



Comentario de Publicación

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Autor: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Ministerio de Educación República de Chile, Noviembre 2015.

Comentario de Fernando Maureira Tapia
Investigador CIDE, Facultad de Educación Universidad Alberto Hurtado

Después de 10 años de vigencia del Marco para Buena Dirección, el Ministerio de Educación acaba de presentar en el mes de noviembre, un nuevo “Marco para Buena Dirección y el Liderazgo Escolar”¹. Se trata de un marco de actuación para la función directiva de los establecimientos educacionales del país y no solo para el desempeño del Director.

Fue elaborado por el equipo de liderazgo directivo del CPEIP del Ministerio de Educación con aporte de diversos actores de la comunidad educativa nacional.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar define las prácticas, las competencias, los conocimientos y los principios profesionales fundamentales para el adecuado desarrollo del liderazgo escolar; promoviendo una aplicación armónica al contexto de cada escuela y liceo de Chile, intentando de paso, hacerse cargo de la creciente complejidad y mayores desafíos de la organización escolar, tanto en el plano administrativo, pero fundamentalmente en el plano de la gestión pedagógica de la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo es entendido como “... la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación” (pág. 11).

Entonces, el liderazgo se encuentra orientado a desarrollar procesos tendientes al mejoramiento continuo de las organizaciones escolares, que se debería visualizar en la acción práctica más que en el puro discurso, que debería movilizar simultáneamente los planos cognitivos, estratégicos, de habilidades y competencias personales, todo lo cual puede ser observado, aprendido y por cierto perfeccionado.

El documento se organiza en cuatro capítulos: En los tres primeros se hace una presentación de antecedentes de su construcción así como una breve revisión del desarrollo del concepto de liderazgo, la gestión y las prácticas directivas así como sus potenciales usos. En el cuarto capítulo

¹ Es importante señalar que aún le falta una última etapa de validación del instrumento con los directores de establecimientos educacionales del país, que se compromete realizar vía plataforma del CPEIP durante el presente mes de diciembre de 2015.



Cuaderno de Educación Nº 70, diciembre de 2015

se despliega el marco propiamente tal, en un primera parte se describen las cinco dimensiones prácticas para una buena dirección y el desarrollo del liderazgo. En una segunda parte de este cuarto capítulo, se presentan los recursos personales que los actores deberían desplegar para sostener las prácticas antes definidas.

Las cinco prácticas de gestión destacadas son:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida sobre el establecimiento educacional y sus objetivos.
- Desarrollando las capacidades profesionales del conjunto de los actores del establecimiento.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar, en un clima basado en relaciones de confianza impulsando interacciones positivas.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar, para transformarlo en una organización efectiva capaz de concretar el proyecto educativo y el conjunto de metas institucionales.

A su vez, para cada una de las cinco prácticas recién enunciadas, se proponen un conjunto de prácticas más específicas, en un promedio de seis por cada una de las prácticas globales. La descripción de esta treintena de prácticas específicas, resulta interesante y esclarecedora de lo que debería ser una gestión cotidiana pertinente y adecuada a cada tipo de escuela o liceo para ponerla en ruta del mejoramiento. En otros términos, si se realiza un ejercicio de adecuación de cada una de ellas a la realidad de cada establecimiento, sería posible contar con un conjunto de indicadores observables del avance de la gestión directiva que opera en la lógica del mejoramiento continuo.

En la segunda parte del documento se proponen los recursos personales que los actores deberían desarrollar para implementar el conjunto de las prácticas deseadas, los que se organizan en las siguientes dimensiones:

- **Principios** ligados a un sistema de creencias y un marco valórico universal, entre los que se incluye: ético, confianza, justicia social, integridad.
- **Habilidades** referidas a las capacidades conductuales y técnicas, lo que implica: visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva, capacidad de negociación; aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de auto-eficacia, resiliencia.
- **Conocimientos profesionales** conectados con sus prácticas, donde se incluye: 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 y gestión de proyectos.



Este trío de dimensiones personales, proporciona un interesante y necesario soporte a la acción de gestión habitual, no se trataría entonces solo de desplegar una serie de prácticas técnicamente adecuadas, sino que también inspiradas en una intencionalidad de un efectivo y continuo mejoramiento socioeducativo de las escuelas y liceos.

De esta forma el nuevo Marco para la Buena Dirección, en su espíritu, es más que un esquema estandarizado de procedimientos que se deba cumplir rígidamente, transformándose así más bien en una exigencia para los directivos de generar las condiciones para el desarrollo efectivo de los actores escolares y sus competencias, que serían la única base real de sustentabilidad de procesos de mejoramiento escolar.