

Los directores de América Latina: liderazgo escolar y políticas educativas

Ricardo Cuenca

IEP Instituto de Estudios Peruanos

¿Qué se espera de los directores?

¿Qué se les ofrece como condiciones de trabajo?

¿Qué define a un director en América Latina?

¿Qué relaciones se establecen entre director y docentes?

¿Cómo se forman a los líderes escolares?

¿Cuántos son y dónde están los directores peruanos?

¿Cómo se definen a los directores?

¿Qué políticas están dirigidas hacia la función de liderazgo escolar?

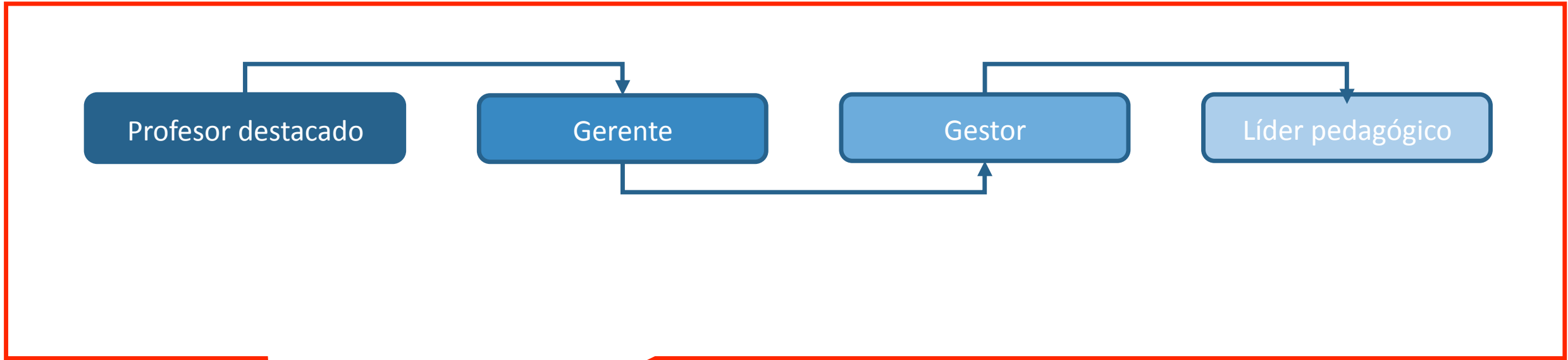
¿Cómo se evalúa el trabajo de los director

¿Cómo se eligen a los directores?

Esquema de presentación

1. Introducción
2. Nota conceptual
 - Corrientes
 - Tipología
 - Funciones
3. Los directores en América Latina
 - Los directores en números
 - Los roles directivos
4. Políticas para la dirección escolar
5. Reflexiones finales

Introducción



Reconocimiento del papel del director en los logros educativos



Producción de investigación ni implementación de políticas

Nota conceptual

Corrientes

- **Escuelas eficaces (70 – 80)**

El movimiento señala los factores de la escuela que determinan el rendimiento de los alumnos. Estos factores harían a una escuela eficaz. Dentro de los hallazgos se encontró que el equipo directivo es el segundo factor más importante que influencia en el rendimiento.

- **Cambio escolar (80 – 90)**

El cambio supone desarrollo de las capacidades individuales, el trabajo en equipo y pasión por la profesión. Comunidad de aprendizaje. Liderazgo del director es fundamental para producir cambios estructurales en las escuelas.

Corrientes

- **Liderazgo pedagógico(2000...)**
- Apoyo y supervisión a la labor docente y la búsqueda del desarrollo permanente de los mismos
- Supone la creación de comunidades de aprendizaje entre los docentes y el equipo directivo para la constante retroalimentación
- Es también la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo
- Capacidad de una organización de lograr aprendizajes para todos

Tipos

- **El de la antigua administración pública:**

Respeto de la regla, dirección top-down, estandarización y previsibilidad de la tarea

- **El de la nueva Gestión pública:** (Predomina actualmente)

Descentralización del servicio público, implicación de la colectividad, cumplimiento de objetivos, indicadores de resultados (gestión por resultados), lógica empresarial.

- **El del Aprendizaje Organizacional:**

Promoción de la colaboración, el trabajo en equipo, redes, articulación entre los aprendizajes y el desarrollo individual y colectivo.

Funciones

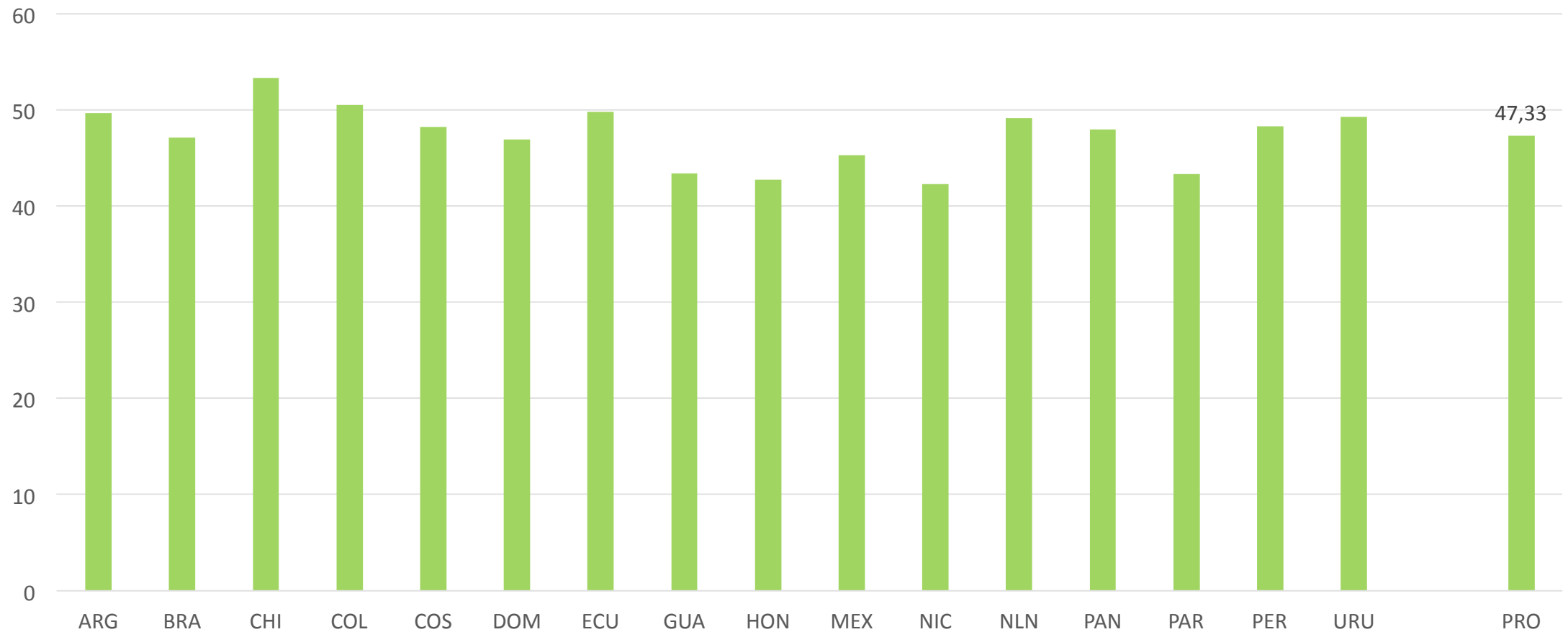
- Funciones técnicas o administrativas de planificar, coordinar, dirigir, evaluar
- Funciones humanas para motivar al mismo equipo
- Funciones culturales al promover una cultura común en la comunidad educativa con valores y prácticas compartidas y con una función simbólica de representar como cabeza del centro
- Funciones políticas de participación, poder, trabajo colectivo y gestión de conflictos.
- Función de liderazgo pedagógico de apoyo y supervisión a los docentes en su labor y su desarrollo

Los directores en América Latina

Características generales

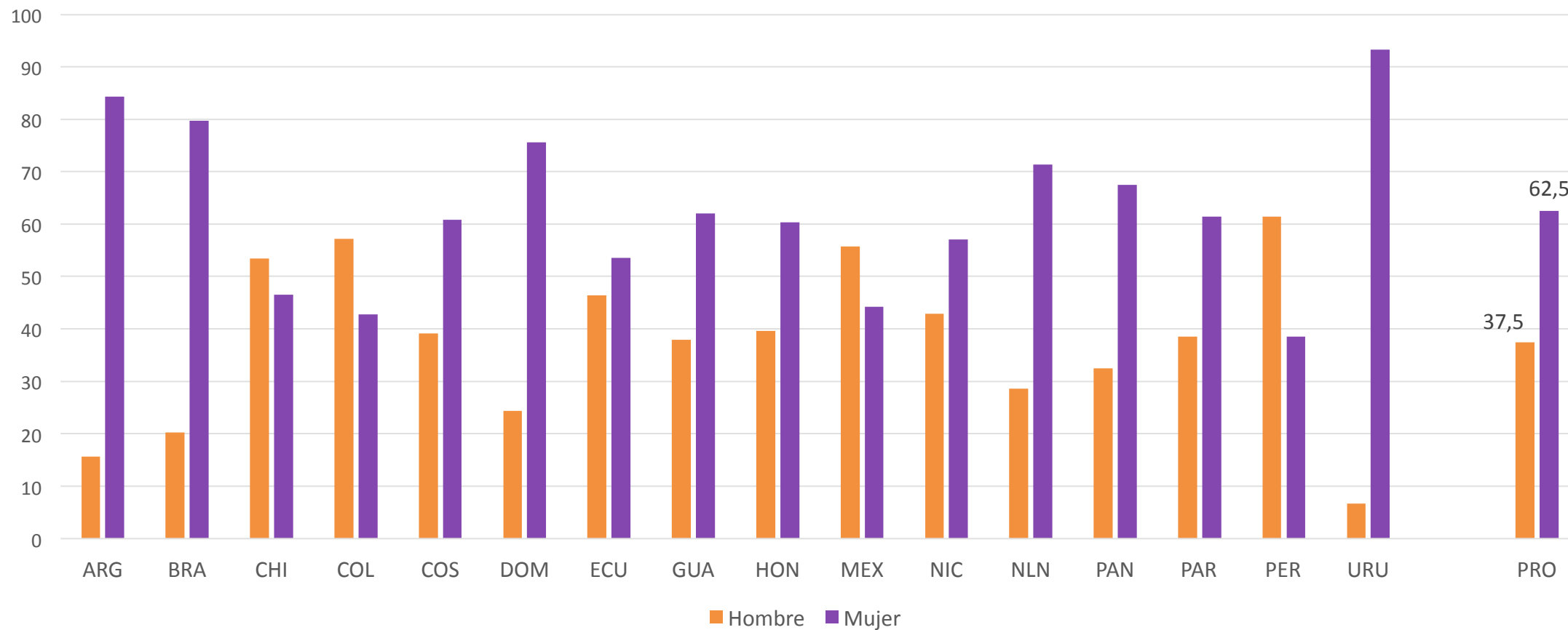
Directores según edad

(AL | 2013 | porcentajes)



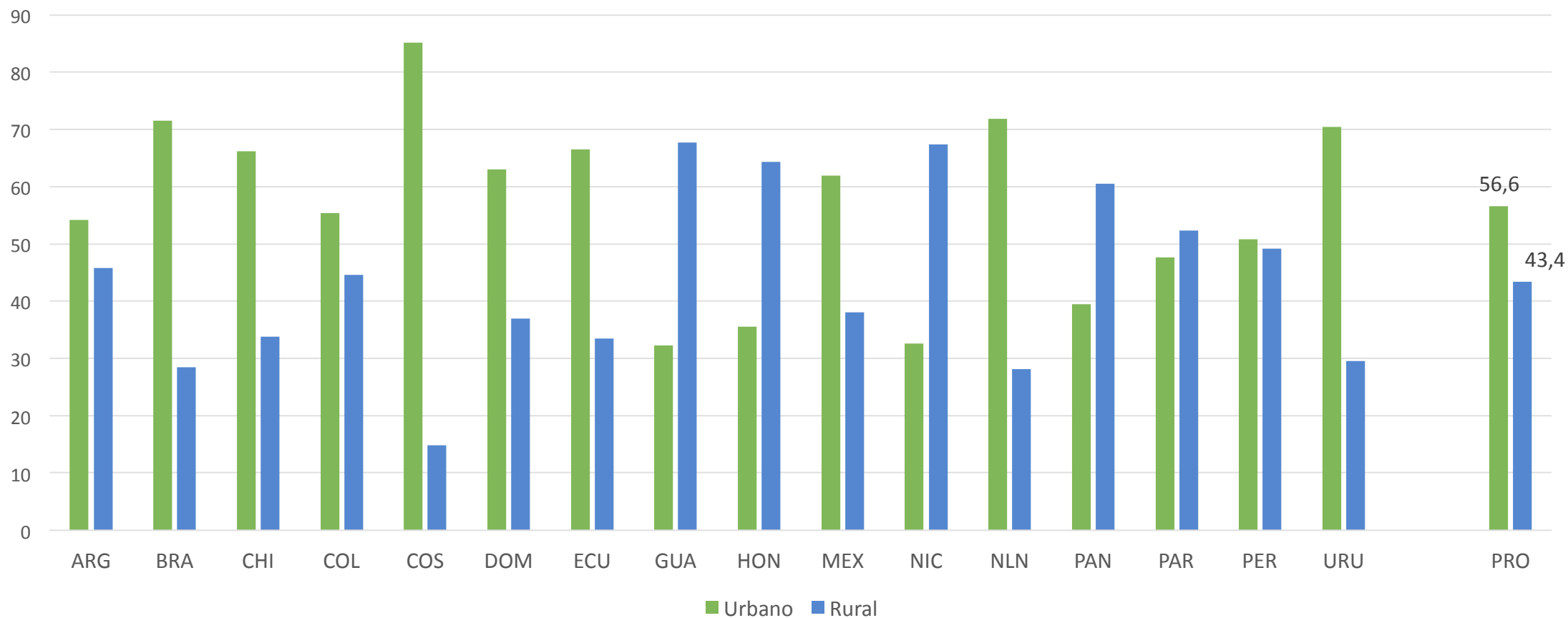
Directores según sexo

(AL | 2013 | porcentajes)



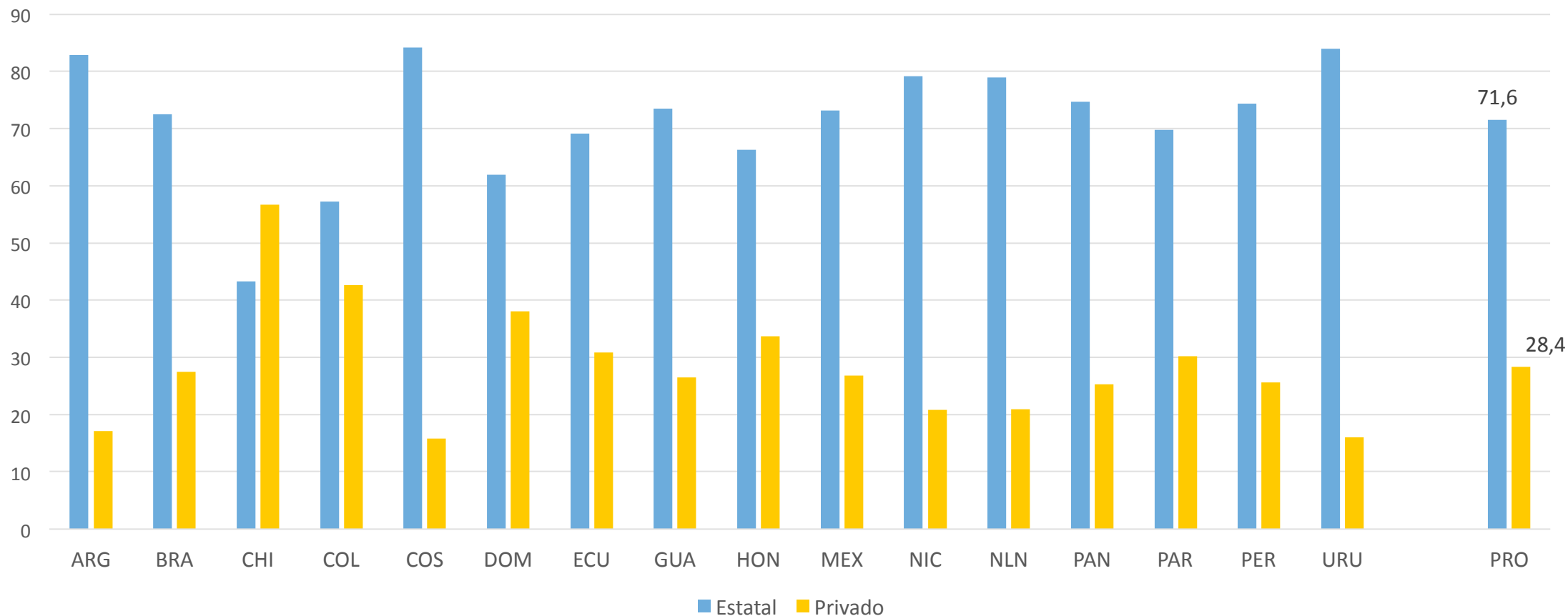
Directores según zona

(AL | 2013 | porcentajes)



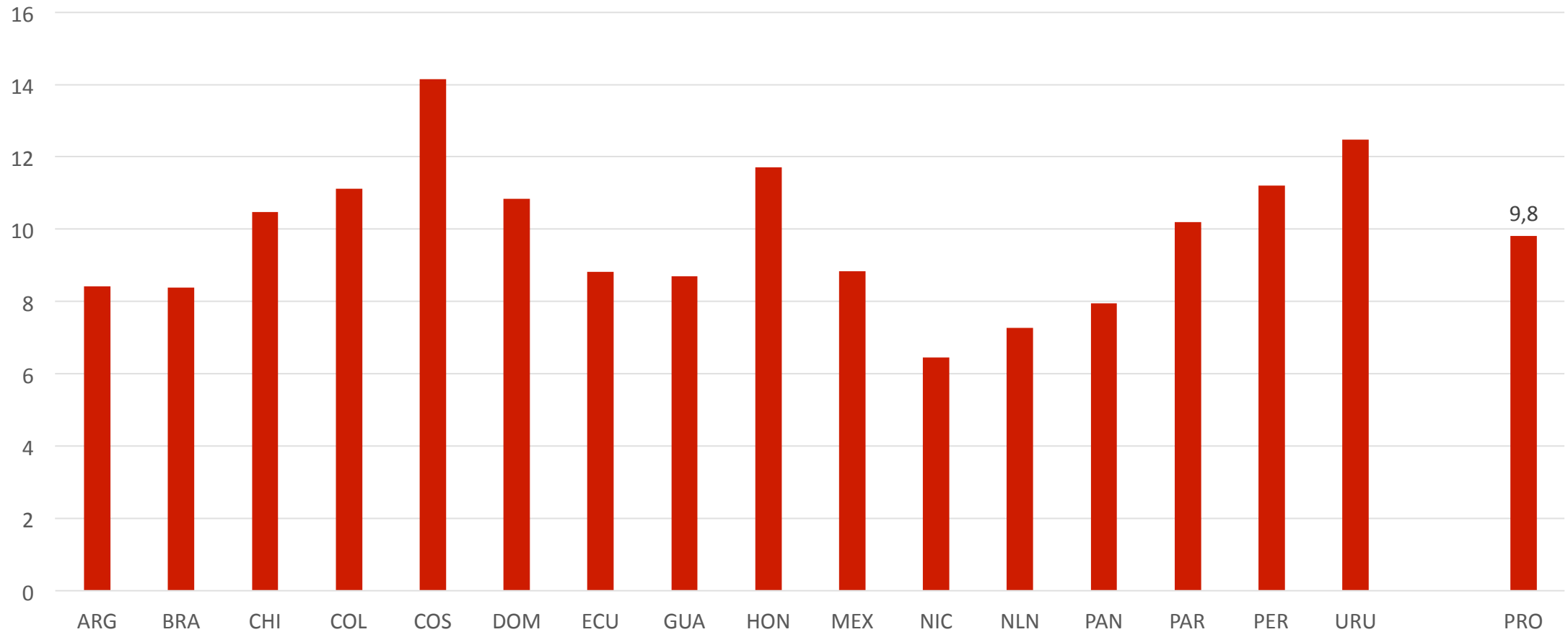
Directores según gestión

(AL | 2013 | porcentajes)



Directores según años de servicio (director)

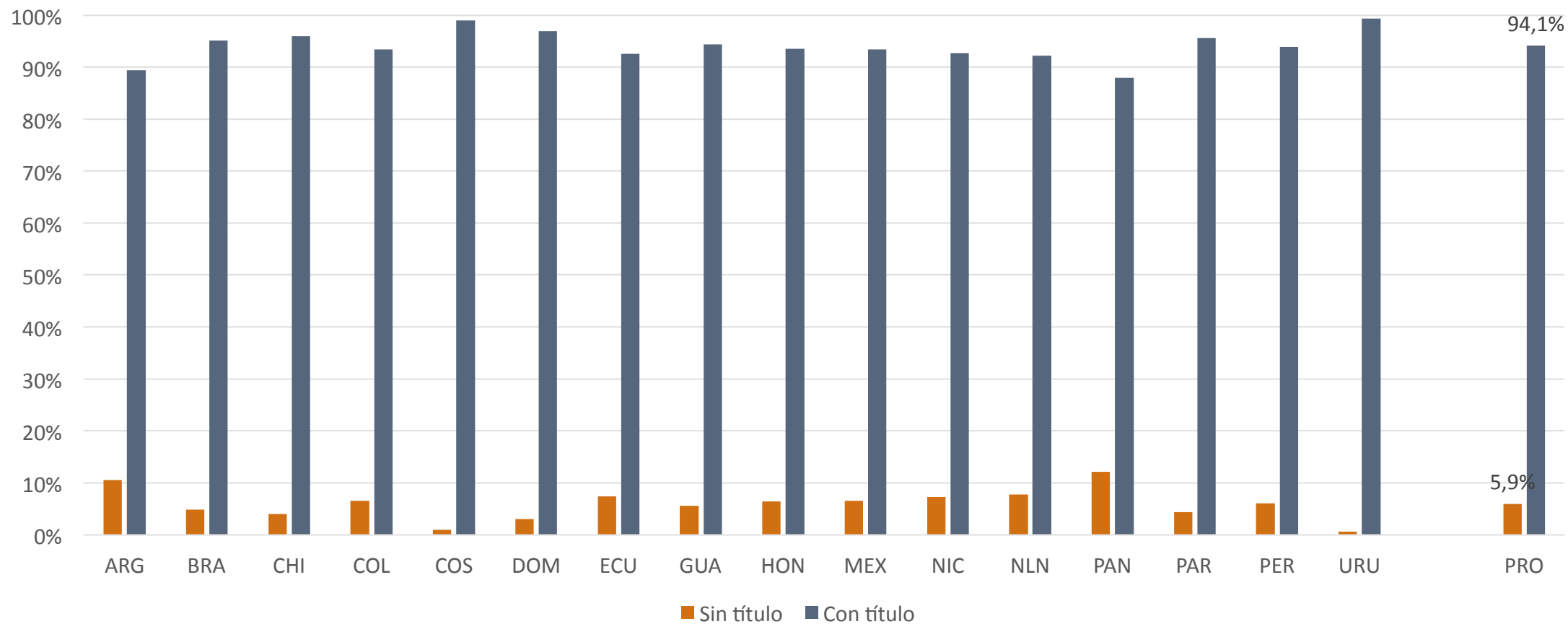
(AL | 2013 | porcentajes)



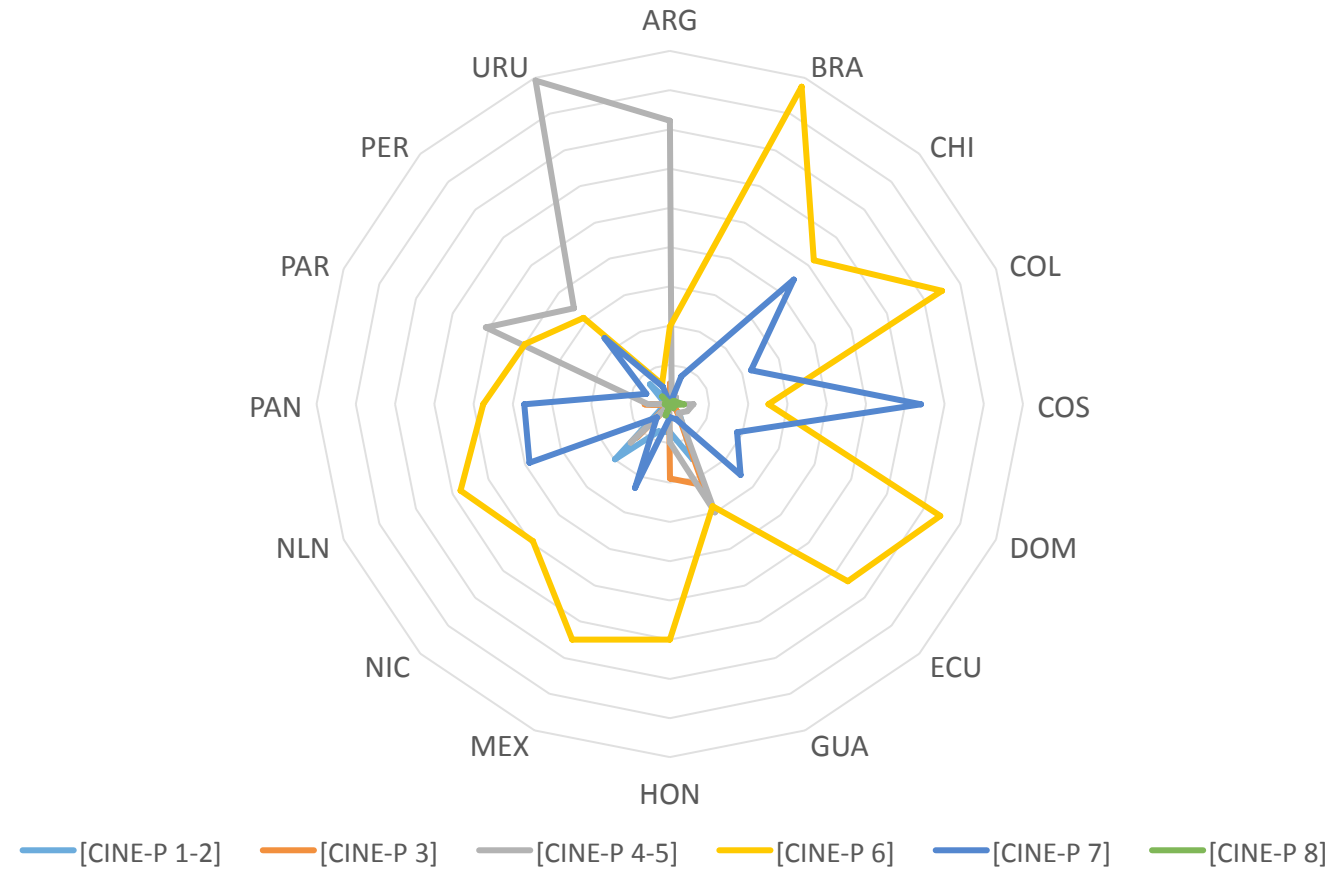
Los directores en América Latina

Formación profesional

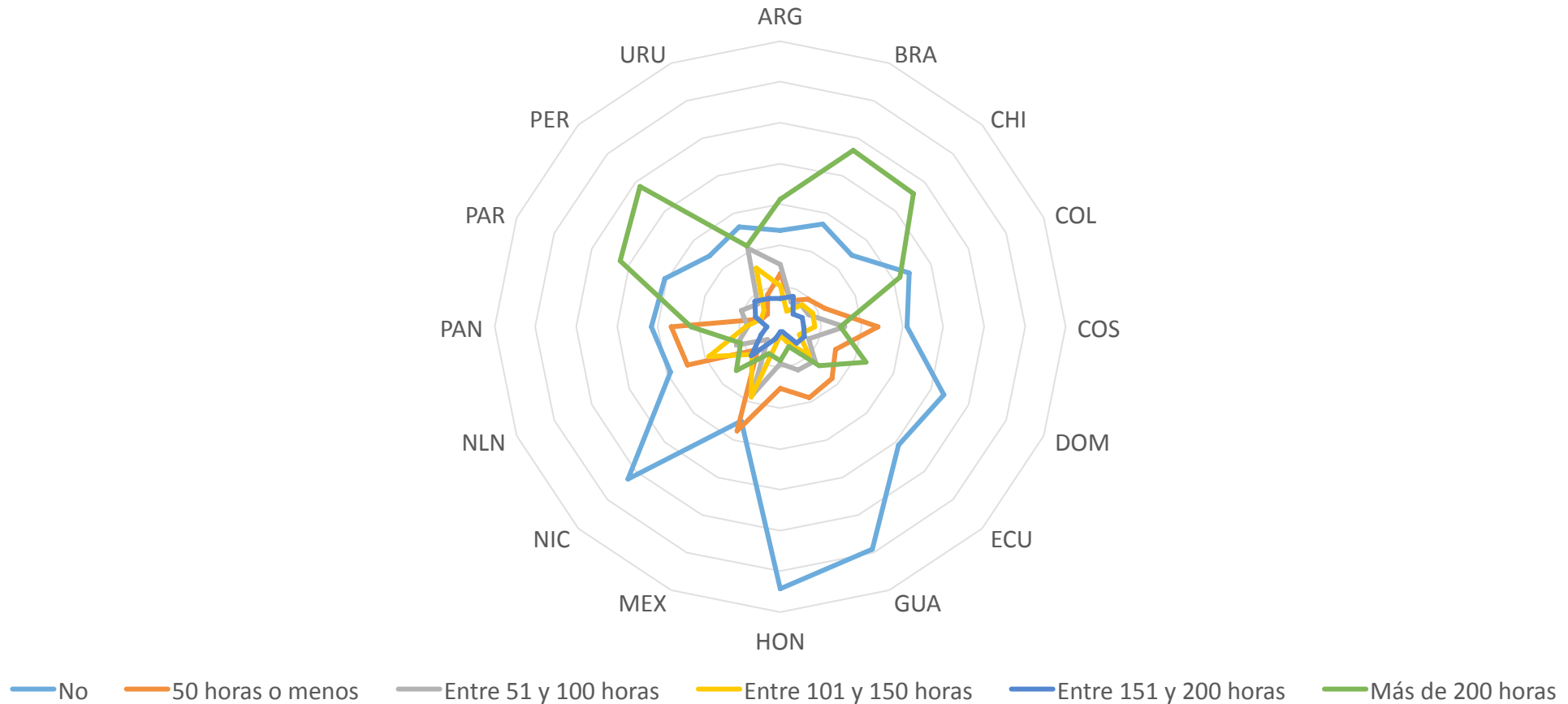
Directores según título de profesor (AL | 2013 | porcentajes)



Directores según nivel educativo más alto completado (AI | 2013 | porcentajes)



Directores según asistencia a actualizaciones, perfeccionamiento y posgrado (últimos 4 años) (AL | 2013 | porcentajes)

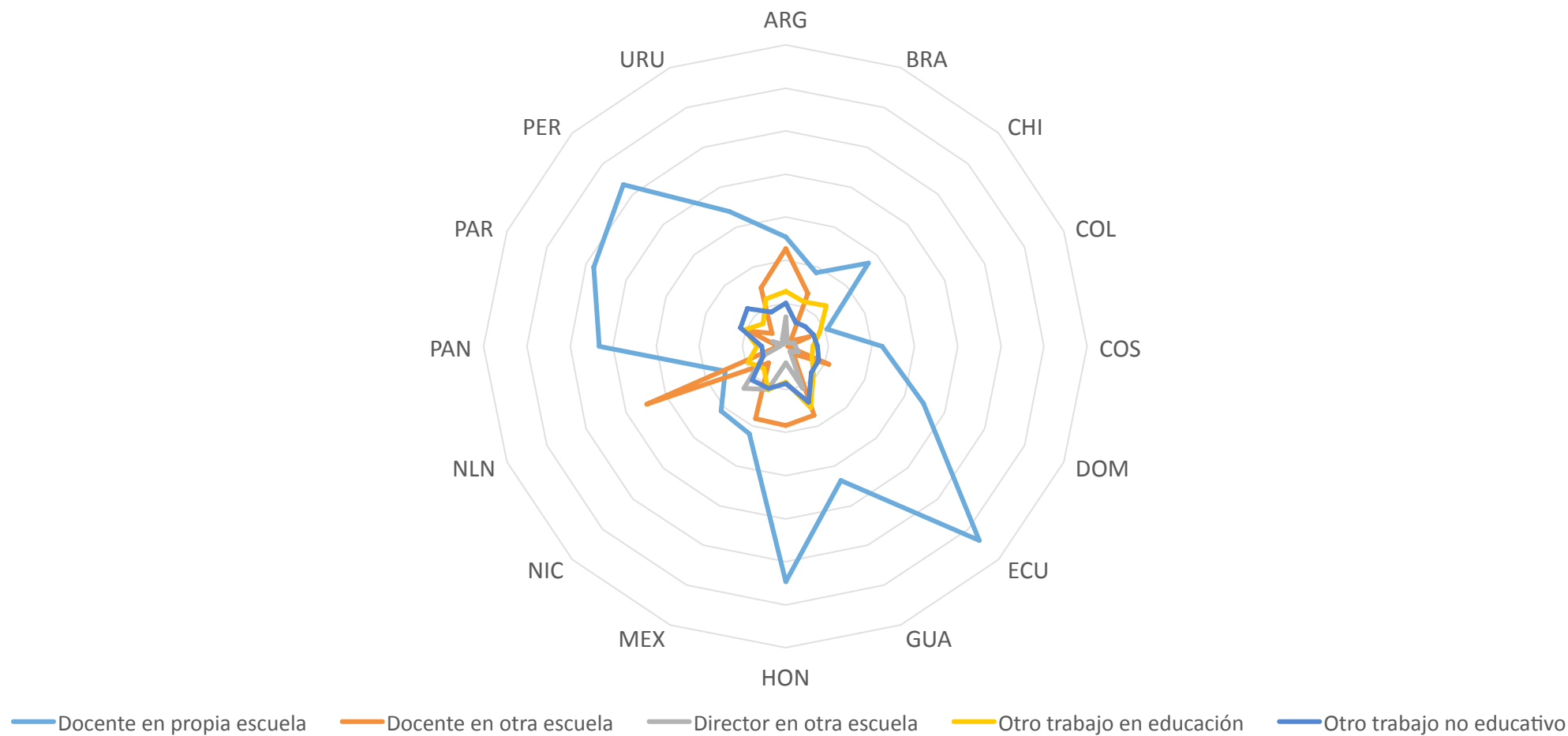


Los directores en América Latina

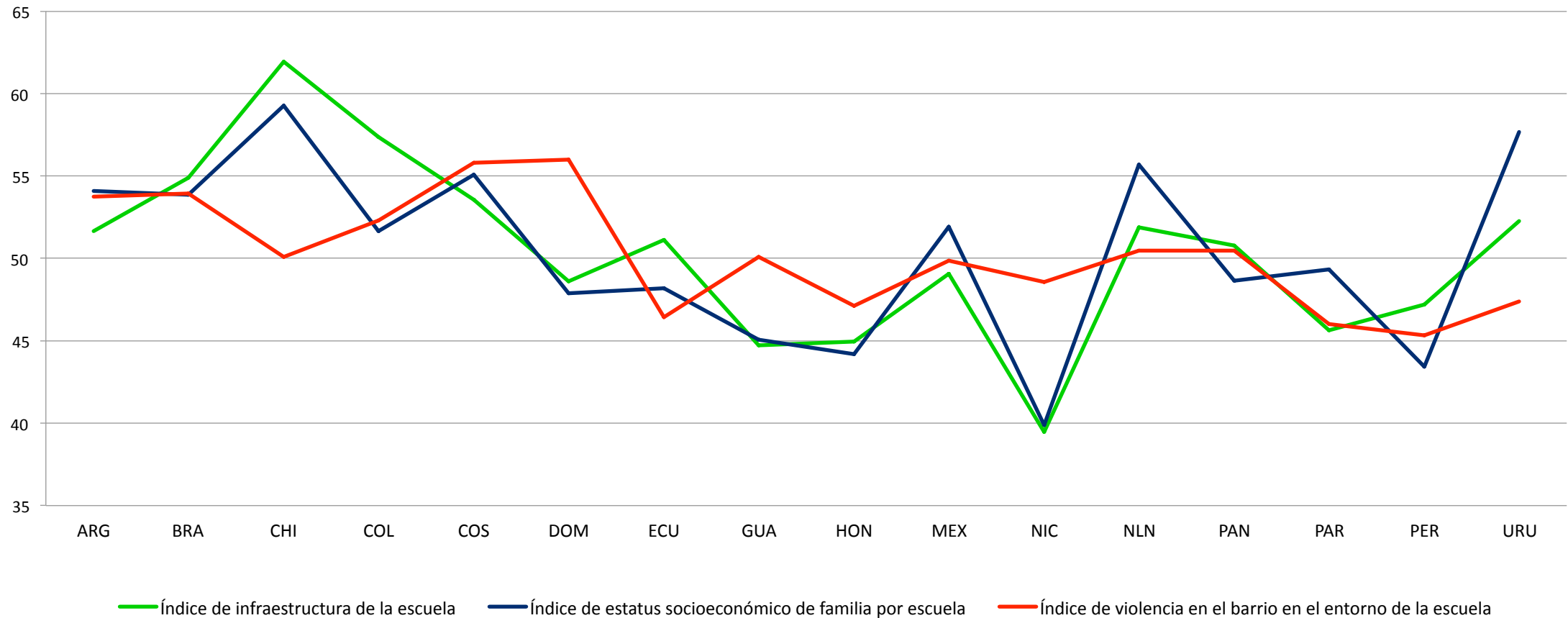
Condiciones de trabajo

Directores según otros trabajos

(AL | 2013 | porcentajes)



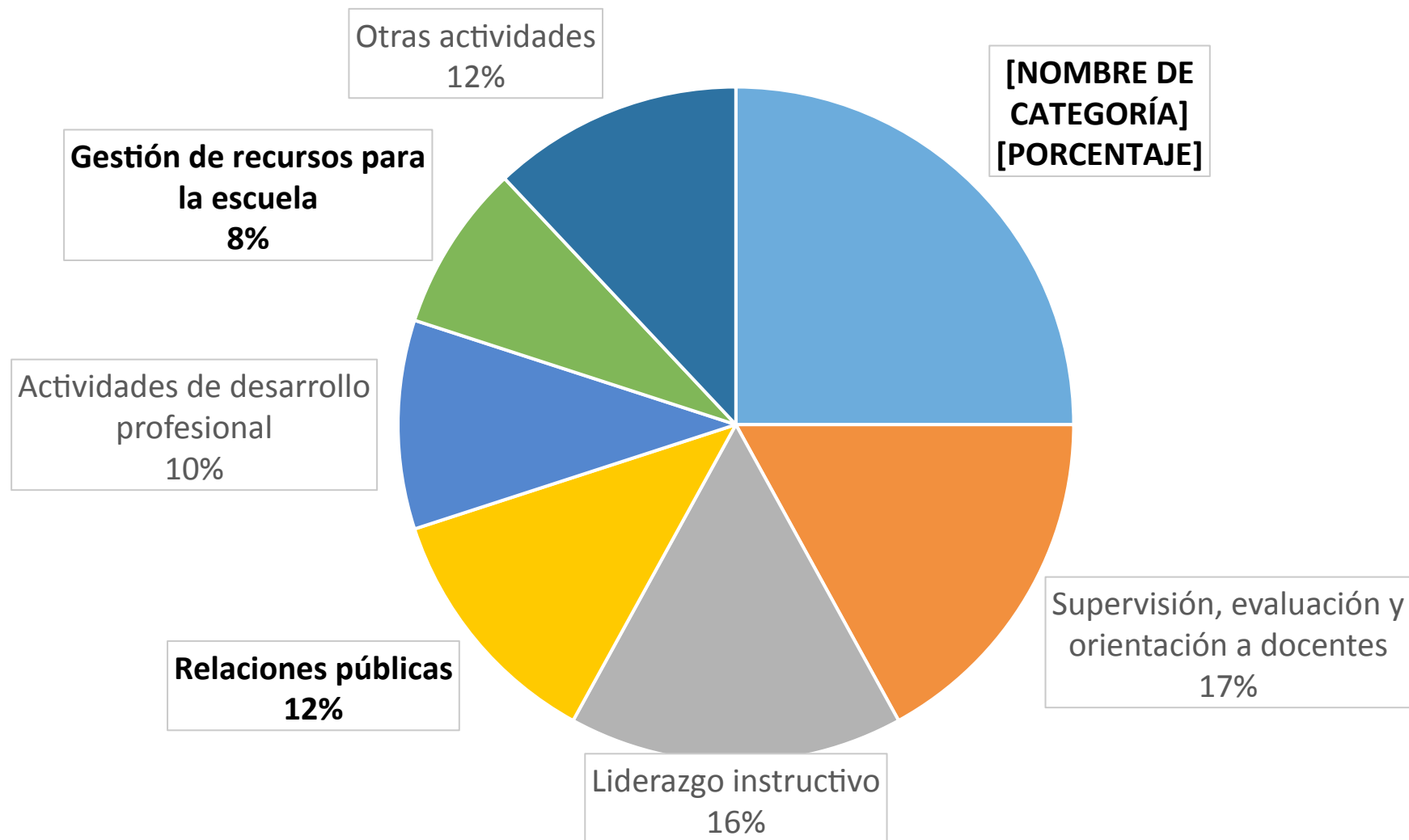
Índices de vulnerabilidad social*: (AL | 2013 | medias)



Los directores en América Latina

Funciones y roles

Tiempo dedicado a las distintas labores del director en América Latina



Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión estratégica y de resultados	Dirige, coordina, implementa y evalúa planes o el proyecto educativo	X	X	X	X	X	X	X
	Dirige la autoevaluación o evaluación institucional	X			X		X	
	Rinde cuentas		X	X			X	X
	Responde por la calidad o resultados de los estudiantes	X		X				

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
	Convoca, organiza y/o preside instancias de cogobierno o de participación escolar	X	X	X		X	X	X
Generación de condiciones organizacionales	Organiza el calendario escolar y/o actividades de la escuela	X			X	X		X
	Distribuye los tiempos de los docentes y demás funcionarios	X		X	X			X
	Coordina el equipo directivo	x						X
	Mantiene relación y fomenta redes con la comunidad local	x						X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Generación de condiciones organizacionales	Atiende o resuelve problemas pedagógicos y administrativos o de la comunidad escolar en general					X		X
	Ejerce la representación legal, judicial, extrajudicial, técnica y administrativa del establecimiento			X	X	X		
	Administra y/o garantiza la buena marcha de los asuntos y el funcionamiento de la escuela				X			X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Generación de condiciones organizacionales	Controla la puntualidad, disciplina y cumplimiento de los docentes y demás funcionarios	X		X	X	X		X
	Dicta medidas para grupos sin docentes					X		X
	Asegura que el establecimiento responda a las políticas y legislación educativa	X			X	X		X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión pedagógica	Organiza instancias de trabajo pedagógico de docentes	X	X					
	Supervisa aula o clases	X	X					
	Fomenta o controla evaluación de alumnos y resultados aprendizaje	X			X			
	Asesora a los docentes	X						
	Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implementación del programa académico	X	X	X	X	X	X	X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión pedagógica	Motiva la capacitación y desarrollo profesional de los docentes	X				X		
	Propone quiénes requieren capacitación			X				
	Organiza y orienta el desarrollo profesional de docentes		X					
	Evalúa a los docentes	X	X	X				X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión administrativa y de recursos	Es responsable de la infraestructura y equipamiento, y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención	X			X	X	X	X
	Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento					X	X	X
	Se ocupa y controla la entrada/salida de personas y/o tramita los permisos docentes u otros administrativos	X		X		X		X
	Autoriza matrículas, pases de alumnos y/o coordina las actividades de inscripción	X			X	X		X
	Suscribe o legaliza los documentos oficiales del establecimientos	X			X	X		X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión administrativa y de recursos	Organiza, cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela	X				X	X	
	Responde a las solicitudes de documentación o información de las autoridades	X		X	X	X		X
	Administra y controla fondos de recursos		X	X				X
	Otorga y tramita el permiso de celebración de actos y/o autoriza actividades de este tipo					X		X
	Preside o acompaña los actos de la escuela en y fuera de ella	X				X		X

Funciones de los directores escolares

Área	Funciones	Argentina	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú	República Dominicana
Gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar	Promueve la participación e integración de la comunidad escolar y los organismos escolares	X			X		X	X
	Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar	X			X		X	
	Controla la disciplina de los alumnos				X	X		X
	Favorece la convivencia y buen clima escolar	X			X		X	X
	Ejecuta acciones de seguridad para los alumnos y/o de prevención riesgos y/o es responsable de esta área	X			X		X	

Políticas para la dirección escolar

Institucionalidad y participación en políticas educativas

- El Ministerio de Educación es la principal institución que dirige y orienta la política para los directores escolares, sea a nivel nacional, regional o local.
- Dentro de los Ministerios se no ha avanzado hacia la creación de unidades específicas que tengan a su cargo el tema directivo.
- Relativa ausencia de representaciones gremiales de directores (agrupaciones docentes)

Estándares y marcos de desempeño

- Existen de manera limitada estándares o marcos de desempeño para los directores (Chile, Colombia, Ecuador y Perú)
- Las principales funciones de los directores se relacionan con la conducción, condiciones para el funcionamiento de la organización, participación y convivencia, y, fundamentalmente, en el plano administrativo
- “Lo pedagógico” y el desarrollo profesional de los docentes parece ser la dimensión más relegada dentro de la función directiva (ex. Argentina y Uruguay)

Selección de directores

- Avances y consolidación de los procesos de selección de los directores.
- Criterios asociados con el ejercicio docente: título y experiencia de aula (ex. Colombia | Argentina, Ecuador, México y Perú)
- Los procesos de selección son normados y definidos a nivel central, a excepción de los sistemas descentralizados.
- Los procesos de selección combinan concurso de méritos y oposición (Argentina, Ceará/Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, y República Dominicana)

Carrera y estatus profesional

- En sentido estricto no hay una carrera profesional de directivos
- Tendencia a implementar remuneraciones adicionales a la de los docentes antes que a la construcción de una escala de remuneración independiente especial para los directores

Formación profesional

- Inexistencia de políticas específicas de formación de directores y equipos directivos
- No se identifica a nivel regional una oferta de formación articulada a estándares u orientadas a cuestiones generales

Reflexiones finales

Conclusiones

- Insuficiente investigación a profundidad sobre el ejercicio directivo, estilos de liderazgo
- Existen avances en políticas educativas específicas para directores y equipos directivos, aunque esta situación es heterogénea en América Latina
- Existen desalineamientos entre el enfoque de liderazgo pedagógico y la orientación hacia la nueva gestión pública | entre las funciones prescriptivas por la teoría y las prácticas | entre los estándares y la formación
- Se requiere definir políticas y programas de formación para directivos

Algunas preguntas

- ¿Cómo construir un rol directivo tomando en cuenta espacios de participación?, ¿qué supondría incluir especialistas en gestión no docentes en equipos directivos? → **liderazgo distribuido**
- ¿Qué rol del director se debe construir para responder a las exigencias en gestión orientada a liderar una organización que aprende? → **gestión del conocimiento**
- ¿En qué etapa de la formación se especializa el director?, ¿es la formación del directivo una especialidad o una especialización? → **formación especializada**

¡Muchas gracias!

Ricardo Cuenca

IEP Instituto de Estudios Peruanos