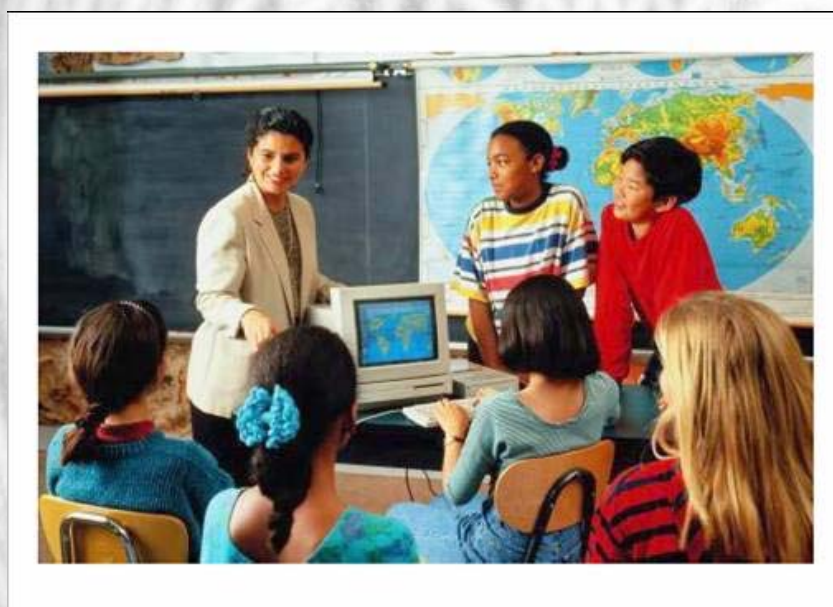




GESTION PARA LA BUENA DIRECCIÓN

Estándares para el Desarrollo
Profesional y la Autoevaluación



Escuelas de
Avanzada 2007

GESTIÓN PARA LA BUENA DIRECCIÓN

Estándares para el Desarrollo Profesional y la Autoevaluación del Desempeño Directivo

Presentación del documento

El presente documento “Gestión para la Buena Dirección: Estándares para el Desarrollo Profesional y la Autoevaluación del Desempeño Directivo” es una adaptación y reconstrucción del “Marco para la Buena Dirección”, cuya construcción tuvo un carácter participativo y consensuado (Municipios, Colegio de Profesores, Padres de familia y Ministerio de Educación de Chile), por lo que vale la pena ser tomado como referente mientras en nuestro país se construya un marco de buenas prácticas directivas, con las características anteriormente descritas.

Lo que aquí se presenta no constituye una versión acabada de dominios y criterios acerca del quehacer directivo, es más bien una propuesta que requiere ser retroalimentada por sus mismos protagonistas.

1. Objetivo de la Gestión para la Buena Dirección

Las competencias para la buena dirección tienen fundamento en la necesidad de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos encontrar en los Centros Educativos que forman parte del Proyecto “Escuelas de Avanzada”. En efecto, producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando las estrategias de desarrollo nacional, regional y local, se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Por otra parte,

tales procesos han incidido en el perfil de los nuevos estudiantes, que además de hacer frente a necesidades educativas y formativas particulares, demandan metodologías de enseñanza acordes con los estímulos y realidades cotidianas.

Por otra parte, no es posible pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que vive la educación pública peruana.

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

De esta forma, el Proyecto "Escuelas de Avanzada" plantea la generación de criterios que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de centros educativos de acuerdo a los requerimientos antes señalados. Sin embargo, estos estándares no sólo buscan evaluar el desempeño de los directores y docentes con funciones directivas y técnico pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no también indicar cuáles son los ámbitos de competencia o dominios en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional. De manera complementaria, se promueve un acercamiento más profundo y periódico con el mundo local y regional de la educación, el compromiso por una educación de calidad y la promoción de un liderazgo educativo comunal, que fortalezca el rol de los Centros Educativos en el ámbito local y regional y que enriquezca progresivamente su concepción de la gestión escolar.

La función principal del director consiste en conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar administrativa y financieramente la institución educativa según la normatividad legal vigente.

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

1. En lo pedagógico

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la Institución educativa, 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 de la institución educativa.

- Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento de la Institución educativa y el progreso de sus hijos.

2. En lo administrativo

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal de la institución educativa.
- Promover un adecuado clima organizacional en la institución educativa.

3. En lo financiero

- Asignar, administrar y controlar los recursos.

Considerando lo que la normatividad legal vigente establece como funciones de los directores y las atribuciones para los tres ámbitos antes señalados, la evaluación del cumplimiento de las competencias para la buena dirección tiene una doble intencionalidad. En primer lugar, interesa indicar y orientar el desarrollo profesional, tanto de aquellos directores en ejercicio, como de aquellos profesores interesados en participar en las labores de dirección institucional de los centros educativos. En ese sentido precisa la calidad de la conducción y liderazgo de los directores en ejercicio sobre aquellos ámbitos que son de responsabilidad del cargo.

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

El Proyecto "Escuelas de Avanzada" plantea desarrollar una serie de acciones que buscan orientar el diseño e implementación de cursos y talleres presenciales de formación y perfeccionamiento dirigido a directores y docentes de los Centros Educativos seleccionados, así como la formación en el servicio a través de un Equipo de Acompañamiento a lo largo del año escolar.

En segundo lugar, el proyecto orientará y apoyará los procesos de autoevaluación y evaluación del desempeño de los directores. Para ello, se requiere organizar criterios de evaluación de su desempeño, es decir determinar las competencias, conocimientos, habilidades y acciones, que se requieren para cumplir con dicho cargo y el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales e institucionales que se establezcan anualmente en acuerdo con el equipo de acompañamiento. Se plantea un mecanismo de evaluación y autoevaluación de desempeño, que se realizará de la siguiente forma:

El director de cada institución educativa establecerá compromisos de desempeño con el equipo de acompañamiento, en base a las metas institucionales y los estándares de desempeño para directores. Se espera que contraigan compromisos en algunos de los estándares (por lo menos uno en cada área) y no en todos.

Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias o de indicadores de logro que den cuenta de dicho cumplimiento. El equipo de acompañamiento evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado. Por su parte, los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas, contraerán compromisos similares con los respectivos directores, quienes evaluarán, en la forma antes señalada, el cumplimiento de dichos compromisos profesionales.

Para ambas evaluaciones, en el caso de un primer resultado negativo, se generarán los apoyos necesarios por parte del equipo de acompañamiento en conjunto con el director de la institución educativa, en orden a suplir las deficiencias detectadas y ajustar las metas y compromisos de desarrollo profesional.

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

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

2. Áreas o dominios de la Gestión para la Buena Dirección

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

En concordancia a ello, la gestión propuesta se estructura en cinco grandes áreas o dominios de la acción directiva, a saber:

- Liderazgo
- Gestión Pedagógica
- Gestión de Recursos
- Gestión del Clima institucional y
- Comunicación organizacional

De esa manera se releva el hecho que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional de su institución educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de propiciar y gestionar el clima institucional y las comunicaciones que se presenten en su comunidad de aprendizaje. En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que coadyuvan al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en *el dominio motor* de la Gestión para la Buena Dirección.

A continuación se describen cada una de las áreas o dominios de gestión y seguidamente se presentan el conjunto de estándares y descriptores que dan cuerpo a la propuesta presentada.

A. Liderazgo

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión de la institución educativa ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al Proyecto Educativo Institucional del mismo.

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

escolares al logro de las metas de la institución educativa plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

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

B. Gestión Pedagógica

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

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

C. Gestión de Recursos

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

En particular, los estándares relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento del talento humano, de desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

Respecto a los estándares que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

D. Gestión del Clima institucional

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

En ese sentido, este dominio persigue relevar el rol del director en la generación de climas adecuados para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los estándares considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior de la institución educativa y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

E. Comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones y especialmente en las instituciones educativas es uno de los ejes fundamentales de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, de las interrelaciones entre los agentes del proceso y de las relaciones con los públicos o partes interesadas del entorno. Su acción transversal la lleva a estar presente y ser parte de los otros dominios de la acción directiva. Las organizaciones educativas son centros emisores y receptores de señales, mensajes, informaciones, comunicación con sentido formativo, en diversas modalidades y bajo múltiples formatos.

Los estándares de este dominio buscan potenciar el rol del director como gestor de las comunicaciones tanto internas como externas, las comunicaciones interpersonales, grupales, institucionales y relacionales, tanto durante las etapas de normalidad como las comunicaciones en situaciones de crisis.

3. Presentación de estándares y descriptores o indicadores de logro según las áreas de la Gestión para la Buena Dirección.

A. LIDERAZGO

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

Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad educativa. Esto significa que debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a cambios sociales, económicos y culturales del entorno. Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo.

Descriptores o indicadores de logro:

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

Estándar A.2. El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.

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

Descriptores o indicadores de logro:

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

Estándar A.3. El director difunde el Proyecto Educativo Institucional y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

Para orientar con efectividad las acciones de profesores, alumnos y padres de familia, el Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa debe ser una visión compartida en la comunidad educativa. En ese sentido, el director debe asegurar una formulación participativa de dicho proyecto junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

Descriptorios o indicadores de logro:

1. Comunica el Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa.
2. Promueve el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional.
3. Procura que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación de la institución educativa.
4. Asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.

B. GESTIÓN PEDAGÓGICA

Estándar B.1. El director conoce el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (DCN/EBR), y los mecanismos para su evaluación.

Para validar su rol de conductor educacional de la institución educativa, el director requiere en primera instancia conocer el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular, con el objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje.

Descriptorios o indicadores de logro:

1. Asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular vigente en su establecimiento.
2. Garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.
3. Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas.
4. Asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio.

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

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

Descriptores o indicadores de logro:

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

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

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

Descriptorios o indicadores de logro:

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

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

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

Descriptorios o indicadores de logro:

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

C. GESTIÓN DE RECURSOS

Estándar C.1. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su Proyecto Educativo Institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

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

Descriptorios o indicadores de logro:

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

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

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de una institución educativa. Cuando el proyecto educativo requiere recursos adicionales, es deseable que el director sea capaz de gestionar la obtención de recursos suplementarios, formando redes de colaboración y difusión con el entorno del establecimiento educativo. En ese sentido, el director debe promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades de la institución educativa.

Descriptorios o indicadores de logro:

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

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

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

Descriptorios o indicadores de logro:

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

Estándar C.4. El director genera condiciones institucionales apropiadas para la evaluación y desarrollo del personal de la institución educativa.

La calidad del personal de una institución educativa es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director garantice evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director canalice la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente del establecimiento.

Descriptorios o indicadores de logro:

1. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la institución educativa.
2. Incentiva el auto-desarrollo y da facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional.
3. Desarrolla un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.
4. Dispone de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en la institución educativa.

D. GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

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

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

Descriptores o indicadores de logro:

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

Estándar D.2. El director promueve un clima de colaboración entre la institución educativa, los estudiantes y los padres y apoderados.

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

Descriptores o indicadores de logro:

1. Estimula la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

2. Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.
3. Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
4. Evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento.

Estándar D.3. El director articula la definición del Proyecto Educativo Institucional con las características del entorno.

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

Descriptores o indicadores de logro:

1. Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.
2. Incorpora la influencia de la cultura regional y local y de sus organizaciones en los procesos educativos.
3. Considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su Proyecto Educativo.
4. Conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.
5. Diseña actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.

E. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estándar E.1. El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores.

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

Descriptores o indicadores de logro:

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

Estándar E.2. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.

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

Descriptores o indicadores de logro:

1. Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el Proyecto Educativo Institucional.
2. Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a los docentes sobre su desempeño profesional.
3. Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno de la institución educativa y las relaciones con los actores relevantes del entorno.
4. Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados de la institución educativa.

Estándar E.3. El director se relaciona y se comunica con instituciones de su comunidad, para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

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

Descriptores o indicadores de logro:

1. Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad.
2. Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia de la institución educativa.
3. Involucra a la institución educativa con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
4. Se relaciona y se comunica con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.

Estándar E.4. El director informa a la comunidad los logros y necesidades de la institución educativa.

Es fundamental que la comunidad educativa esté involucrada en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director debe difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades de la institución educativa en conjunto.

Descriptores o indicadores de logro:

1. Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de la institución educativa.
2. Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.
3. Establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos de la institución educativa.