (Mineduc, 2016).

4. Competencias para el ejercicio del cargo

Para la elaboración del nuevo perfil, se consideran cinco competencias para el ejercicio del cargo de director, las cuales están alineadas a las dimensiones definidas en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar⁸, el cual, a través del concepto de “prácticas”, dinamiza y contextualiza la definición de competencias.

En este nuevo perfil de cargo, cada competencia tendrá una ponderación relativa dada por el sostenedor, de acuerdo con las necesidades y características del establecimiento educacional y del territorio en el cual el establecimiento se encuentra emplazado.

Se recomienda que la ponderación de cada competencia no supere el 30% ni sea inferior al 10%. Para esto se pueden considerar algunos criterios tales como, las características del establecimiento educacional, del equipo de trabajo y del territorio en el cual se encuentra ubicada la escuela o liceo. Este porcentaje es muy importante ya que orienta la búsqueda y análisis del perfil de los candidatos, por parte de la empresa asesora.

⁷ El proceso de definición de funciones estratégicas, puede contemplar insumos como: el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y la Ley de Desarrollo Profesional Docente N° 20.903 (2016), donde se establecen aquellas atribuciones que poseen los directores de establecimientos escolares, en conjunto con sus equipos directivos, en diversas dimensiones de su labor.

⁸ Para mayor información revisar el sitio web: http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
<p>COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA</p>	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>
<p>COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES</p>	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>
<p>COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</p>	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
<p>COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES</p>	<p>Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.</p> <p>Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.</p>

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	<p>Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.</p> <p>Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.</p>

5. Desafíos del cargo

La información de los desafíos del cargo será variable y dependerá de las características y necesidades del establecimiento educacional al cual postulará el futuro candidato a director.

Los desafíos del cargo orientan a los postulantes respecto de lo que se espera de ellos al momento de asumir el cargo de director. En este sentido, los desafíos deberán estar en directa relación con los objetivos y metas estratégicas definidas en el PME del establecimiento, así como también con los objetivos y metas estratégicas definidas en el PADEM comunal. Por último, cabe señalar que los desafíos del cargo juegan un rol clave en la construcción del nuevo perfil ya que definirán los conocimientos necesarios que el futuro director deberá tener para el desempeño de sus funciones.

IMPORTANTE

Esta información deberá estar alineada con aquella que el convenio de desempeño del futuro director defina a partir de las metas y objetivos a cumplir durante el periodo en el que se desempeñará en el cargo.

6. Conocimientos profesionales

En este nuevo perfil de cargo, los conocimientos profesionales se entienden como el conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional (MBDLE, 2015, P. 34). Estos conocimientos profesionales, definidos a la luz del nuevo MBDLE, deberán estar en directa relación con los desafíos del cargo que se hayan definido

previamente. De esta manera, frente a un determinado desafío, se requerirá que el futuro director posea conocimientos específicos que le permitan responder a dicho desafío. Si bien se espera que cada candidato al cargo posea todos los conocimientos para ejercer el liderazgo, su selección, por parte del sostenedor, dependerá de las características de los desafíos que se hayan definido.

Así, los conocimientos más relevantes a considerar en el ejercicio de la dirección y el liderazgo son los siguientes:

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Liderazgo escolar	Refiere al conocimiento sobre las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no solo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.
Inclusión y equidad	Dice relación con el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
Mejoramiento y cambio escolar	Alude al conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).
Currículum	El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Refiere al conocimiento y comprensión del marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Evaluación	El conocimiento de los procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.
Prácticas de enseñanza-aprendizaje	Conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.
Desarrollo profesional	Conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.
Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local	Conocimiento y comprensión sobre las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la Ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
Gestión de proyectos	Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantenimiento de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.



ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Explorando factores de contexto relevantes para la elaboración del perfil de cargo

En la Cápsula Teórica 1, se señalaron ciertas dificultades relacionadas con la definición y diseño del actual perfil de cargo de director escolar, y que tendrían especial impacto en la selección de aquellos candidatos más idóneos:

- Un carácter más bien genérico, que no representa lo que realmente se espera de un director en determinado establecimiento educacional.
- Falta de ajuste del perfil a las necesidades de la comunidad educativa en la cual se desempeñará el futuro director.
- No se consideran las especificidades del territorio donde se emplazan los establecimientos educacionales para la construcción del perfil.

A partir de estos hallazgos, se establece una nueva estructura de perfil de cargo, la cual se presenta en la Cápsula Teórica 2, donde la definición de la mayoría de sus componentes, depende de las características particulares de cada establecimiento educacional y de la realidad de cada comuna.

Antes de explorar la siguiente Cápsula, que aborda aquellos factores contextuales que impactan en la definición de componentes del perfil de cargo, lo invitamos a anticiparse a esta propuesta, desde su experiencia. Esto le permitirá contrastar sus nociones previas con la nueva información que ponemos a su disposición en la Cápsula 3, y seguir reflexionando acerca de la importancia que tienen estos factores para la elaboración del perfil.

Esta actividad se desarrolla a través de tres pasos, donde podrá -de forma inductiva- proponer factores contextuales que resultan clave en la elaboración del perfil de cargo de cualquier director de establecimiento escolar público. De esta forma, hará un recorrido desde su experiencia, en un contexto particular, hasta llegar a una propuesta amplia que contemple una diversidad de factores que puedan considerarse en diferentes y particulares situaciones.

1

Paso 1 Un mapeo territorial

A continuación, y pensando en su comuna, complete esta ficha de antecedentes generales, llenando todos los casilleros con el número que corresponda al total de establecimientos educativos municipales según el tipo de enseñanza impartida.

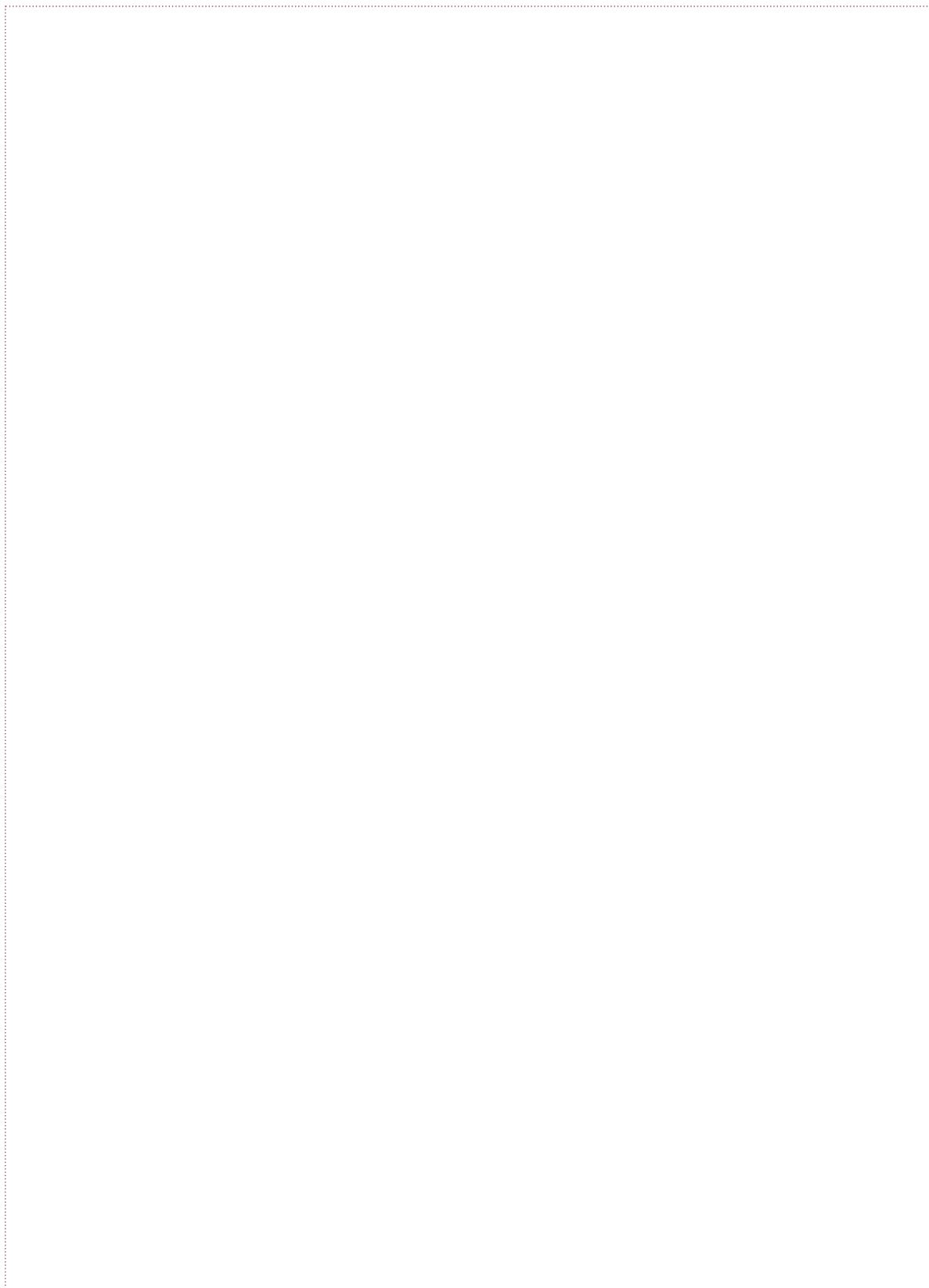
FICHA DE ANTECEDENTES GENERALES		
	Número total de escuelas de párvulo	
	Número total de escuelas básicas	
	Número total de liceos científico-humanistas	
	Número total de liceos técnico-profesionales	
	Número total de liceos polivalentes	
	Número total de escuelas especiales	
	Número total de centros de educación para adultos	
Total de establecimientos educacionales		

A continuación, construiremos un mapa comunal de servicios educativos. Para ello, en la página siguiente, esboce los límites de su comuna dentro del cuadro que se presenta, y ubique los establecimientos escolares contabilizados, representándolos mediante un círculo o punto del color indicado en la ficha de antecedentes generales. Para ello no necesita ser un experto: solo es un esbozo aproximado tanto del contorno comunal como del emplazamiento de los establecimientos.

Puede complementar este mapa, considerando los siguientes aspectos, entre otros que usted considere como relevantes:

-  Barrios
-  Áreas de servicios
-  Zonas de conectividad en transporte público
-  Áreas industriales
-  Zonas de recreación
-  Centros financieros

Mapa comunal servicios educativos



Sabemos que hay factores internos o propios de los establecimientos, así como hay otros externos a las escuelas y liceos, que pueden influir en el desempeño de los directores escolares. Observe su mapa y sistematice dicha información en el siguiente cuadro.

Le recomendamos agrupar aquellos factores que podrían sintetizarse en una sola idea.

FACTORES DE CONTEXTO IDENTIFICADOS EN MI COMUNA	
Propios de los establecimientos	Propios del territorio

2

Paso 2 Precisando la información

Responda las preguntas que se presentan a continuación, a fin de lograr una mirada más profunda a la propuesta realizada:

- 1 En términos generales, ¿a qué aspectos refieren los factores contextuales propios de los establecimientos?

Sintetice en no más de cuatro líneas, dando un par de ejemplos concretos.

- 2 De aquellos factores contextuales que son internos o propios de los establecimientos, ¿cuáles de ellos son comunes entre los diferentes establecimientos educativos de su comuna?

Justifique su respuesta.

- 3 En relación a su respuesta: Piense en ciertos establecimientos educacionales que podrían presentar particularidades que los diferencian del resto. ¿Existe algún factor de contexto interno, diferente a los ya listados, que se debiese considerar en un perfil de cargo para dotar de director a ese establecimiento específico? ¿Cuál o cuáles son?

Escríbalos a continuación:

- 4 Respecto de los factores contextuales correspondientes al territorio, ¿a qué refieren en términos generales?

Sintetice sus ideas en no más de cuatro líneas, dando un par de ejemplos concretos.

- 5 En relación a los factores contextuales territoriales de su comuna, dé uno o dos ejemplos de factores de contexto que incidan de forma particular en el desempeño de los directores escolares. Justifique su respuesta.

3

Paso 3 Más allá de los límites de mi comuna

Ya logramos mapear los factores contextuales que podrían impactar el desempeño de los directores de los diferentes establecimientos educacionales de la comuna. En este último paso, lo invitamos a ir más allá de los límites comunales y pensar en otras realidades, ya sea desde la experiencia que haya tenido en otros territorios o desde el conocimiento que tiene desde la experiencia de pares u otros conocidos.

A partir de lo anterior, señale otros factores de contexto, que podrían ser relevantes a la hora de elaborar el perfil de cargo de directores que trabajen en realidades diversas.

FACTORES DE CONTEXTO IDENTIFICADOS EN MI COMUNA	
Propios de los establecimientos	Propios del territorio

Para finalizar esta actividad, lo motivamos a reflexionar en torno a la siguiente pregunta:

En mi trabajo diario, **¿suelo contemplar todos estos factores en la elaboración de los perfiles de cargo de directores para las escuelas y liceos que administro?** Si es así, **¿de qué forma llevo a cabo esta acción?**

A continuación, en la Cápsula Teórica 3, presentamos una propuesta de factores contextuales que los sostenedores pueden contemplar en la definición de los componentes del nuevo perfil, a fin que este pueda satisfacer de la mejor forma las necesidades y características de cada establecimiento, facilitando la selección de un candidato idóneo.

La actividad que acaba de desarrollar le permitirá mirar esta cápsula con una mayor comprensión de la temática abordada, desde el análisis del propio contexto y los conocimientos surgidos desde este proceso.



Factores contextuales a considerar en la elaboración del nuevo perfil de cargo⁹

Los factores contextuales que se presentan a continuación permiten orientar la reflexión del sostenedor en relación con la definición de los componentes del nuevo perfil, antes mencionados, de tal manera que este pueda responder de manera adecuada a las características y necesidades de la unidad educativa donde se concursa el cargo.

Estos factores de contexto se plantean a modo de propuesta, para que sea el sostenedor, quien a partir de las características y necesidades observadas en el establecimiento donde se concursa el cargo y del territorio donde este se emplaza, considere aquellos que resulten claves y pertinentes a la realidad local.

A continuación, se presentan y definen algunos de los principales aspectos del contexto que el sostenedor puede considerar al momento de construir el perfil de cargo. Este listado puede ser complementado con otros componentes que, según su experiencia, resulten relevantes de considerar al momento de elaborar el perfil.

1. Sellos del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
SELLOS DEL PEI	El PEI es una herramienta para la mejora escolar que expresa el sentido y los sellos que caracterizan a cada establecimiento educacional y su aporte al desarrollo de la comunidad educativa. Los sellos son los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad quiere desarrollar. Generalmente estos sellos pueden observarse en la misión y visión que el establecimiento ha definido en su proyecto educativo y que lo hacen diferente de los demás. ¹⁰ Este componente además recoge la variación de estos sellos a través de la historia del establecimiento educacional.

⁹ Los elementos de contexto que aquí se proponen al sostenedor surgen a partir de un proceso de consulta que tanto el Ministerio de Educación, como el Servicio Civil realizaron a algunos actores claves del mundo educacional, tales como profesionales del equipo técnico de los Departamentos Provinciales de Educación, directores escolares y supervisores del Ministerio de Educación.

¹⁰ Para mayor información consultar el sitio web: <http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201506111603060.OrientacionesPEI.pdf>

2. Variación y características de la matrícula del establecimiento los últimos cinco años

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
VARIACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MATRÍCULA	<p>Este componente permite tener una visión general respecto de la evolución de la matrícula de los estudiantes del establecimiento educacional entre un año y otro. Junto con el dato cuantitativo de la matrícula, se sugiere señalar aquí algunos motivos que puedan estar influyendo en el resultado de la variación de esta. Por ejemplo, si la matrícula ha aumentado durante los últimos cinco años, se sugiere señalar posibles acciones que el establecimiento educacional ha llevado a la práctica y que podrían estar determinando el alza en la matrícula. Por el contrario, si el establecimiento ha experimentado una baja en la matrícula, se sugiere indicar posibles causas o motivos que puedan explicar esta tendencia, tanto internos como externos al establecimiento. Por otro lado, se espera que junto al dato cuantitativo de evolución de la matrícula, se entregue información respecto de cómo la matrícula de estudiantes está conformada, por ejemplo, en cuanto a género, edad, pueblos originarios, estudiantes inmigrantes, etc.</p>

3. Índice de vulnerabilidad escolar (IVE)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR (IVE)	<p>Este indicador permite conocer el índice de vulnerabilidad del establecimiento educacional. Es importante dejar reflejado este dato y considerarlo al momento de definir las competencias requeridas para el cargo, así como también sus desafíos y conocimiento.</p>

4. Evolución de resultados educativos

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
EVOLUCIÓN DE RESULTADOS EDUCATIVOS	<p>Este indicador permite observar la trayectoria de los resultados promedio obtenido por el establecimiento educacional en la prueba Simce los últimos cinco años. Además de los resultados de la prueba Simce, este componente puede reflejar la evolución de resultados de otras pruebas externas que haya aplicado el sostenedor, como también pruebas internas que haya aplicado el propio establecimiento.</p> <p>Junto a lo anterior, en este apartado se sugiere señalar las acciones que la unidad educativa haya implementado para mejorar los resultados obtenidos.</p>

5. Resultados en los indicadores de desarrollo personal y social obtenidos por el establecimiento

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
RESULTADOS EN LOS INDICADORES DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL (IDPS) ¹¹ OBTENIDOS POR EL ESTABLECIMIENTO	<p>Este componente, llamado Otros Indicadores de Calidad por la Agencia de la Calidad de la Educación, refiere al puntaje obtenido por el establecimiento educacional, el último año, en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none">● Autoestima académica y motivación escolar.● Clima de convivencia escolar.● Participación y formación ciudadana.● Hábitos de vida saludable.● Titulación técnico profesional.● Equidad de género.● Retención escolar.● Asistencia escolar.

¹¹ Para mayor información sobre los IDPS usted puede revisar el siguiente sitio web: <http://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/indicadores-desarrollo-personal-social/>

6. Estructura y características de los equipos de trabajo que componen el establecimiento (docentes, equipo directivo, asistentes de la educación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO	<p>Este componente permite caracterizar al establecimiento educacional en términos de las personas que allí se desempeñan, las funciones que estos cumplen y las relaciones que allí se establecen. Así, por ejemplo, al señalar este componente, se puede hacer referencia al número de docentes que trabajan en el establecimiento educacional al cual se está concursando el cargo y las asignaturas que imparten, además de los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación del desempeño docente.</p> <p>También aquí se puede hacer mención al número de asistentes de la educación que trabajan en la unidad educativa y quienes componen el equipo directivo, sus funciones y responsabilidades. Junto a lo anterior, se sugiere hacer mención a las dificultades que puedan existir al interior de los equipos de trabajo, por ejemplo, si existe alta rotación de docentes de una asignatura específica, ausencias prolongadas de docentes, asistentes de la educación, o miembros del equipo directivo, conflictos pasados a los cuales la dirección debió enfrentarse, por ejemplo: paralización de actividades prolongadas, y como se resolvió, etc. Por otro lado, también se sugiere hacer mención a las fortalezas que los equipos de trabajo que la unidad educativa tenga, por ejemplo, alto nivel de compromiso, alta capacidad para enfrentar desafíos y resolver conflictos, relación colaborativa con los padres y apoderados, etc.</p>

7. Redes externas al establecimiento educacional

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
REDES EXTERNAS AL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL	Este componente refiere a todas aquellas instituciones, organizaciones, empresas, y/o personas externas a la unidad educativa con las cuales el director debe relacionarse cotidianamente. Junto con identificar la organización, es importante señalar aquí el tipo de relación que tiene con el establecimiento educacional, ya sea a nivel de servicio, apoyo, o colaboración.

8. Organizaciones internas del establecimiento educacional

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
ORGANIZACIONES INTERNAS DEL ESTABLECIMIENTO	<p>Este componente refiere a la existencia, al interior de la unidad educativa, de organizaciones tales como centro de padres y apoderados, centro de alumnos y/o consejos escolares, entre otras. También se incluye toda organización con fines curriculares o extra curriculares que funcione al interior de la escuela, donde participe uno o más estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>Se sugiere mencionar aquí algunas características de estas organizaciones, tales como el grado de participación, en qué actividades/desafíos específicamente se destaca su participación, logros alcanzados, funcionamiento del Consejo Escolar, etc.</p>

9. Inclusión y atención a la diversidad

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
INCLUSIÓN Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	Este componente refiere al desarrollo de prácticas e iniciativas que se realizan al interior del establecimiento educacional, al cual se está concursando el cargo a director, y que favorecen la construcción de una comunidad educativa inclusiva e intercultural, que elimine todo tipo de discriminación o exclusión. Por ejemplo, la existencia del Programa de Educación Intercultural Bilingüe, Programa de Apoyo a la Inclusión, Programa de Integración Escolar (PIE), Subvención Escolar Preferencial (SEP), entre otros. ¹²

10. Ciudadanía, convivencia y participación

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
CIUDADANÍA, CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN	Este componente alude a las iniciativas o programas que existen al interior del establecimiento educacional, al cual se está concursando el cargo a director, y que contribuyen a mejorar la calidad de la educación a través de acciones orientadas a la formación integral de los estudiantes, el reconocimiento de sus necesidades e intereses, y al fortalecimiento de la participación y vida democrática al interior de la unidad educativa. Por ejemplo, Aulas de Bien Estar, Programa de Formación Ciudadana, Programa de Transversalidad Educativa, Programa Movámonos por la Educación Pública, Programa Escuela, Familia y Comunidad, etc. ¹³

¹² Para mayor información sobre este componente y sus iniciativas, puede consultar los siguientes sitios web: <http://www.peib.mineduc.cl>, <http://especial.mineduc.cl/>, <http://sep.mineduc.cl/>.

¹³ Para mayor información sobre este componente y sus iniciativas, puede consultar los siguientes sitios web: <http://formacionciudadana.mineduc.cl/>, <http://www.convivenciaescolar.cl/>

11. Caracterización de los padres, madres y apoderados, su relación con el establecimiento educacional y los espacios para su participación dentro de la comunidad educativa

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
RELACIÓN DE LOS PADRES, MADRES Y APODERADOS CON EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, Y ESPACIOS PARA SU PARTICIPACIÓN DENTRO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	<p>Este componente permite caracterizar a los padres, madres y apoderados de los estudiantes que asisten al establecimiento educacional, en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nivel socioeconómico. ● Composición familiar. ● Actividad laboral. ● Nivel de estudio. ● Relación con la escuela o liceo y sus actores principales. <p>Así también este componente apunta a identificar la existencia de espacios de encuentro que tenga la comunidad educativa para incentivar la participación e interacción de estos actores.</p>

12. Sellos de la política educativa territorial

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
SELLOS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA TERRITORIAL	<p>Este componente hace referencia a los sellos más importantes que el municipio, al cual pertenece el establecimiento educacional, ha definido como claves en cuanto a su política educativa. Generalmente estos sellos pueden visualizarse en el Plan Anual de Educación Municipal (PADEM).</p>

13. Características geográficas y demográficas del territorio en el cual se encuentra emplazado el establecimiento educacional

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y DEMOGRÁFICAS	Este componente refiere a las características geográficas y demográficas de la comuna en la cual se encuentra ubicado el establecimiento educacional, por ejemplo: superficie, barrios que lo componen, conectividad vial, límites, centro financiero, actividades económicas, industrias, espacios de recreación, población según sexo, distribución etaria, entre otros indicadores.

14. Grado de responsabilidad del director escolar en la ejecución de recursos del establecimiento educacional

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
EJECUCIÓN DE RECURSOS	Este componente refiere al grado de responsabilidad que el director del establecimiento educacional tiene en la ejecución de recursos de la escuela. Por ejemplo, sobre aquellos designados vía Subvención Escolar Preferencial (SEP) y las iniciativas o proyectos a los cuales estos han sido asignados.

15. Tecnologías educativas

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS	<p>Este factor aborda la prioridad que el establecimiento le da al uso de tecnologías, tanto en el ámbito de la gestión directiva como de los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo cual –en ciertos casos- está declarado en el PEI no solo como una estrategia, sino como un sello. Además, considera el uso de tecnologías como estrategia en las áreas de convivencia y participación de la comunidad escolar. En general, debiese evaluarse cómo se incorporan estas tecnologías a nivel de:</p> <ul style="list-style-type: none">● Formación profesional: acceso a plataformas o instancias de capacitación profesional con uso de tecnologías.● Infraestructura: equipamiento, conectividad y sistemas de seguridad tecnológicos.● Procesos pedagógicos: adquisición y administración de recursos educativos digitales.● Redes: uso de TIC para la comunicación interna y el vínculo con redes de apoyo.

16. Aspectos relevantes de la historia del establecimiento escolar

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
ASPECTOS RELEVANTES DE LA HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	<p>Este componente refiere a cómo el establecimiento escolar surge en el territorio donde se ubica, cómo es y ha sido la relación con la comunidad, cómo ha evolucionado en la comuna, la valoración interna y externa que los diversos actores de la comunidad tienen acerca de él, entre otros factores que pueden considerarse como antecedentes históricos.</p>

17. Grado de autonomía del director para seleccionar funcionarios del establecimiento escolar

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
GRADO DE AUTONOMÍA DEL DIRECTOR PARA SELECCIONAR FUNCIONARIOS DEL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	Este factor hace referencia al grado o nivel de autonomía con que cuenta el director en los procesos de selección de funcionarios tales como: docentes, asistentes de la educación profesionales y no profesionales, entre otros.

18. Mapeo político

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
MAPEO POLÍTICO	Este componente refiere a aquellas organizaciones de carácter político que pueden incidir en la gestión del director, involucre o no directamente a diversos actores del establecimiento escolar. Por ejemplo: Colegio de Profesores, Federación Nacional de Educadores de Chile, sindicatos, asociaciones gremiales, entre otros.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Mirando mi aprendizaje

A continuación, se presentan tres preguntas que tienen como propósito orientar su reflexión en relación a los aprendizajes logrados a través de este módulo y, especialmente, respecto de la importancia que tiene conocer tanto la realidad de los establecimientos escolares como del territorio donde se emplazan.

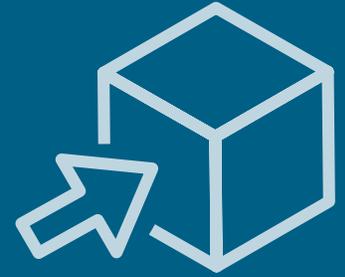
- 1 En relación a la actividad realizada anteriormente: ¿Qué tan cercana o lejana estaba la propuesta de factores contextuales que definió en el Paso 3, de la actividad anterior, en relación a la que se presenta en la Cápsula Teórica 3?
Justifique su respuesta.

- 2 En sus propias palabras, defina –en términos generales– cómo los factores de contexto pueden impactar el desempeño de un director de establecimiento escolar.

- 3 Explique, con sus propias palabras, por qué es esencial que los sostenedores de establecimientos educacionales conozcan a cabalidad los diversos factores de contexto para la elaboración de perfiles de cargo de directores de establecimientos educacionales.

MÓDULO 3

Orientaciones metodológicas para la elaboración del nuevo perfil de cargo



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este último módulo de aprendizaje, usted podrá aplicar los conocimientos adquiridos previamente, a través de la observación y análisis de dos ejemplos de perfiles de cargo y mediante la elaboración de dos perfiles de cargo, a partir del estudio de casos diseñados especialmente para responder a este desafío.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Identificar y analizar factores de contexto que pueden influir en el desempeño de los directores de establecimientos escolares y, por lo tanto, resultar determinantes a la hora de elaborar los perfiles de cargo. Lo anterior, a partir de dos ejemplos de perfiles de cargo ya diseñados.
- b Elaborar perfiles de cargo, a partir de información relevante que se presenta desde dos casos de establecimientos educacionales.

Temario

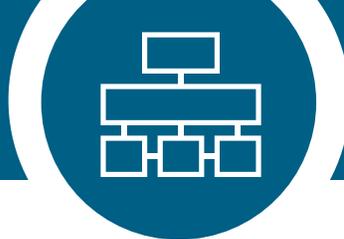
- 1 Recapitulando: una mirada a la estructura del perfil de cargo en el marco de las bases del concurso público.
- 2 Ejemplos de perfiles de cargo a director de establecimiento educacional.
- 3 Actividades de reflexión, análisis y aplicación para la elaboración del nuevo perfil de cargo de director de establecimiento educacional.



CÁPSULA TEÓRICA 1

Recapitulando: una mirada a la estructura del perfil de cargo, en el marco de las bases del concurso público

En este apartado, se presentan dos cápsulas gráficas: la primera permite identificar dónde se sitúa el componente “perfil de cargo” en las bases del concurso público; y la segunda permite visualizar los componentes del perfil, destacando aquellos cuya definición puede verse influida por factores de contexto.



CÁPSULA GRÁFICA

Estructura de las bases del concurso

Las presentes bases contienen los siguientes elementos, destacándose el perfil de cargo en el punto III de la lista:

BASES CONCURSO PÚBLICO

DIRECTOR/A ESTABLECIMIENTO MUNICIPAL

"NOMBRE ESTABLECIMIENTO"

I. MUNICIPALIDAD DE "NOMBRE MUNICIPIO"

BASES DE CONVOCATORIA

Introducción de las bases con detalles de convocatoria en el marco legal correspondiente.

DIRECTOR/A ESTABLECIMIENTO MUNICIPAL

"NOMBRE ESTABLECIMIENTO"

I. Identificación del cargo

En este apartado se identifica el establecimiento con su respectivo RBD, domicilio para la ejecución de funciones con su respectiva ciudad y región, horas cronológicas de contrato, tipo de jornada, de quien depende el cargo y fecha de la vacancia.

II. Contexto y entorno del cargo

Se consideran antecedentes generales del establecimiento, tales como: niveles educativos atendidos, localidad, programas, evolución de la matrícula, IVE y concentración de estudiantes prioritarios, estructura según género, dotación y evaluación docente: conformación de equipo de trabajo a nivel directivo, docente y de asistentes de la educación, organigrama y actores externos con quien se relaciona el director en el ejercicio de sus funciones.

III. Perfil profesional del cargo

Aquí es donde situamos los componentes definidos: misión, principio ético-moral, funciones estratégicas, competencias para el ejercicio del cargo, desafíos del cargo y conocimientos profesionales.

IV. Requisitos legales para desempeñar el cargo

Se mencionan todos aquellos requisitos legales que los postulantes deben cumplir para desempeñarse como directores, en conformidad del artículo 24 del DFL N° 1 de 1996 y sus modificaciones..

V. Condiciones de desempeño del cargo

Este apartado hace referencia a la duración del nombramiento (5 años), el plazo de firma del convenio de desempeño, los plazos para informar al sostenedor y a la comunidad escolar el grado de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos suscritos en dicho convenio, y la posibilidad de exigir la renuncia del director en caso de no cumplir con lo establecido en el convenio.

VI. Nivel referencial de las remuneraciones

Se indica el valor de la remuneración que recibirá el director, en conformidad con lo establecido en el Estatuto Docente, incluyendo la asignación de responsabilidad directiva y considerando variables como años de experiencia y perfeccionamiento.

VII. Etapas del proceso de selección

Las bases del concurso contemplan informar las etapas del proceso de selección que refieren al análisis de la admisibilidad de la postulación, evaluación curricular, evaluación psicolaboral, entrevista de la comisión calificadora, conformación de la nómina y elección por parte del sostenedor.

VIII. Proceso de postulación y recepción de antecedentes

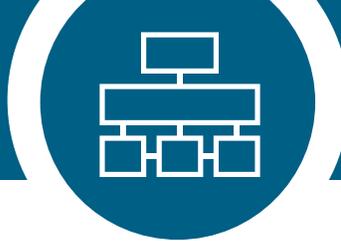
En esta sección, los postulantes encontrarán todos aquellos antecedentes que deben presentar para postular al cargo de director, así como la fecha y lugar de recepción de dichos antecedentes.

IX. Calendarización del proceso

Aparece cada una de las etapas del proceso, desde la publicación de la convocatoria hasta el inicio de las funciones del director en el establecimiento, con sus respectivos plazos y responsables.

X. Propuesta de convenio de desempeño

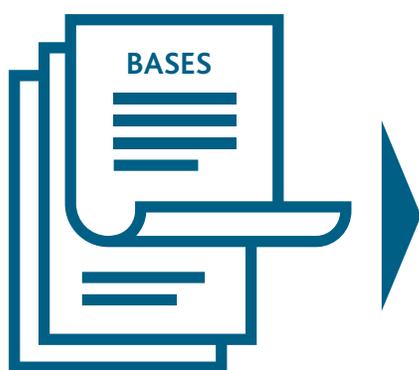
Aquí se incluye la propuesta de convenio de desempeño elaborada por el sostenedor, con los objetivos y metas estratégicas respectivas. Considera otros elementos como: indicadores, fórmulas de cálculo, medios de verificación, supuestos básicos y consecuencias del cumplimiento o incumplimiento.



CÁPSULA GRÁFICA

Mirando los componentes del perfil

A continuación, recordaremos cómo se estructura el nuevo perfil de cargo e identificaremos todos sus componentes. Para esto lo invitamos a revisar la siguiente gráfica, en la cual aparecen destacados en **negrita** aquellos componentes del nuevo perfil que pueden variar según diversos factores de contexto y que, como sostenedor, es importante considerar y conocer a cabalidad para realizar una selección óptima de ellos:



BASES CONCURSO PÚBLICO

COMPONENTES DEL PERFIL

- Misión
- Principio Ético-Moral
- **Funciones estratégicas**
- **Competencias para el ejercicio del cargo**
- Desafíos del cargo
- Conocimientos profesionales

Una vez que hemos dado una mirada general a la estructura del nuevo perfil de cargo, dentro de las Bases de Concurso Público, les invitamos a analizar dos ejemplos de perfiles, los cuales están basados en realidades muy particulares y diferentes entre sí. Estos ejemplos de perfiles le permitirán reforzar los contenidos tratados en los módulos anteriores y sentar algunas bases fundamentales para la elaboración de perfiles de cargo para director de establecimiento educacional.



RECURSOS DE APOYO

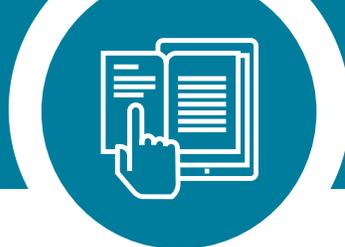
Ejemplos de perfiles de cargo a director de establecimiento educacional

Este recurso de apoyo lo invita a observar y analizar **dos ejemplos de perfiles de cargo**, elaborados sobre la base de antecedentes recolectados en dos establecimientos educacionales que presentan características, trayectorias y necesidades diversas, en contextos territoriales particulares. El primer caso corresponde a un liceo técnico profesional, con sello tecnológico, mientras que el segundo refiere a una escuela básica donde la multiculturalidad se vive día a día, tras la progresiva llegada de inmigrantes.

La observación y análisis de estos dos ejemplos le permitirá prepararse para el posterior ejercicio en el cual usted elaborará dos perfiles de cargo. Es relevante mencionar que, además, estos ejemplos pueden servir como insumos que orienten su trabajo en la elaboración de perfiles de directores para establecimientos educativos de su comuna.

De esta forma, siga las siguientes instrucciones:

- 1 Revise y Analice los dos casos de establecimientos educacionales y el ejemplo de perfil de cargo que se ha construido para cada uno de ellos, a la luz de los antecedentes propuestos. Subraye y destaque todos aquellos factores contextuales que se enuncian en los antecedentes de los dos establecimientos educativos que se presentan, y compruebe que estos se reflejen en uno o más componentes de los perfiles que se proponen posteriormente.
- 2 Ponga especial atención a las **notas** que encontrará en los ejemplos dados y cuyo propósito es generar una mayor comprensión acerca de los diferentes componentes definidos, en base a los antecedentes dados.



CASO 1

El Liceo Técnico Profesional Konrad Zuse

1. Descripción General del establecimiento

El Liceo Técnico Profesional Konrad Zuse es un establecimiento que brinda educación técnico profesional, de 1° a 4° Medio, a 257 estudiantes de un sector urbano de la zona Sur del país, desde 1986. El establecimiento concentra un 97% de estudiantes en situación de vulnerabilidad y un 98% de estudiantes prioritarios.

El establecimiento cuenta con las especialidades de conectividad y redes, telecomunicaciones y programación, y ha definido sus sellos entorno a los avances tecnológicos de las últimas décadas y los nuevos campos laborales que se han abierto para los egresados de enseñanza media, en empresas públicas y privadas. De esta forma, se espera entregar una educación técnico profesional de calidad, enfatizando valores institucionales como la responsabilidad, el compromiso, la superación y la honestidad, además de un foco en el pensamiento creativo que se requiere para enfrentar los desafíos de un mundo cambiante y en permanente evolución.

En el PEI del establecimiento, se define la siguiente Misión: "Formar técnicos de calidad en el sector de Tecnología y Comunicaciones, que adquieran las competencias necesarias para integrarse al mundo laboral, en un contexto de creciente avance tecnológico global".

El liceo dispone de profesionales que apoyan a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, así como a aquellos que ven dificultado el proceso escolar por causas conductuales, emocionales o afectivas. Este equipo de profesionales está conformado por una educadora diferencial especialista en problemas de aprendizaje, un psicopedagogo y un orientador que coordina apoyos externos para los estudiantes que viven diferentes situaciones que ponen en riesgo su proceso de aprendizaje. De esta forma, han logrado consolidar alianzas con consultorios, centros de apoyo psicológico, centros de rehabilitación del consumo de drogas y alcohol, y organizaciones de la comunidad para la recreación y el deporte.

El actual director del establecimiento ha recibido recientemente una oferta para desempeñarse como docente de una reconocida institución de educación superior, debido a su especialización en temas de

informática educativa, y ha comunicado al sostenedor su intención de poner el cargo a disposición en vista de que ya termina el período de cinco años de ejercicio del cargo. Motivados por la realización del concurso público para contratar un nuevo director, varios profesionales del establecimiento han comenzado ya a preparar sus postulaciones.

Cabe señalar que, si bien existe una alta tasa de retención escolar y de titulación, el liceo no ha logrado mejorar sus resultados académicos, manteniéndose desde hace al menos diez años en la media nacional. Otro hecho que preocupa es que, a pesar de la alta empleabilidad de la que gozan los egresados, muchos de ellos -debido a su desempeño en la prueba de ingreso a la universidad- no han logrado ingresar a carreras profesionales. Según el jefe del DAEM, *"nunca ha sido nuestro norte prepararlos para el ingreso a la universidad... En realidad, este liceo siempre ha buscado ser una alternativa para aquellos estudiantes que deseen desempeñarse tanto como técnicos de nivel intermedio o acceder a títulos técnicos de nivel superior. Sin embargo, debemos reconocer que, en los últimos años, los estudiantes y sus familias han evolucionado respecto de sus expectativas, y quisieran que este liceo -al igual que otros de la comuna- entreguen una formación que les permita acceder a otras oportunidades educativas. Sobre todo, considerando que en esta región no contamos con tantas ofertas de educación terciaria como la Metropolitana, por ejemplo"*.

Por otra parte, la matrícula se ha incrementado en un 4% en los últimos cinco años. Al respecto, el jefe de UTP señala que *"debido al creciente interés de los jóvenes en materias de tecnología y computación, podemos sentirnos orgullosos de ofrecer una educación que dé respuesta a ese interés. De hecho, es una de las principales razones por las cuales nunca hemos tenido que luchar por conseguir más matrícula o retener a nuestros estudiantes. Además, el enfoque pedagógico con que se abordan los contenidos es atractivo. Los docentes se han capacitado en estrategias lúdicas, que integran tanto en plan común como diferenciado"*.

2. Aspectos clave del análisis estratégico, en el contexto de elaboración del PME

El diagnóstico institucional del Liceo, en general, habla de un establecimiento donde existen pautas claras acerca de cómo los docentes deben realizar sus clases en términos de contenidos, metodología y evaluación; sin embargo, no existe un acompañamiento que contemple evaluación, retroalimentación y seguimiento sistemático. El equipo que lidera el establecimiento se ha preocupado de poner a disposición del cuerpo docente una serie de recursos materiales, tecnológicos y metodológicos para apoyar su práctica pedagógica, pero no ha logrado involucrarse personalmente, según ellos *"por la alta demanda de tareas administrativas y situaciones emergentes que deben enfrentar"*. *"En general, es muy difícil poder organizarnos para apoyar más a nuestros docentes. El jefe de UTP está bastante*

solo en esta tarea, y nos falta tiempo para reunirnos y discutir sobre los procesos pedagógicos. En general, lo administrativo nos quita mucho tiempo y, por otra parte, constantemente se presentan problemas que debemos solucionar con urgencia”, señala el inspector general.

Respecto de aquellas problemáticas que deben atender con urgencia, el jefe de UTP señala: *“la verdad es que, históricamente, el liceo ha debido enfrentar situaciones bastante conflictivas a nivel de estudiantes y de sus familias. Nos encontramos en un sector que presenta variadas problemáticas psicosociales, como pobreza, exclusión social, maltrato, delincuencia, entre otras. Para nosotros es muy doloroso enfrentarnos a situaciones donde los estudiantes llegan muy afectados a clases. Todo esto repercute en su desempeño escolar. A lo anterior agrega que “como liceo, afortunadamente, contamos con redes de apoyo muy importantes... Pero debemos invertir tiempos y esfuerzos que, a veces, nos desvían un poco de la gestión pedagógica”.*

Respecto de sus resultados, mientras las tasas de aprobación, retención, matrícula y asistencia, muestran una tendencia al alza, el último promedio Simce logrado fue el más bajo de los últimos cinco años, mientras que el promedio de puntos logrado en el PSU por los egresados fue de 423 puntos.

Preocupa, además, que aquellos indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes evaluados en la última aplicación Simce, revelaron algunas situaciones que el equipo directivo ha decidido abordar como una prioridad en el próximo PME: el clima de convivencia escolar está muy mal evaluado y los estudiantes acusan la presencia de alcoholismo y drogas como un factor que cada día afecta más a la comunidad escolar.

Cabe destacar que, en el último Censo Digital aplicado, lograron ingresar a la categoría Avanzada, respecto de la evaluación realizada en los ámbitos de Gestión Informática, índice de Usos e Índice de Infraestructura. En relación a estos resultados, el director sostiene: *“Yo creo que este logro, en gran parte, se lo debemos a la Subvención Escolar Preferencial. La SEP es un gran apoyo para nosotros porque nos ha permitido invertir en recursos e infraestructura tecnológica de avanzada, que es lo que nuestros estudiantes necesitan para convertirse en técnicos con gran manejo de insumos tecnológicos y computacionales. Hoy las empresas renuevan sus tecnologías a pasos agigantados, y no podemos quedarnos atrás”.*

El Director indica que el liceo cuenta, desde hace un año, con una dupla psicosocial que ha comenzado a realizar diagnósticos en los estudiantes nuevos que se encuentren en situación de vulnerabilidad y/o bajo rendimiento escolar, detectando necesidades de aprendizaje. Además, comenzaron a realizar visitas domiciliarias, a citar a los padres y apoderados, y a realizar talleres de autoestima para estudiantes de 1º y 2º Medio. El jefe del DAEM comenta que *“esto ha fortalecido la asistencia, pero quizás aún no es suficiente para solucionar algunos nudos críticos que tienen que ver con las adicciones a las que están expuestos nuestros jóvenes... Estamos evaluando qué otros talleres hacer, o que*

redes fortalecer para tratar ese problema específico, y que ha sido causa de tantas peleas y roces entre compañeros”.

Por otra parte, han surgido algunas preocupaciones respecto de cómo se aborda la equidad de género. Una estudiante de cuarto medio señala: *“Yo sé que la mayoría de los compañeros son hombres y que las mujeres somos minoría, pero igual nos sentimos discriminadas a veces porque ellos mismos nos miran en menos. Como que las mujeres no somos buenas para la computación... Incluso los profesores a veces, nos dan tareas más fáciles, o nos mandan a trabajar en la parte más teórica de los proyectos, mientras nuestros compañeros siempre se quedan con la parte más práctica... Lo otro, es que muchas compañeras que ya han egresado del liceo, nos cuentan que les ha costado más encontrar trabajo, porque siempre prefieren contratar hombres”.*

Por último, en la última evaluación docente, donde participó el 90% del profesorado, se obtuvo el siguiente resultado: de los treinta docentes evaluados, diez se encuentran en categoría “Competente”; siete, en “Básico”; nueve en “Destacado”; y cuatro, en “Insatisfactorio”.

El establecimiento, a través del proceso de autodiagnóstico institucional, ha llegado a determinar la existencia de las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso del equipo docente y directivo. • Grandes oportunidades de acceso al mundo laboral debido a una oferta de especialidades que responde a la demanda del entorno y el interés de los estudiantes, y a una excelente relación del liceo con empresas del rubro computacional y tecnológico. • Un equipo fortalecido en el área de convivencia escolar: inspector general, profesor encargado de convivencia escolar, orientador y dupla psicosocial. • Una infraestructura digital moderna y de alta calidad, que permite a nuestros estudiantes egresar con conocimientos y habilidades de altos estándares en tecnología y computación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados Simce y PSU se encuentran bajos, en comparación a aquellos medidos de forma interna en plan diferenciado. • No existe un sistema de evaluación y seguimiento de las prácticas pedagógicas ni de los resultados de aprendizaje. • A pesar de los profesionales abocados al área de convivencia escolar, no logramos aún abordar exitosamente los problemas de adicción que se han identificado, y que han afectado el clima escolar. • Se han identificado algunos problemas respecto de cómo se aborda la equidad de género, y aún no contamos con estrategias para solucionarlos.

A continuación, se presenta un objetivo y una meta estratégica por área del PME, que –según el equipo directivo del Liceo– resultan prioritarios en el plan de trabajo de los próximos cuatro años.

Ejemplo: objetivos estratégicos y metas estratégicas del PME, por área de procesos y de resultados.

ÁREA DE PROCESO	Gestión pedagógica	Objetivo estratégico: fortalecer las prácticas pedagógicas a través de prácticas sistemáticas de acompañamiento a los docentes.
		Meta estratégica: acompañar al 100% de los docentes en sus prácticas pedagógicas, a través de un plan de evaluación y retroalimentación por parte del director, la jefa de UTP y de los coordinadores de plan común y diferenciado.
	Liderazgo	Objetivo estratégico: fortalecer un liderazgo directivo con foco en lo pedagógico.
		Meta estratégica: 100% del equipo directivo participa y aprueba de un curso en liderazgo con foco en los procesos pedagógicos.
Convivencia Escolar	Objetivo estratégico: consolidar un clima escolar positivo y equitativo, a través de apoyo focalizado a estudiantes con dificultades y actividades genéricas.	
	Meta estratégica: El equipo encargado de Convivencia Escolar implementa un plan de diagnóstico y apoyo para estudiantes en riesgo social y que presenten necesidades de aprendizaje derivadas de situaciones de vulnerabilidad, además de talleres centrados en convivencia sana, equidad de género y prevención de la violencia escolar, entre otras temáticas, para todos los estudiantes.	
Gestión de recursos	Objetivo estratégico: organizar y dar uso a los recursos didácticos y tecnológicos, de forma tal que se potencien los procesos de enseñanza y aprendizaje.	
	Meta estratégica: elaborar un plan de trabajo con recursos didácticos y tecnológicos para todos los cursos y niveles, a fin de sacar el máximo provecho a estos tanto en plan común como diferenciado.	
ÁREA DE RESULTADO	Objetivo estratégico: mejorar los resultados académicos y relacionados con los indicadores de desarrollo personal y social, medidos a través del Simce, mediante la implementación de diferentes acciones con foco en los procesos académicos y de convivencia escolar.	
	Meta estratégica: los puntajes referidos al logro académico, aumentan en un 5%; mientras que los indicadores de desarrollo personal y social, lo hacen en un 15%, según los resultados Simce.	

3. Datos relevantes del territorio y de la administración de escuelas y liceos

Para lograr una mayor comprensión de la situación del establecimiento, contando con antecedentes referidos al territorio y su administración, es posible mencionar que existen diversos factores de contexto externo que influyen en el desempeño del director y que el sostenedor debe tomar en cuenta a fin de elaborar un perfil de cargo que realmente se ajuste a las necesidades y características del Liceo Konrad Zuse, lo cual facilitará la selección del candidato más idóneo para este establecimiento.

En primer lugar, así como se señala anteriormente, es necesario mirar el contexto sociocultural que rodea a la escuela y que es de donde provienen la mayoría de los estudiantes y sus familias. El liceo se encuentra inserto en un contexto que presenta altos índices de consumo de drogas y alcohol, exclusión social y delincuencia. Los estudiantes conviven diariamente con estas problemáticas sociales y con las dificultades que de ellas se derivan.

Sin embargo, también es relevante mencionar que el establecimiento se encuentra inserto en un centro de desarrollo urbano que cuenta con una gran diversidad de servicios y locales comerciales, centros culturales municipales de acceso preferencial para estudiantes y docentes, y espacios para la realización de actividades deportivas, recreativas y formativas. Además, existe una oferta diferenciada de actividades y talleres para adultos mayores, adultos, jóvenes y niños, que es muy valorada por la comunidad: cine al aire libre, talleres de creación literaria para niños y adultos, actividades deportivas, ciclos de funciones teatrales, entre otros.

Por otra parte, es relevante mencionar que, debido al alto índice de vulnerabilidad mencionado en la contextualización del liceo, y del porcentaje de estudiantes prioritarios que allí existen, el sostenedor ha considerado absolutamente necesario incorporar el establecimiento al sistema de Subvención Escolar Preferencial, según lo establecido en la Ley N° 20.248. El 2008, año en que entra en vigencia esta ley, el sostenedor suscribe el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa con el Ministerio de Educación. El año 2016 se renueva por tercera vez el convenio, dando paso a la elaboración de un nuevo PME.



EJEMPLO DE PERFIL 1

Perfil de cargo a Director de liceo técnico profesional

A partir de los antecedentes del caso del Liceo Técnico Profesional Konrad Zuse, se presenta a continuación un ejemplo de perfil profesional de cargo a director de un establecimiento técnico profesional.

Este ejemplo es de gran utilidad para comprender cómo los factores de contexto inciden en el planteamiento de los diferentes componentes del nuevo perfil, determinando –en gran parte– aquellas características que el futuro director del establecimiento debiese tener para responder a los múltiples desafíos que se presenten.

Además, encontrará notas que facilitarán una observación analítica de los factores de contexto a considerar para la elaboración del perfil.

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

1. Misión

Liderar y gestionar un establecimiento educacional con sello tecnológico y su comunidad educativa en función de potenciar la mejora de los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes, la inclusión educativa y la convivencia escolar, de manera acorde con el proyecto educativo, la normativa vigente y las políticas tanto locales como nacionales.

NOTA: si bien esta Misión está planteada en función de todos aquellos aspectos que son fundamentales de incluir en cualquier perfil de director, se incorpora información respecto del sello del establecimiento como un elemento que marca una identidad y la presencia de una cualidad que lo distingue de otros liceos, y que hacen requerir de un director que pueda alinearse a un Proyecto Educativo Institucional donde la tecnología es central.

2. Principio ético-moral

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

3. Funciones estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 del DFL 1 de 1996, será **dirigir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones establecidos por el respectivo Departamento de Educación o Corporación municipal y el marco jurídico vigente.** Complementariamente con lo establecido en el artículo 7 bis del DFL 1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones precedentemente señaladas, el director contará con las siguientes atribuciones:

A En lo pedagógico:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar, con una visión de largo plazo, 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, facilitando la implementación de nuevas propuestas por parte de los docentes.
- Gestionar el desempeño de los docentes seleccionando e implementando acciones para que los docentes logren aprendizajes efectivos en sus estudiantes.
- Incorporar a las familias como recursos de apoyo, reconociendo la diversidad de oportunidades con que cuenta la comunidad escolar.
- Adoptar las medidas para que los padres, madres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.
- Desarrollar un ambiente de respeto, valoración, estimulación intelectual y altas expectativas para los diferentes actores de la comunidad educativa, con el fin de propiciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Responsabilizarse por los resultados y tomar las decisiones correspondientes basadas en evidencias.

B En lo administrativo:

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y de los asistentes de la educación.
- Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo con las evaluaciones disponibles u otras que él pudiera desarrollar y de las fortalezas de su equipo docente, para el logro de los objetivos y metas del establecimiento.
- Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados.
- Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como los asistentes de la educación.
- Designar y remover a quienes ejerzan los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico del establecimiento educacional.
- Participar en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.
- Proponer al sostenedor, incrementos a las asignaciones salariales y asignaciones salariales especiales para docentes.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento educacional.

C En lo financiero:

- Asignar, administrar y controlar los recursos que se asignan al establecimiento.
- Ser proactivo en la búsqueda de otros recursos de financiamiento, aporte o alianzas con otras organizaciones.

D Otras atribuciones:

- Finalmente, el director del establecimiento educacional deberá informar al sostenedor, al jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal y a la comunidad escolar, en diciembre de cada año, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos en su respectivo convenio de desempeño.

NOTA: recuerde que el proceso de definición de las funciones estratégicas, puede verse influido por la existencia de factores contextuales que hagan necesario priorizar o abordar ciertas funciones, siempre en concordancia con el marco político y legal.

4. Competencias para el ejercicio del cargo

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>	15%
COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/ desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>	20%
COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	25%

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES	Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto. Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.	25%
COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz. Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.	15%

NOTA: en este ejemplo, se puede observar cómo las competencias "Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje" y "Participación de la comunidad escolar y gestión de redes", tienen asignada una mayor ponderación. Al respecto, en el caso del Liceo Técnico Profesional Konrad Zuse, se observa la existencia de nudos críticos importantes respecto de los resultados académicos obtenidos –como consecuencia de debilidades en la gestión pedagógica- y en relación al clima escolar, donde existen amenazas que el establecimiento deberá enfrentar, además, a través de una adecuada gestión de las redes internas y externas con las que cuenta el establecimiento.

"Desarrollar las capacidades profesionales" es una competencia que se prioriza en tercer lugar, debido a que, para fortalecer los procesos y resultados en las dimensiones anteriormente nombradas, se hace necesario contar con un equipo que trabaje colaborativamente, desarrollando las capacidades necesarias para implementar una propuesta pedagógica exitosa en un clima escolar que se constituya como una condición de base para garantizar que todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad.

La ponderación es menor en el caso de las competencias "Promover una visión estratégica compartida" y "Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar", en vista de que se han vislumbrado avances en estas áreas, con apoyo y compromiso de la comunidad escolar, aportes financieros importantes y una gran claridad respecto de los pasos a seguir en pos de lograr una mejora de los procesos y resultados educativos.

5. Desafíos del cargo

El director del Liceo Técnico Profesional Konrad Zuse, tendrá los siguientes desafíos:

- Contribuir al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, en coordinación con el equipo directivo y coordinadores pedagógicos, a través de la implementación de un sistema de acompañamiento, evaluación y retroalimentación de las prácticas docentes.
- Ejercer un liderazgo con foco en lo pedagógico y en alineación al sello tecnológico del establecimiento, dando continuidad al Proyecto Educativo Institucional.
- Contribuir a la consolidación de un clima escolar positivo, con pleno conocimiento del entorno, y de las redes internas y externas que pueden contribuir a mejorar la situación psicosocial de los estudiantes.
- Gestionar los recursos financieros, materiales y tecnológicos, en función de los objetivos y metas estratégicas planteadas en el Plan de Mejoramiento Educativo.
- Mejorar los resultados académicos de los estudiantes, así como aquellos relacionados con los indicadores de desarrollo personal y social contemplados en el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación Simce.

NOTA: como se observa en este ejemplo, el futuro director del liceo tendrá desafíos en concordancia con los objetivos y metas estratégicas planteadas en el PME elaborado a partir del último diagnóstico institucional. Así también, es importante asegurar que estos desafíos estén alineados a los objetivos y metas estratégicas contempladas en el convenio de desempeño que debe firmar el nuevo director.

6. Conocimientos profesionales

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.
CURRÍCULUM	El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Refiere al conocimiento y comprensión del marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
EVALUACIÓN	El conocimiento de los procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.
DESARROLLO PROFESIONAL	Conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.
INCLUSIÓN Y EQUIDAD	Dice relación con el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
LIDERAZGO ESCOLAR	Refiere al conocimiento sobre las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.
MEJORAMIENTO Y CAMBIO ESCOLAR	Alude al conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

NOTA: si bien todos los conocimientos profesionales contemplados en el perfil son de suma importancia para buscar un candidato con experiencias formativas y laborales que permitan liderar un establecimiento educacional, en el caso del Liceo Konrad Zuse, existen algunos conocimientos que, desde lo deseable, el futuro director debería haber desarrollado con más profundidad, a través de su carrera y que son los seleccionados en este ejemplo.

Si consideramos los resultados de su autoevaluación institucional, y los objetivos y metas estratégicas planteadas en su PME, podremos comprender por qué aquellos conocimientos relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje, currículum, evaluación y desarrollo profesional son altamente deseables de encontrar en un mayor grado de desarrollo. Estos conocimientos profesionales son altamente valorados con relación a cuánto pueden contribuir a la superación de debilidades detectadas a partir de los bajos resultados de aprendizaje logrados y la inexistencia de un sistema de acompañamiento a las prácticas pedagógicas. Luego se señala inclusión y equidad, en vista de aquellos problemas identificados acerca de cómo se está abordando la equidad de género y que, según el relato de una estudiante, afecta a nivel de aprendizajes al no brindárseles igualdad de oportunidades en relación a las experiencias educativas que tienen lugar en el establecimiento.

Posteriormente, aparece el liderazgo escolar, y mejora y cambio escolar como conocimientos valorados como básicos para cualquier director del territorio.



CASO 2

Escuela Básica Urbana Poetisa Gabriela Mistral

1. Descripción general del establecimiento

La Escuela Poetisa Gabriela Mistral, brinda educación pre escolar y básica para 756 estudiantes de un barrio histórico de la Región Metropolitana. Fue creada durante el gobierno de Manuel Montt, en el marco de la Ley General de Instrucción Primaria.

Durante los último cinco años, el Índice de Vulnerabilidad Escolar, IVE, ha aumentado de un 45,5% a un 70,2%, concentrando un 75% de alumnos prioritarios. En vista de este último antecedente, la escuela se ha incorporado al régimen de la Subvención Escolar Preferencial, SEP.

Por otra parte, es relevante señalar que en esta escuela se ha incrementado la cantidad de estudiantes extranjeros de un 51% a un 83%. De los estudiantes extranjeros, 33% proviene de Perú; 24% de Colombia, y 15% de Venezuela. El resto, representa a países como Argentina, Bolivia, República Dominicana, Brasil, Uruguay y México, entre otros.

Sobre lo anterior, uno de los docentes señala: *“en este colegio, la diversidad de nacionalidades se vive desde el orgullo y la valoración de la multiculturalidad. En septiembre, las fiestas patrias se viven como fiestas latinoamericanas y no solo chilenas. Es realmente gratificante ver como los estudiantes y sus familias comparten y participan de las actividades escolares, con alegría y motivación. Incluso tenemos unos hermanos que vienen de China y ha sido todo un reto integrarlos en clases... Mientras ellos aprenden español, la escuela también ha tenido que aprender de su cultura y de sus características, y adecuar las prácticas pedagógicas para brindarles oportunidades de aprendizaje efectivas”*. A esto, agrega: *“lo que ahora nos preocupa es que ha llegado una gran cantidad de niños y niñas haitianos que están recién hablando español... Incluso sus padres están recién aprendiendo nuestro idioma y es todo un desafío. Aún no tenemos contabilizado cuántos son, pero al menos un 8% de los estudiantes que entraron a pre básica y a primer año, son haitianos. Esa cantidad no es para nada menor cuando estás en la sala de clases”*.

Es relevante mencionar que la escuela cuenta con varios programas de apoyo al aprendizaje, tales como: inglés intensivo, reforzamiento pedagógico, alimentación escolar, talleres de extensión educativa para estudiantes cuyos padres no tienen a quien dejar sus cuidados mientras trabajan, y diversos

talleres extra programáticos que funcionan los días sábado, donde pueden practicar fútbol, básquetbol, baile entretenido y ballet.

El equipo de gestión cuenta con una directora, una jefa de UTP para pre-escolar y primer ciclo básico, una jefa de UTP encargada de educación básica desde segundo ciclo, dos inspectores generales, orientador y un inspector de apoyo que es encargado de convivencia escolar. Además, el equipo PIE cuenta con tres educadoras diferenciales, un fonoaudiólogo, una psicóloga y una psicopedagoga. Además, cuentan con el apoyo de paradocentes en aula.

En el PEI del establecimiento se define la siguiente Misión: *“Formar estudiantes íntegros y que sean un aporte a una sociedad en constante transformación cultural, a través de una educación de calidad, inclusiva y participativa, en conjunto con las familias y la comunidad”*.

2. Aspectos clave del análisis estratégico, en el contexto de elaboración del PME

La escuela se encuentra en el cuarto año de implementación de su PME, y ha trabajado fuertemente en un diagnóstico institucional que le permita definir nuevos objetivos y metas estratégicas en vista de los cambios experimentados en relación a la composición de la población escolar.

En relación a los indicadores de eficiencia internos, se observa un aumento de la matrícula de un 4% en los últimos cinco años. La tasa de aprobación ha disminuido en un 1,2% en el mismo periodo, mientras que el retiro de estudiantes ha aumentado en un 7%. Uno de los inspectores generales, señala que esto se debe a que *“muchas de las familias extranjeras fracasan en la búsqueda de oportunidades o se encuentran en tránsito, buscando alguna comuna donde asentarse definitivamente. Nosotros no podemos prever esa situación y negar una matrícula... Además, mientras permanecen en la escuela, son muy responsables, lo que se refleja en una alta asistencia a clases”*.

Respecto de los resultados Simce obtenidos por el establecimiento, estos se encuentran dentro de la media comunal. Al respecto, un docente señala que *“los resultados fluctúan medición tras medición, a veces bajan un poco, a veces suben, pero siempre nos mantenemos en la media. Nos gustaría poder mejorar en relación a esto, pero también entendemos que la población escolar nos presenta desafíos constantemente, y hay todo un trabajo de nivelación de estudios, inmersión de estudiantes extranjeros en el currículum nacional, y muchos estudiantes que presentan necesidades educativas especiales. De todas formas, es nuestro afán, a futuro, poder lograr mejores resultados”*.

Pese a estos resultados, preocupan aquellos obtenidos respecto de aquellos Indicadores de Desarrollo Personal y Social que se midieron a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación, durante la prueba Simce. Específicamente, los resultados que el equipo directivo ha identificado como prioritarios a abordar en el próximo PME, son: autoestima académica y motivación escolar, y hábitos de vida saludable. Respecto de esto, la orientadora comenta: *“Los estudiantes tienen muchas inseguridades académicas, sobre todo los más pequeños. Por una parte, nos encontramos con estudiantes autoexigentes que tienen terror a sacarse una mala nota, que se estresan si bajan el promedio de notas; y por otro, tenemos estudiantes que no tienen expectativas sobre sí mismos... Son dos temas muy, muy importantes que vamos a tener que trabajar porque si bien la calificación no es el fin último del proceso educativo, sí lo es que logren aprender. Y esto no para cumplir con la expectativa del papá o del profesor, sino porque es una gratificación personal y que les permitirá transformarse en personas plenas, felices, con oportunidades de crecer y aportar en diversos ámbitos de su desarrollo personal y social”*.

Por otra parte, la orientadora agrega: *“del clima y convivencia escolar, y acerca de la participación de las familias no hay nada que decir... Es nuestro orgullo, como ya se ha dicho, la identidad que se ha logrado en esta escuela con tanta diversidad cultural. Sin embargo, algo que nos dejó muy preocupados es que nuestros estudiantes tienen hábitos alimenticios que no son buenos. Si bien implementamos un kiosco saludable y realizan actividad física a través de la asignatura respectiva y de los talleres de día sábado, esto no es suficiente. Muchos estudiantes traen colaciones poco sanas o comen mucha chatarra fuera de la escuela... Es la cultura de la comida rápida. El año pasado, pesamos a todos nuestros estudiantes y tenemos un 49% de niños y niñas con sobrepeso u obesidad. Si consideramos que una mala alimentación y una baja actividad física, afectan los procesos de aprendizaje y el rendimiento, entonces es doblemente preocupante. Aquí, definitivamente, tenemos un desafío tremendo”*.

Es relevante señalar que el 70% del profesorado, ha participado del proceso de Evaluación Docente, y que, del total evaluado, el 77% se encuentra en las categorías “Competente” y “Destacado”, mientras que el 21% se encuentra en categoría “Básica”. Incluso, varios de los docentes destacados están postulando al Tramo Experto I, según lo establecido en la nueva Ley de Desarrollo Profesional Docente N° 20.903.

De esta forma, la escuela Poetisa Gabriela Mistral, ha determinado la existencia de fortalezas y debilidades diversas, través del proceso de diagnóstico institucional. A continuación, se señalan las más relevantes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo directivo es proactivo en la detección de necesidades institucionales y en la búsqueda de soluciones, contando con el compromiso y participación de la comunidad educativa para la implementación de estas soluciones. • Existe una buena coordinación técnico-pedagógica, donde se realiza acompañamiento a los docentes y seguimiento a los resultados. • Existen múltiples iniciativas y programas de apoyo a los aprendizajes y donde se da respuesta a múltiples necesidades e intereses de los estudiantes en los ámbitos personal, conductual, psicoemocional, recreativo, entre otros. • Se gestionan los recursos con autonomía por parte del establecimiento, cuidando la inversión efectiva en iniciativas que beneficien a los estudiantes, como prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de aprendizaje medidos de forma externa (Simce) se mantienen, sin observarse una tendencia a la mejora. • Existe una baja autoestima académica recientemente detectada, y que no hemos abordado. • Los hábitos de vida saludables en los estudiantes son deficientes y nuestra escuela no ha logrado revertir esta situación, a pesar de las múltiples estrategias que se han empleado para incentivar una alimentación sana y una mayor actividad física. • Existe incertidumbre respecto de cómo enfrentar las barreras idiomáticas, la nivelación escolar, el no conocer a los nuevos estudiantes y el intentar cumplir con las expectativas de sus familias.

En vista de los resultados obtenidos del diagnóstico, y de las fortalezas y debilidades presentadas, se han seleccionado un objetivo y una meta estratégica por área del PME, que son prioritarias en los próximos años.

Ejemplo: objetivos estratégicos y metas estratégicas del PME, por área de procesos y de resultados.

ÁREA DE PROCESO	Gestión pedagógica	Objetivo estratégico: fortalecer las prácticas pedagógicas en relación a un modelo educativo inclusivo, que dé respuesta efectiva a la diversidad y brinde oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes.
		Meta estratégica: el 100% de los docentes que realizan labores técnico-pedagógicas (Jefas de UTP y Coordinadores de Ciclo), aprueban curso de perfeccionamiento en estrategias de educación inclusiva.
	Liderazgo	Objetivo estratégico: promover una cultura escolar inclusiva, equitativa y participativa.
		Meta estratégica: la evaluación institucional y el análisis estratégico, se traducen en un PME que responde efectivamente a las nuevas características de la población escolar, a través de un proceso de elaboración participativo.
Convivencia Escolar	Objetivo estratégico: fortalecer la comunicación y colaboración con las familias de los estudiantes, a fin de favorecer el proceso formativo de estos últimos.	
	Meta estratégica: el equipo directivo, en conjunto con el encargado de convivencia escolar, diseñan e implementan estrategias de comunicación efectiva respecto de los procesos formativos e institucionales, así como formulan e implementan diversas iniciativas que requieran de la participación de los padres y apoderados en actividades pedagógicas y extra programáticas.	
Gestión de recursos	Objetivo estratégico: maximizar el uso de recursos financieros adquiridos en función de los procesos pedagógicos y las metas institucionales.	
	Meta estratégica: perfeccionar la forma en que se planifica la inversión de recursos, mediante la implementación de un software especializado que permite visualizar, priorizar y calcular gastos.	
ÁREA DE RESULTADO	Objetivo estratégico: mejorar los resultados académicos y relacionados con los indicadores de desarrollo personal y social, medidos a través del Simce, mediante la implementación de diferentes acciones con foco en los procesos académicos, autoestima académica y hábitos de vida saludable.	
	Meta estratégica: los puntajes referidos al logro académico, aumentan en un 5%; mientras que los indicadores de desarrollo personal y social, lo hacen en un 25%, según los resultados Simce.	

3. Datos relevantes del territorio y de la administración de escuelas y liceos

En vista de que prontamente se debe proveer el cargo de director en la Escuela Poetisa Gabriela Mistral, el sostenedor del establecimiento ha estado analizando tanto las características y requerimientos propios de la unidad educativa, así como otros elementos del entorno y de la propia administración, que le parecen relevantes de considerar en el proceso de selección. Respecto de estos elementos externos al establecimiento, uno de los más relevantes a considerar tiene que ver con las características demográficas de la comuna y, específicamente, del barrio donde se emplaza el establecimiento.

El barrio histórico del cual aún se conserva algunas construcciones emblemáticas, por encontrarse en una zona de conservación histórica según el plano regulador comunal, ha sufrido cambios importantes donde se contraponen dos realidades muy diferentes: la coexistencia de modernos edificios, y casas y cités históricos, que parecen ahogarse entre las construcciones elevadas.

Los edificios nuevos están habitados por familias chilenas y extranjeras de clase media y clase media alta, además de muchas personas solteras que trabajan en el centro de la ciudad. En las casas y cités, por otra parte, la situación es diferente: allí viven, con excepciones obviamente, personas de edad más avanzada que han sido vecinos de la comuna desde hace décadas, y -por otra parte- existen viviendas que han sido arrendadas o donde se han acogido a muchos inmigrantes que buscan oportunidades laborales en la comuna o en sus cercanías. Debido a la excelente conectividad de la zona, en relación a transporte, es que entre ellos mismos la recomiendan. Lo que preocupa a la municipalidad, es que muchas de las familias de inmigrantes viven hacinadas y esto representa un riesgo para su seguridad. En tres meses, ya han ocurrido dos incendios que bomberos atribuye a esta condición de hacinamiento y este tema es prioridad en el Plan Anual de Desarrollo Comunal, PLADECO. Considerando estos antecedentes, el sostenedor señala: *"en relación a nuestras escuelas, sentimos que estamos al límite de la capacidad, pero intentando maximizar todos nuestros esfuerzos por acoger a todos los niños, niñas y jóvenes inmigrantes que buscan integrarse al sistema formal de educación. Hasta ahora, hemos logrado dar respuesta a todos quienes la han buscado, y estamos conscientes de que las escuelas y liceos de la comuna deberán pasar por un proceso de aprendizaje y adaptación, donde incluso se deban reformular los sellos y los proyectos educativos."*

Es relevante mencionar que la matrícula de estudiantes inmigrantes ha aumentado en un 2% a nivel comunal: son más de 2.000 niños, niñas y jóvenes matriculados en los diversos establecimientos municipales de la comuna.

Respecto del PADEM, el sostenedor observa importantes factores a considerar en el proceso de selección: el sello comunal que está caracterizado por su orientación a la calidad integral de los procesos pedagógicos; la alta competitividad entre establecimientos respecto de los resultados educativos; y la necesidad por fortalecer el proyecto pedagógico comunal, fomentando el trabajo colaborativo entre escuelas y liceos.



EJEMPLO DE PERFIL 2

Perfil de cargo a director de escuela básica urbana

A continuación, y a partir de los antecedentes del caso 2, se presenta a continuación un segundo ejemplo de perfil profesional de cargo a director de establecimiento, el cual está elaborado en función de la información dispuesta en relación a la escuela Poetisa Gabriela Mistral que, recordemos, es un caso ficticio. Este segundo ejemplo, refuerza los aprendizajes respecto de cómo elaborar un perfil de cargo en vista de los factores de contexto, tanto internos como externos, que se deben considerar para lograr un proceso de selección lo más efectivo posible. En este ejemplo, al igual que en el primero, encontrará notas cuyo propósito es facilitar la observación y análisis de aquellos factores, en función de los componentes del perfil.

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

1. Misión

“Liderar y gestionar un establecimiento educacional y su comunidad educativa en función de potenciar la mejora de los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes, la inclusión educativa y la convivencia escolar, de manera acorde con el proyecto educativo, la normativa vigente y las políticas tanto locales como nacionales”.

NOTA: la Misión propuesta, representa a cabalidad lo que se espera el futuro director realice en vista de las características y necesidades de la escuela Poetisa Gabriela Mistral, en el marco del PADEM, y contemplando el elemento de inclusión educativa como un eje de su gestión, entre otros aspectos esenciales a potenciar.

2. Principio ético-moral

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

3. Funciones estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad a lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 del DFL 1 de 1996, será **dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones establecidos por el respectivo Departamento de Educación o Corporación municipal y el marco jurídico vigente.** Complementariamente a lo establecido en el artículo 7 bis del DFL 1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones precedentemente señaladas, el director contará con las siguientes atribuciones:

A En lo pedagógico:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar, con una visión de largo plazo, 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, facilitando la implementación de nuevas propuestas por parte de los docentes.
- Gestionar el desempeño de los docentes seleccionando e implementando acciones para que los todos los estudiantes se desarrollen y aprendan.
- Incorporar a las familias como recursos de apoyo, reconociendo la diversidad de oportunidades con que cuenta la comunidad escolar.
- Adoptar las medidas para que los padres, madres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.
- Desarrollar un ambiente de respeto, valoración, estimulación intelectual y altas expectativas para los diferentes actores de la comunidad educativa, con el fin de propiciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Responsabilizarse por los resultados y tomar las decisiones correspondientes basadas en evidencias.

B En lo administrativo:

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y de los asistentes de la educación.
- Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo con las evaluaciones disponibles u otras que él pudiera desarrollar y de las fortalezas de su equipo docente, para el logro de los objetivos y metas del establecimiento.
- Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados.

- Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como los asistentes de la educación.
- Designar y remover a quienes ejerzan los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico del establecimiento educacional.
- Participar en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.
- Proponer al sostenedor, incrementos a las asignaciones salariales y asignaciones salariales especiales para docentes.
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento educacional.

C En lo financiero:

- Asignar, administrar y controlar los recursos que se asignan al establecimiento.
- Ser proactivo en la búsqueda de otros recursos de financiamiento, aporte o alianzas con otras organizaciones.

D Otras atribuciones:

- Finalmente, el director del establecimiento educacional deberá informar al sostenedor, al jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal y a la comunidad escolar, en diciembre de cada año, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos en su respectivo convenio de desempeño.

4. Competencias para el ejercicio del cargo

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>	20%
COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/ desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>	25%
COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	25%

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES	<p>Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.</p> <p>Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.</p>	15%
COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	<p>Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.</p> <p>Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.</p>	15%

NOTA: en este ejemplo, se puede observar cómo la competencia "Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje" tiene asignada una mayor ponderación en vista de la importancia que tiene el objetivo estratégico de fortalecer las prácticas pedagógicas para asegurar que todos los estudiantes logren aprendizajes efectivos, en el marco de un modelo inclusivo, donde las condiciones de entrada de los estudiantes no signifiquen una barrera en el proceso de aprendizaje, así como tampoco la preparación de los docentes para enfrentar la diversidad cultural y social, así como el desafío de nivelar a los estudiantes respecto del currículum nacional, mientras aprenden el idioma español. Por esta misma razón se requiere "Desarrollar las capacidades profesionales", competencia que también tiene una ponderación mayor.

La "Promoción de una visión estratégica compartida", tiene una ponderación de 20% en vista de del compromiso que debe asumir la comunidad escolar con el mejoramiento de los logros de aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes, donde la familia es vista como una herramienta de apoyo en un contexto que se encuentra en constante transformación.

Por último, con un 15% de ponderación, se encuentran aquellas competencias relacionadas con la gestión de la convivencia y la participación, y el desarrollo y gestión del establecimiento, ámbitos de competencias donde se han visualizado fortalezas y que el futuro director debe mantener.

5. Desafíos del cargo

El director de la Escuela Poetisa Mistral tendrá los siguientes desafíos:

- Contribuir al mejoramiento de las prácticas de enseñanza y aprendizaje, en un marco de equidad e inclusión.
- Liderar el Proyecto Educativo Institucional realizando ajustes en vista de las transformaciones socioculturales de los últimos años.
- Liderar la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo, en el marco del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, en un marco de participación y colaboración.
- Contribuir al logro de mejores resultados de aprendizaje tanto a nivel de evaluaciones internas como externas.
- Contribuir al logro de mejores resultados respecto de los indicadores de desarrollo personal y social, con énfasis en autoestima académica y hábitos de vida saludable.

NOTA: el futuro director del liceo tendrá desafíos en concordancia con los objetivos y metas estratégicas planteadas en el PME.

6. Conocimientos profesionales

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.
INCLUSIÓN Y EQUIDAD	Dice relación con el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
DESARROLLO PROFESIONAL	Conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO ESCOLAR</p>	<p>Refiere al conocimiento sobre las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no solo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.</p>

NOTA: los conocimientos profesionales aquí listados, han sido seleccionados por el sostenedor en vista de los desafíos que deberá enfrentar el nuevo director en este escenario educativo en particular. De esta forma, aquellos conocimientos relacionados con las prácticas de enseñanza y aprendizaje, e inclusión y equidad, resultan primordiales si consideramos –además– las características de la población escolar. Por otra parte, para brindar oportunidades educativas a todos los estudiantes por igual, el desarrollo profesional es clave, seguido de un liderazgo escolar que permita al futuro director implementar procesos de mejora de forma contextualizada. Estos, a grandes rasgos, son conocimientos profesionales que deberían contemplarse en el proceso de selección del futuro director, en cuanto a que es deseable que hayan sido adquiridos y profundizados en mayor medida a través de sus experiencias de formación y de ejercicio de la profesión.

Una vez presentados estos ejemplos, lo invitamos a realizar una desafiante actividad que le permitirá consolidar sus aprendizajes de forma práctica:
Comencemos a elaborar perfiles de cargo.



ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Elaborando perfiles de cargo

Instrucciones

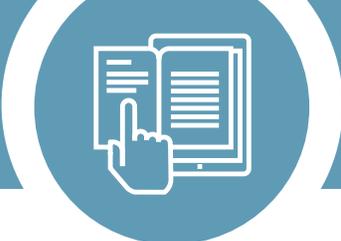
En esta actividad trabajaremos con la metodología de estudio de casos, la cual nos permitirá consolidar aprendizajes, aplicando conocimientos en un nuevo escenario, con apoyo de orientaciones y recordatorios de conceptos clave. Se sugiere evaluar la posibilidad de realizar este ejercicio de forma colaborativa. A través de cada caso, usted tendrá la posibilidad de realizar ejercicios reflexivos y de análisis, y de practicar la elaboración de perfiles de cargo.

Los casos que se presentan están estructurados de la siguiente forma:

- 1 Descripción de un contexto general de la escuela o liceo, donde se presentan antecedentes relacionados con su ubicación, tipo de formación que imparte, razones que dan pie al inicio del proceso de convocatoria a postular al cargo de director y otros datos relacionados con la caracterización del equipo directivo y docente, e indicadores de resultados y eficiencia interna.
- 2 Antecedentes relevantes del análisis estratégico, en el contexto de elaboración del PME, ítem en el que se profundiza en características internas del establecimiento, a través de los principales resultados del proceso de diagnóstico institucional, y se presentan las fortalezas y debilidades del establecimiento junto con la formulación de los objetivos y metas estratégicas prioritarias para el equipo de gestión.
- 3 Datos relevantes del territorio y de la administración de escuelas y liceos, donde se da una mirada general a factores de contexto externas al establecimiento.

Siga las siguientes instrucciones para el desarrollo de la actividad:

- A** Lea detenidamente los dos casos que se presentan, en los cuales encontrará información básica sobre: identificación de un establecimiento donde existe una vacante de director, junto con información de contexto interno y externo, desafíos, fortalezas, debilidades, objetivos y metas estratégicas -por área de procesos y resultados- que son prioritarias para el equipo directivo.
- B** En ambos casos, le sugerimos subrayar o destacar todos aquellos elementos que considera relevantes de considerar para elaborar el perfil del futuro director de establecimiento educacional.
- C** Responda las preguntas que se plantean en los cuestionarios respectivos, con el objetivo de analizar la información presentada y desarrolle los ejercicios propuestos para elaboración de perfiles, considerando sus aprendizajes previos y recurriendo a la información presentada en módulos anteriores en caso de ser necesario.



CASO 1

Liceo Municipal Héroes de la Patria

1. Contexto general del liceo

El Liceo Municipal Héroes de la Patria es un establecimiento urbano de la zona sur de Chile, que brinda educación Científico Humanista y Técnico Profesional a 832 estudiantes, y ofrece las especialidades de instalaciones sanitarias, gastronomía, contabilidad y administración. Además, cuenta con Programa de Integración Escolar, PIE, para estudiantes que presentan necesidades educativas especiales derivadas de trastornos motores, auditivos y visuales, déficit atencional con y sin hiperactividad, entre otros.

El director que se desempeña en el establecimiento está próximo a jubilar, y se abrirá un nuevo proceso de convocatoria, con el objetivo de encontrar el director que más se adapte a los requerimientos del establecimiento y a las características del contexto.

Tanto la jefa de UTP como el inspector general son profesionales altamente comprometidos con el establecimiento. Tienen, en promedio, 10 años de experiencia en el sistema escolar y se muestran enérgicos y expectantes respecto del nuevo director que llegará al liceo. Ambos sienten que puede ser una oportunidad para introducir innovaciones y estrategias pedagógicas efectivas, con apoyo del nuevo líder. Este liceo, si bien tiene una tasa de titulación en alza y una excelente evaluación de metas de eficiencia interna (retención, repitencia y aprobación), aún no logra superar sus brechas respecto de los resultados de aprendizaje que miden Simce y PSU. De hecho, una de las situaciones que más los preocupa es que solo en casos muy puntuales, algunos egresados han logrado más de 500 puntos en la prueba de selección universitaria. Temen, además, que esta sea una de las principales razones por las cuales la matrícula ha bajado en un 6% en los últimos cinco años.

Por último, es relevante señalar que la planta docente es muy comprometida. A pesar de que expresan preocupación acerca de los resultados de aprendizaje, y que no han logrado encontrar una razón concreta para explicar estos niveles de logro, muestran disposición para colaborar con las estrategias que se determinen como necesarias.

Como dice el jefe del DAEM:

“espero que el próximo director realmente sepa detectar dónde está nuestra debilidad. Grandes problemas no hay... Aunque hay mucha vulnerabilidad, contamos con buenos estudiantes, que quieren

surgir porque quieren sacar adelante a sus familias y son muy motivados. Ellos son vistos como una luz de esperanza, y los profesores se encuentran muy preocupados porque seguimos obteniendo resultados desfavorables, a pesar de todos los esfuerzos. Logramos mucho en estos últimos años: hay un mejor clima escolar y se ha cumplido con los indicadores relacionados con eficiencia interna. Pero no es suficiente. Actualmente, la desventaja principal es que nuestros estudiantes no han logrado entrar a las universidades que ellos quieren... salvo unos pocos”.

2. Antecedentes relevantes del análisis estratégico, en el contexto de elaboración del PME

El sello del establecimiento, declarado en el PEI, es: “Una preparación integral para la vida del trabajo y la vida en comunidad, y un espíritu al servicio de la sociedad, en un marco de inclusión y equidad”. Sin embargo, frente a los resultados obtenidos y los cambios que se han ido dando en el establecimiento, están pensando que lo más adecuado sería, durante el próximo año, pensar en nuevos sellos que reflejen los nuevos focos de prioridad del equipo directivo y docente.

En las sesiones de análisis de resultados, de seguimiento al PME y en diversas instancias reflexivas, se ha llegado a la conclusión de que uno de los principales objetivos a perseguir debe tener relación con las oportunidades que se les da a los estudiantes para integrarse a la educación terciaria, más allá de una preparación para la vida del trabajo. En este sentido, uno de los factores que explicarían los bajos resultados y la escasez de oportunidades para los egresados, según la jefa de UTP sería: “... *un programa pedagógico que está demasiado centrado en habilidades para la vida del trabajo, donde quizás hemos ido perdiendo el foco en el desarrollo de competencias académicas y personales que permitan a los estudiantes lograr otros sueños. Antes nos enorgullecíamos porque estábamos convencidos de que las pruebas externas no debían ser el foco, pero finalmente son las que miden si los estudiantes están aprendiendo o no... Y lamentablemente, están reflejando que la educación que impartimos no es suficiente para que compitan en igualdad de condiciones con egresados de otros establecimientos. Ha sido muy frustrante ver cómo se les dificulta seguir estudiando y, sobretodo, en esta zona del país donde tampoco hay tantas universidades e institutos. Finalmente, las ambiciones de nuestros jóvenes no se están viendo cumplidas, pero tenemos toda la intención de revertir esto”.*

Durante el año 2016, tanto el director como la jefa de UTP, tuvieron la oportunidad de participar de un diplomado que abordaba el liderazgo pedagógico, mientras varios de los docentes se capacitaron en currículum, evaluación y estrategias didácticas. “*Cuando realizamos el diplomado, nos dimos cuenta de que quizás estábamos abandonando los procesos pedagógicos o quizás estábamos enfocando mal los esfuerzos. Tanto los estudiantes del área científico-humanista como de técnico-profesional, se han desilusionado al no poder acceder a oportunidades de continuidad de estudios en las instituciones*

que les interesan. En el caso de TP ha sido peor, ya que realmente es otro el foco de los programas de estudio, pero es un problema nuestro porque tampoco hemos encontrado las estrategias correctas que contribuyan a brindar mayores y mejores oportunidades”, expresa la jefa de UTP.

Por otra parte, a raíz del análisis de datos relevantes acerca de las evaluaciones internas y externas realizadas a nivel tanto de los aprendizajes, como del desempeño de los docentes, se ha logrado obtener la siguiente información:

- Los resultados obtenidos en las mediciones Simce, sitúan al liceo bajo la media comunal respecto del puntaje promedio obtenido en la última medición. Durante los años anteriores estaban situados en la media comunal.
- Según la Agencia de Calidad, el desempeño de la escuela según las evaluaciones de logros de los aprendizajes de los estudiantes a nivel de áreas curriculares y de indicadores de desarrollo personal y social, se encuentra en la categoría INSUFICIENTE.
- Según los resultados de la evaluación docente, donde participó el 80% del plantel que está compuesto por un total de cuarenta docentes, cinco de ellos se encuentran en la categoría “Destacado”; quince, en “Competente”; nueve, en “Básico”; y tres, en “Insuficiente”.

Respecto del diagnóstico institucional realizado en el marco de elaboración del PME, se han logrado definir fortalezas y debilidades que les permiten tener un panorama más general acerca de la situación actual del establecimiento:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo directivo, técnico pedagógico y docente comprometido y dispuesto a responsabilizarse por los resultados obtenidos. • Alta satisfacción de los estudiantes y sus familias respecto de las oportunidades de acceso a ambientes laborales estables. • Excelente relación del liceo con grandes y medianas empresas del territorio, quienes suelen integrar a los estudiantes durante el primer año tras el egreso del establecimiento. • Se cuenta con una moderna infraestructura tecnológica, que permite diversificar las estrategias de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se logran mejorar los resultados de aprendizaje, a pesar de la inversión en capacitación y del compromiso de los directivos y docentes. • Bajo nivel de satisfacción de estudiantes y sus familias respecto de las oportunidades de ingreso a educación superior, tanto en modalidad científico humanista como en técnico profesional. • No se ha logrado una articulación exitosa entre plan común y diferenciado, por falta de tiempo y de estrategias concretas. • Escaso interés y participación de los padres y apoderados en el Consejo Escolar y otras instancias curriculares y extracurriculares.

El próximo año, cuando asuma el nuevo director, se debe evaluar el PME y reformular tanto los objetivos como las metas estratégicas, las cuales han estado fuertemente centradas en la vida del trabajo y el servicio a la comunidad. A continuación, se muestra un ejemplo que muestra los objetivos y metas estratégicas que han sido prioridad para el equipo directivo durante los últimos cuatro años de su gestión.

Ejemplo: objetivos estratégicos y metas estratégicas del PME, por área de procesos y de resultados

ÁREA DE PROCESO	Gestión pedagógica	Objetivo estratégico: consolidar la articulación de los procesos de aprendizaje entre formación general y diferenciada a fin de favorecer el éxito académico de los estudiantes.
		Meta estratégica: 100% del equipo técnico pedagógico, participa en la elaboración de un plan de articulación que considere un proceso de diagnóstico de necesidades de articulación, una propuesta de articulación curricular y de evaluación.
	Liderazgo	Objetivo estratégico: fortalecer un liderazgo directivo con foco en el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, en un marco de equidad.
		Meta estratégica: 100% del equipo directivo evalúa y retroalimenta las prácticas pedagógicas, con foco en la no discriminación de género, garantizando así oportunidades educativas equitativas.
Convivencia Escolar	Objetivo estratégico: desarrollar el espíritu de servicio social en los estudiantes, fortaleciendo su vinculación con la comunidad, a través de iniciativas concretas de apoyo comunitario.	
	Meta estratégica: la participación de estudiantes en las actividades de apoyo social ya implementadas, aumenta en un 20%.	
Gestión de recursos	Objetivo estratégico: consolidar un sistema de gestión de los recursos didácticos y tecnológicos que facilite los procesos pedagógicos, favoreciendo el logro de mejores aprendizajes.	
	Meta estratégica: se diseña un sistema de solicitud, cuidado y mantención de los recursos didácticos y tecnológicos que se socializa con toda la planta docente, para su uso responsable y en coherencia con los objetivos de aprendizaje planteados en cada asignatura.	
ÁREA DE RESULTADO	Objetivo estratégico: mejorar los resultados académicos, mediante la implementación de diferentes acciones con foco pedagógico.	
	Meta estratégica: lograr puntajes Simce que nos permitan situarnos nuevamente en la media comunal, en la próxima medición.	

3. Datos relevantes del territorio y de la administración de escuelas y liceos

Es necesario dar una mirada al panorama territorial y administrativo donde se desenvuelve el sostenedor, contando así con otros antecedentes que pudieran ser claves al momento de definir el perfil de cargo del futuro director, en vista de cómo estos podrían impactar en el desempeño de sus funciones. Al respecto, el actual director del establecimiento señala que uno de los principales aspectos a considerar es la estigmatización de las escuelas y liceos municipales, a pesar de la evidencia existente que señala que los establecimientos municipales obtienen mejores resultados. Esto ha sido abordado en el Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal PADEM, a fin de explicar por qué se ha producido una fuga en la matrícula desde los establecimientos municipales hacia los particulares subvencionados y que, en el Liceo Héroes de la Patria, como se mencionó anteriormente, se ha materializado en una disminución del 6% de matrícula.

A través de diferentes jornadas de elaboración del PADEM, desde el año 2015 se trabaja participativamente para fortalecer la educación municipal, planteándose objetivos que permitan transmitir a la comunidad la preocupación del Municipio por entregar una educación de calidad, generando compromisos con la educación pública y trabajando con los equipos técnicos encabezados por el Departamento Provincial.

Por otra parte, es necesario considerar que, si bien los egresados no han tenido problemas de empleabilidad -puesto que, tanto en la comuna como en zonas aledañas, existe una diversificación de instituciones y servicios donde trabajar-, la oferta educativa terciaria no es amplia. Esto genera una alta competitividad entre liceos de la comuna, tanto municipales como particulares subvencionados, donde solo unos pocos han logrado formar estudiantes cuyo desempeño académico les ha permitido ser seleccionados por las casas de estudio.

Algunos datos clave

En la elaboración del PADEM deben considerarse tanto los PEI como los PME de las escuelas y liceos, como insumos para su elaboración. Según Mineduc (2016), "estas herramientas permiten proponer actividades e iniciativas que se desarrollen a través del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), cuya apuesta es la instalación de Condiciones para la Calidad, entendidas como elementos técnicos pedagógicos que potencian ciclos de financiamiento".



CUESTIONARIO 1

Observando el caso del Liceo Héroes de la Patria en profundidad

Considerando los antecedentes puestos a disposición, lo invitamos a poner en práctica sus conocimientos adquiridos hasta ahora, respondiendo preguntas que le permitirán observar detenidamente información clave, así como reflexionar acerca de aquellos factores de contexto que resultan relevantes a la hora de elaborar el perfil de cargo de un director de establecimiento educacional.

Idealmente, se recomienda que pueda redactar estas respuestas y –si tiene la oportunidad- trabajarlas en conjunto con su equipo de trabajo.

- 1 Subraye o destaque todos aquellos factores de contexto, que le parecen relevantes de considerar al momento de elaborar el perfil de cargo del próximo director que deba asumir el desafío de liderar el Liceo. Luego haga una lista con los factores identificados, o aquellos que considera más importantes.

- 2 Mencione los elementos, factores o datos que no estaban mencionados en los antecedentes del caso presentado y que usted considera relevantes para construir el perfil de cargo.

3 En relación con la lectura realizada, señale dos o tres nudos críticos del establecimiento educacional que requieren una intervención inmediata desde la gestión directiva y justifique su respuesta.

4 Identifique las principales preocupaciones del equipo directivo, a partir de la lectura del caso y anótelas a continuación:

En vista de las preocupaciones señaladas, mencione dos competencias directivas a las cuales usted otorgaría una mayor ponderación y justifique su respuesta.

Para orientar su decisión, puede realizarse –además– la siguiente pregunta: ¿Qué competencias debemos valorar en mayor medida para lograr resolver los nudos críticos detectados?

COMPETENCIA 1: _____

PONDERACIÓN: _____

JUSTIFICACIÓN:

COMPETENCIA 2: _____

PONDERACIÓN: _____

JUSTIFICACIÓN:

- 5** Respecto de su rol como sostenedor, responda las siguientes preguntas. Para ello, le sugerimos reflexionar acerca de todas aquellas atribuciones, herramientas, capacidades profesionales y relaciones estratégicas con las que un sostenedor cuenta para apoyar la labor de los equipos directivos en los establecimientos educacionales.

a. ¿Qué apoyos puede dar al director que asuma el cargo para superar las debilidades detectadas en el establecimiento educacional?

b. ¿Cómo puede contribuir a potenciar las fortalezas del establecimiento educativo?



Elaboración del perfil de cargo para el nuevo director del Liceo Héroes de la Patria

Considerando los ejemplos de perfiles que analizamos previamente¹⁵, y una vez que ha trabajado en relación al caso del Liceo Héroes de la Patria, lo invitamos a elaborar un perfil de cargo para el nuevo director que se hará cargo del establecimiento. Esto le permitirá afianzar sus conocimientos y habilidades respecto de la construcción de perfiles de cargo, desde el análisis reflexivo de los factores del contexto que son tan determinantes en el desempeño de un director.

A través de este ejercicio, encontrará mensajes orientadores que le facilitarán esta tarea y que puede tener en cuenta a futuro, cada vez que elabore un perfil de cargo.

Para elaborar este perfil, siga las siguientes instrucciones:

- 1 De una lectura al caso, con especial atención en aquellos elementos que destacó, para obtener un panorama general de establecimiento y su contexto territorial.
- 2 Considere, para la elaboración del perfil, las respuestas que dio a las preguntas realizadas en el cuestionario 1 y que le permitieron analizar el caso desde la posición del sostenedor, profundizando en aspectos clave que deben considerarse en la elaboración del perfil.
- 3 Complete la pauta con una mirada reflexiva y constructiva y ponga atención a las orientaciones que ponemos a su disposición.

15. Para ver los ejemplos de perfiles, diríjase a la página XX.



PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO A DIRECTOR DEL LICEO HÉROES DE LA PATRIA

1. Misión

Para redactar la misión es esencial contemplar conceptos claves que son fundamentales de incluir en cualquier perfil de cargo a director. Sin embargo, estos conceptos pueden ser complementados según las características particulares y sellos de la unidad educativa a la que se concursa el cargo.

INFORMACIÓN DE APOYO

Recordemos...

La Misión es una declaración breve de la finalidad, motivo o propósito que da sentido a la existencia del cargo a director en la institución. En la Misión se debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte dentro de la gestión organizacional.

De acuerdo con lo anterior, volvamos a mirar la propuesta de definición de la Misión, cuyos conceptos claves, destacados en negrita, son fundamentales de incluir en cualquier perfil de cargo a director:

MISIÓN

“Liderar y gestionar el establecimiento educacional y su comunidad educativa en función de potenciar la mejora de los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes, la inclusión educativa y la convivencia escolar, de manera acorde con el proyecto educativo, la normativa vigente y las políticas tanto locales como nacionales”.

Por otra parte, recuerde que los conceptos clave enunciados, eventualmente, podrían ser complementados con otros aspectos que respondan a las características particulares y sellos de la unidad educativa a la que se está concursando el cargo. En el caso del Liceo Héroes de la Patria, declaran como sello: ***“Una preparación integral para la vida del trabajo y la vida en comunidad, y un espíritu al servicio de la sociedad, en un marco de inclusión y equidad”***

En el siguiente cuadro, redacte la Misión:

MISIÓN

2. Principio ético-moral

El principio ético-moral es un elemento común a todo perfil, que inspira y proyecta el actuar de los líderes educativos.

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

Lo invitamos a reflexionar...

Como sostenedor:

- ¿Estoy alineado con este principio?
- ¿Cómo contribuyo a una educación desde la perspectiva de derechos, en el marco de valores universales?

3. Funciones estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 del DFL 1 de 1996, será *dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones establecidos por el respectivo Departamento de Educación o Corporación municipal y el marco jurídico vigente*.

Complementariamente a lo establecido en el artículo 7 bis del DFL 1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones precedentemente señaladas, el director del Liceo Héroes de la Patria contará con las siguientes atribuciones¹⁶. Complete el siguiente cuadro:

A En lo pedagógico:

B En lo administrativo:

C En lo financiero:

16. Recuerde que, eventualmente, este componente puede variar en función de los factores de contexto que el sostenedor considere relevantes. Lo que se debe garantizar es que la definición de estas funciones se encuentre dentro de un marco legal y político, como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y la Ley de Desarrollo Profesional Docente N° 20.903, entre otros insumos.

D Otras atribuciones:

4. Competencias para el ejercicio del cargo

Como pudimos observar en el Módulo 2, las competencias están alineadas a las cinco dimensiones del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, y tendrán una ponderación relativa en vista de las necesidades y características del establecimiento educacional y el territorio donde se encuentra.

Considerando esta información, asigne un porcentaje de ponderación a las siguientes competencias, según le parezcan o no prioritarios, en función de los antecedentes puestos a disposición en el caso del Liceo Héroes de la Patria. En este caso, será clave observar aquellas preocupaciones expresadas por el equipo directivo, los nudos críticos detectados y otros aspectos del análisis institucional.

Se recomienda que la ponderación de cada competencia no supere el 30% ni sea inferior al 10%.

Competencias para el ejercicio del cargo

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PODERACIÓN
COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>	
COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>	
COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	

<p>COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES</p>	<p>Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.</p> <p>Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.</p>	
<p>COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR</p>	<p>Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.</p> <p>Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.</p>	

5. Desafíos del cargo

Los desafíos del cargo orientan a los candidatos acerca de lo que se espera de ellos en caso de ser seleccionados para liderar un establecimiento educacional, definiendo los conocimientos necesarios que el futuro director deberá tener para ejercer sus funciones. Para plantear los desafíos del cargo, es importante recordar todos aquellos aspectos con los que deben alinearse:

- Objetivos y metas estratégicas definidas en el PME del establecimiento
- Objetivos y metas estratégicas del PADEM comunal
- Objetivos y metas estratégicas del convenio de desempeño del director

6. Conocimientos profesionales

Los conocimientos profesionales, según el nuevo MBDLE, se entienden como un conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación y complementados por la experiencia profesional.

En el perfil de cargo, estos conocimientos deben responder a los desafíos del cargo definidos, en cuanto a su selección.

Seleccione los más relevantes, desde el conocimiento que tiene sobre el caso del Liceo Héroes de la Patria, y márkelos con un asterisco, en la primera columna de la tabla. Estos serán los conocimientos relevantes que se considerarán en la evaluación de los candidatos a director del liceo Héroes de la Patria.

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	LIDERAZGO ESCOLAR	Refiere al conocimiento sobre las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.
	INCLUSIÓN Y EQUIDAD	Dice relación con el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.
	MEJORAMIENTO Y CAMBIO ESCOLAR	Alude al conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	CURRÍCULUM	El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Refiere al conocimiento y comprensión del marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.
	EVALUACIÓN	El conocimiento de los procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.
	PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.
	DESARROLLO PROFESIONAL	Conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	POLÍTICAS NACIONALES DE EDUCACIÓN, NORMATIVA NACIONAL Y LOCAL	Conocimiento y comprensión sobre las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la Ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
	GESTIÓN DE PROYECTOS	Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

Ya ha completado el ejercicio de elaborar un perfil de cargo. Ahora lo invitamos a conocer y a analizar un nuevo caso, desplegando todos los conocimientos y habilidades puestas en práctica a través del uso de esta guía metodológica.

Al final de este Módulo, encontrará preguntas que le permitirán reflexionar sobre la realización de estas actividades, la observación de diversas realidades y sus implicancias en la elaboración de perfiles de cargo de directores de escuelas y liceos.



CASO 2

Escuela Belloto del Norte

1. Contexto general de la escuela

La escuela Belloto del Norte es un establecimiento ubicado en un sector urbano de la zona norte, que brinda educación pre básica y básica a 104 estudiantes, y cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE). A pesar de encontrarse en un sector urbanizado y cercano a centros más modernizados con acceso a movilización mediante microbuses y colectivos, la mayoría de los niños y niñas que asisten a clases provienen de un pueblo periférico del sector precordillerano de la comuna, cuya tasa de natalidad ha ido aumentando considerablemente, y que se ha reflejado en un aumento de 10% de la matrícula de la escuela en los últimos cinco años.

Para los padres y apoderados, esta escuela es el orgullo del pueblo: *“Esta escuelita nació de las demandas de los pobladores, allá por la década del 50’, durante el gobierno de Carlos Ibáñez del Campo. Se construyó en el punto medio entre el pueblo y las áreas más pobladas de la comuna, porque la idea era incluir a otros niños y niñas que vinieran de localidades distintas. Nuestros abuelos fueron quienes alzaron la voz y así el Ministerio de Educación le otorgó el Reconocimiento Oficial”,* cuenta emocionada una de las apoderadas.

Actualmente, esta escuela está a cargo de una directora que está a punto de acogerse a retiro voluntario, por lo que el sostenedor ha decidido convocar un concurso público para proveer el cargo de director, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Calidad y Equidad de la Educación N° 20.501.

“Como escuela, tenemos un desafío enorme y que es dar respuesta educativa a una población estudiantil que ha ido en aumento. Los espacios físicos se están renovando desde el año pasado, porque habían salas cuyo tamaño no era suficiente para el número de estudiantes que teníamos, y se supone que –por ley- hay una cantidad mínima de metros a considerar por niño”, relata la directora.

Cabe señalar que el IVE de esta escuela es de un 82%, con una concentración de estudiantes prioritarios de un 88%. La mayoría de ellos proviene de familias que trabajan como campesinos o empleados en diversos servicios del área más poblada de la comuna. Junto con lo anterior, últimamente ha sorprendido a la comunidad escolar la existencia de algunos focos de violencia entre estudiantes, como

por ejemplo bullying hacia estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje o en su capacidad de relacionarse con otros. Esto ha sido una fuente de angustia para los profesores jefes y también para las familias de estos niños y niñas.

A juicio de la actual directora, existen otras preocupaciones: a pesar de todos los recursos invertidos en infraestructura y material didáctico, y de los esfuerzos de la directora, los resultados educativos no mejoran y se mantienen en la media comunal: *“Nosotros tenemos mucha voluntad, pero necesitamos de un líder pedagógico que tenga energía, seguridad y –sobre todo– que sea innovador, ya que nos sentimos estancados. Yo hago mi máximo esfuerzo, pero debo reconocer que me siento cansada y me faltan herramientas para trabajar en relación a los planes de mejoramiento que nos piden llenar y al seguimiento que hay que hacerles”*.

2. Antecedentes relevantes del análisis estratégico, en el contexto de elaboración del PME

A través del PEI, la escuela ha declarado como sello “una formación integral y en armonía con el medio ambiente y la vida comunitaria, que les permita a los estudiantes ingresar con éxito a educación media”. De hecho, este sello se ha materializado en uno de los proyectos escolares más emblemáticos de la comuna, a través de la creación de un invernadero comunitario. Este proyecto es liderado por el profesor de biología y no solo participan los estudiantes, sino también sus familias y otros actores relevantes de la comunidad, que han colaborado desde sus conocimientos sobre jardinería y agricultura. Incluso, se producen una serie de hierbas, plantas y flores que se comercializan en pos del crecimiento del mismo proyecto.

Pese a esta declaración de expectativas y al destacado proyecto en que participa la comunidad educativa, preocupa que los estudiantes que aprueban 8° Básico, lo hacen con bajos promedios. Los padres están sorprendidos: *“El año pasado vino una camioneta y dejó montones de materiales didácticos muy lindos, pero yo le pregunté a mi hija que está en 3° Básico si los usan, y me dice que no, porque la profesora dice que se pueden arruinar. Parece que unos estudiantes rompieron unos juegos matemáticos, y de ahí nunca más quisieron usar el material”*, relata una de las apoderadas de la escuela.

Cuando la actual directora, lideró la elaboración del último PME, efectivamente este tema se abordó. Sin embargo, dice que *“los docentes no saben o les faltan estrategias acerca de cómo y cuándo usar el material didáctico para sacarle el máximo provecho. Como directora tampoco me he sentido competente para tomar decisiones respecto de este punto en particular, que tiene que ver con estrategias metodológicas y didácticas”*.

El establecimiento completó el registro de PME, realizando el proceso de análisis estratégico, autoevaluación institucional y formulación de objetivos y metas estratégicas, acerca de lo cual se ha recopilado información clave.

De los datos más relevantes, por ejemplo, es posible mencionar que los resultados de las mediciones Simce, sitúan a la escuela en la media comunal, pero no han evolucionado positivamente en los últimos cinco años. Pese a los excelentes niveles de asistencia de los estudiantes y también de los profesores, hay aprendizajes que no se están adquiriendo.

Por otra parte, del 100% de docentes que fueron evaluados durante el año anterior, cuatro de ellos están en la categoría "Competente"; dos en "Básico"; y uno, en "Destacado".

En el establecimiento, se realizó una autoevaluación institucional participativa para la elaboración del PME, proceso a través del cual se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Un equipo docente comprometido con el establecimiento y que manifiesta ganas de mejorar.• Estrategias de enseñanza contextualizadas según las características medioambientales y de socioculturales.• Alto involucramiento de las familias en la comunidad educativa.• Recursos materiales y tecnológicos nuevos y de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con un equipo directivo ni técnico pedagógico.• Escasa preparación o falta de herramientas para apoyar y acompañar a los docentes.• Los resultados educativos no mejoran a través del tiempo.• Aumento de los casos de violencia escolar y bullying.

Desde el análisis realizado, se han formulado objetivos y metas estratégicas, algunas de las cuales se muestran a continuación:

Ejemplo: objetivos estratégicos y metas estratégicas del PME, por área de procesos y de resultados

ÁREA DE PROCESO	Gestión pedagógica	<p>Objetivo estratégico: consolidar las prácticas pedagógicas con el fin de lograr mejores aprendizajes en los niños que asisten a la escuela, por medio de un acompañamiento efectivo a los docentes.</p> <p>Meta estratégica: acompañar al 100% de los docentes respecto de sus prácticas pedagógicas, a través de un sistema que considere observación, evaluación y retroalimentación de las prácticas docentes por parte del director y de profesores mejor evaluados.</p>
	Liderazgo	<p>Objetivo estratégico: conformar un equipo directivo y técnico pedagógico, con foco en el mejoramiento de los procesos pedagógicos y de los resultados de aprendizaje.</p> <p>Meta estratégica: 100% del equipo directivo participando activamente en el acompañamiento a los procesos pedagógicos y con foco en los aprendizajes de los estudiantes.</p>
	Convivencia Escolar	<p>Objetivo estratégico: lograr un clima y convivencia escolar positivos, como condición básica para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante la elaboración y ejecución de un plan de convivencia escolar participativo.</p> <p>Meta estratégica: el equipo directivo y docente elaboran e implementan un plan de convivencia escolar, involucrando en su implementación a los estudiantes y sus familias.</p>
ÁREA DE RESULTADO	Gestión de recursos	<p>Objetivo estratégico: consolidar un sistema de gestión de los recursos didácticos y tecnológicos que facilite los procesos pedagógicos, favoreciendo el logro de mejores aprendizajes.</p> <p>Meta estratégica: implementar estrategias pedagógicas con uso del material didáctico y tecnológico en todos los niveles y cursos del establecimiento escolar.</p>
		<p>Objetivo estratégico: mejorar los resultados de aprendizaje en todas las asignaturas, mediante la implementación de estrategias pedagógicas y el seguimiento sistemático a los resultados logrados.</p> <p>Meta estratégica: 70% de los estudiantes alcanza un nivel igual o superior a 70% de apropiación curricular, según resultados de las pruebas de nivel, al final de cada semestre.</p>

3. Datos relevantes del territorio y de la administración de escuelas y liceos

Respecto del panorama territorial y administrativo que envuelve a la escuela, es clave aludir a ciertos elementos que podrían ser relevantes en el desempeño del futuro director. Según el sostenedor actual, *"a veces esta escuela escapa a lo que es común entre los establecimientos de la comuna. Pareciera que se trata de un país aparte... El pueblo que levantó esta escuela tiene un sello propio, un estilo de relacionarse distinto y otras prioridades que se relacionan con el contacto con la naturaleza y la unión entre las personas. Los habitantes del pueblo protegen esta escuela, la cuidan, la quieren, pero la verdad es que hay un aislamiento importante. La labor de la directora ha sido clave, pero no suficiente y tenemos que reconocer que recién ahora estamos tomando consciencia de que, durante mucho tiempo, estuvo muy sola"*.

El municipio, a través de diferentes instancias de planificación escolar, ha determinado que, dentro del mapa de escuelas existentes en la comuna, la Escuela Belloto del Norte siempre aparece aislada territorialmente, por lo cual es muy difícil tomar decisiones respecto de cómo potenciarla a través de instancias de trabajo conjunta con otros establecimientos. *"Desde hace años apoyamos a la escuela a través de la entrega de recursos y, por otra parte, existe apoyo ministerial por medio de la asesoría directa. Los hemos motivado a trabajar con los supervisores técnicos a través de las redes de mejoramiento escolar, pero nunca pueden participar. Es una comunidad de docentes tan pequeña, pero con tantas responsabilidades, que entendemos que no tengan tiempo para participar de estas instancias"*, agrega el sostenedor.

- 2 Mencione los elementos, factores o datos que no estaban mencionados en los antecedentes del caso presentado y que usted considera relevantes para construir el perfil de cargo.

- 3 ¿Cuáles cree usted son las situaciones prioritarias a abordar por el futuro director en la Escuela Belloto del Norte? Mencione dos o tres y anótelas aquí, justificando su respuesta:

En vista de las situaciones señaladas, mencione dos competencias directivas a las cuales usted otorgaría una mayor ponderación y justifique su respuesta.

COMPETENCIA 1: _____

PONDERACIÓN: _____

JUSTIFICACIÓN:

COMPETENCIA 2: _____

PONDERACIÓN: _____

JUSTIFICACIÓN:

- 4 El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) propone una lista de nueve conocimientos profesionales que los líderes educativos deberían conectar con sus prácticas. Estos son:

**Liderazgo Escolar – Inclusión y Equidad – Mejoramiento y cambio escolar – Currículum
Evaluación – Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje – Desarrollo Profesional
Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local – Gestión de Proyectos**

A continuación, escoja los tres conocimientos profesionales que, deseablemente, el nuevo director debería tener en mayor desarrollo, a través de sus experiencias formativas y profesionales, para dar respuesta a los nudos críticos de la Escuela Belloto del Norte. Justifique su respuesta, indicando cómo estos conocimientos aportarían a la superación de estos nudos.



Elaboración del perfil de cargo para el nuevo director de la Escuela Belloto del Norte

Ya estamos ante el último ejercicio de elaboración de perfiles de cargo, tras una serie de actividades que nos permitieron afianzar conocimientos y habilidades, desde la observación y el análisis reflexivo de diversos factores de contexto tanto presentes en los ejemplos de perfil, como en los dos casos abordados.

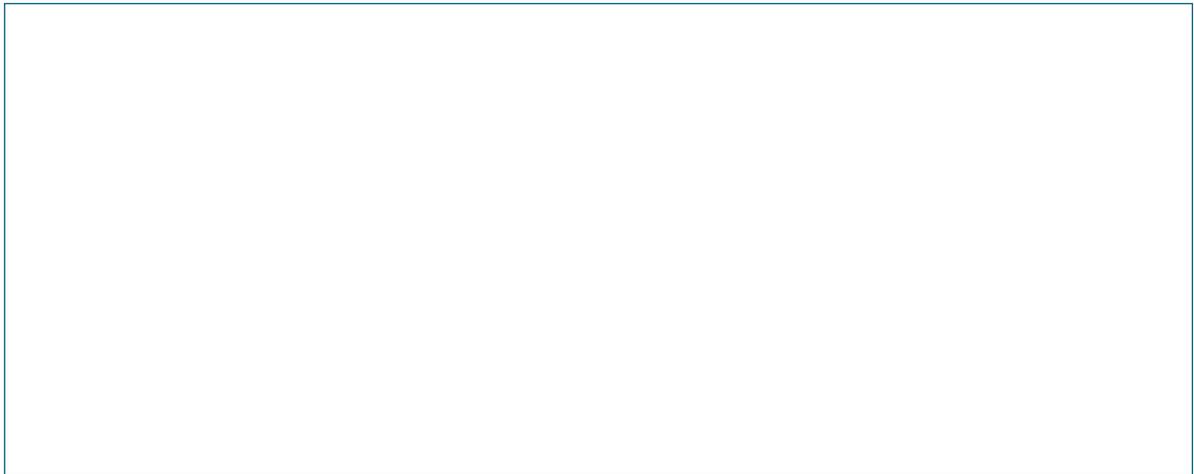
En este último caso, tendrá total autonomía para elaborar el perfil de cargo del nuevo director de la Escuela Belloto del Norte. En esta última fase de práctica, ya no contará con orientaciones e información clave, pero podrá recapitular contenidos cuando lo estime necesario. Esto le permitirá tener la experiencia de elaborar un perfil de cargo, reforzando la capacidad de recurrir a fuentes de información de forma autónoma.

Para elaborar este perfil, siga las siguientes instrucciones:

- 1 De una lectura al caso, con especial atención en aquellos elementos que destacó, para obtener un panorama general de establecimiento y su contexto territorial.
- 2 Considere, para la elaboración del perfil, las respuestas que dio a las preguntas realizadas en la Actividad 1 y que le permitieron analizar el caso desde la posición del sostenedor, profundizando en aspectos clave que deben considerarse en la elaboración del perfil.
- 3 Complete la pauta con una mirada reflexiva y constructiva, recurriendo a esta guía cuantas veces lo considere necesario.

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

1. Misión



2. Principio ético-moral

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

3. Funciones estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 del DFL 1 de 1996, será *dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones establecidos por el respectivo Departamento de Educación o Corporación municipal y el marco jurídico vigente.*

Complementariamente a lo establecido en el artículo 7 bis del DFL 1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones precedentemente señaladas, el director de la Escuela Belloto del Norte contará con las siguientes atribuciones. Complete el siguiente cuadro:

A En lo pedagógico:

B En lo administrativo:

C En lo financiero:

D Otras atribuciones:

4. Competencias para el ejercicio del cargo

Asigne un porcentaje de ponderación a las siguientes competencias.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>	
COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/ desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>	

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
<p>COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</p>	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	
<p>COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES</p>	<p>Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.</p> <p>Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.</p>	
<p>COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR</p>	<p>Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.</p> <p>Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.</p>	

5. Desafíos del cargo

--

6. Conocimientos profesionales

Seleccione los más relevantes, desde el conocimiento que tiene sobre el caso de la Escuela Belloto del Norte, señalándolos con un asterisco en la primera columna de la tabla.

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	Liderazgo escolar	Refiere al conocimiento sobre las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no solo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.
	Inclusión y equidad	Dice relación con el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	Mejoramiento y cambio escolar	Alude al conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).
	Currículum	El currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Refiere al conocimiento y comprensión del marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.
	Evaluación	El conocimiento de los procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.
	Prácticas de enseñanza-aprendizaje	Conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

SELECCIÓN	CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
	Desarrollo profesional	Conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.
	Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local	Conocimiento y comprensión sobre las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la Ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
	Gestión de proyectos	Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

Felicitaciones. Ha completado el último ejercicio de esta guía en relación con la elaboración de perfiles de cargo de director de establecimiento educacional. Esperamos que hayan contribuido a su labor como sostenedor, y que le sean de gran utilidad para cumplir con la tarea de construir perfiles que realmente reflejen aquellos principios, cualidades, competencias y conocimientos que los líderes educativos debiesen tener desarrollados en mayor medida para desempeñarse en establecimientos educativos con características y particularidades únicas.

3. Funciones estratégicas

La función principal del director del establecimiento educacional, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 7 del DFL 1 de 1996, será *dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones establecidos por el respectivo Departamento de Educación o Corporación municipal y el marco jurídico vigente.*

Complementariamente a lo establecido en el artículo 7 bis del DFL 1 de 1996, y para dar cumplimiento a las funciones precedentemente señaladas, el director de la escuela/liceo _____

_____ contará con las siguientes atribuciones:

A En lo pedagógico:

B En lo administrativo:

C En lo financiero:

D Otras atribuciones:

4. Competencias para el ejercicio del cargo

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA A: PROMOVER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	<p>Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.</p> <p>Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral los niños y niñas como fin último.</p> <p>Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y como en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.</p>	
COMPETENCIA B: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/ desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.</p> <p>Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.</p>	
COMPETENCIA C: LIDERAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	<p>Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a docentes. Implica el acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.</p> <p>Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
COMPETENCIA D: GESTIONAR LA CONVIVENCIA: PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR Y GESTIÓN DE REDES	<p>Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.</p> <p>Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.</p>	
COMPETENCIA E: DESARROLLAR Y GESTIONAR EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR	<p>Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.</p> <p>Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.</p>	

5. Desafíos del cargo

GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
DEL PERFIL DE CARGO DE**
**DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO
EDUCACIONAL**

Documento de Apoyo al Sostenedor



Gobierno
de Chile

gob.cl

Ministerio de
Educación

Gobierno de Chile

SERVICIO CIVIL

Gobierno de Chile