

Marco para la Buena Dirección

Criterios para el
Desarrollo Profesional
y Evaluación de Desempeño



Marco para la Buena Dirección
Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.

*Ministerio de Educación, 2005.
Todos los derechos reservados
Permitida su reproducción total o parcial indicando la fuente.*

*Inscripción N° : 148.456
I.S.B. N. N° : 956-292-106-9*

Diseño: Álvaro Sandoval F.
Impresión: B&B impresores.

*Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo
División de Educación General
Ministerio de Educación
República de Chile*

Avda. Libertador Bernardo O'Higgins 1371, piso 5, Santiago



Contenidos

Presentación	5
1. Objetivo del Marco para la Buena Dirección	6
2. Ámbitos del Marco para la Buena Dirección	10
3. Presentación de criterios y descriptores según áreas del Marco para la Buena Dirección	12



Presentación

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

Esta propuesta Ministerial de dominios y criterios acerca del quehacer directivo, además de recoger la experiencia internacional sobre estándares para directores, incorpora los resultados de las siguientes consultas: (1) Colegio de Profesores, (2) Asociación Nacional de Directores, (3) Primera Consulta Nacional a directores de establecimientos municipales realizada a fines del año 2003 y principios del año 2004, y (4) Segunda Consulta Nacional a directores realizada durante el primer semestre del 2004. En ese sentido, este documento constituye un instrumento de trabajo validado para guiar el

quehacer educativo y reforzar el liderazgo de los equipos directivos del país.

En todas las consultas a los protagonistas- directivos docentes- se recogió una valoración favorable de la relevancia y pertinencia del contenido del Marco para la Buena Dirección. Del mismo modo se evidenció preocupación por la forma en que el cuerpo de criterios contenidos en el marco permitirá evaluar en términos formativos el desempeño directivo. Conjuntamente con estos pronunciamientos, los indagados manifestaron también interrogantes acerca de las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales subvencionados.

De esa manera, la primera sección del presente documento da cuenta del objetivo del Marco de la Buena Dirección, al precisar los fundamentos

de su contenido y los aportes posibles del cuerpo de criterios al mejoramiento del desempeño directivo. Asimismo, enuncia las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales contenidos en el cuerpo de reforma a la Ley de Jornada Escolar Completa, Ley N° 19979, publicada en noviembre de 2004.

En las secciones siguientes se exponen en detalle los dominios y criterios contenidos en el Marco para la Buena Dirección.

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

1. Objetivo del Marco para la Buena Dirección

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

Por otra parte, no es posible pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la educación pública chilena, a partir de la década de los 80. En tal período, el traspaso de la administración de los

establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores privados, se realizó en un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada de aquellas organizaciones que “recibían” la administración de estas responsabilidades. En tal contexto, ser director de un establecimiento pasó a ser un ejercicio más bien administrativo, en el sentido más clásico y restrictivo del término.

Los gobiernos nacionales de la Concertación han realizado esfuerzos por mejorar tal situación, fomentando la creación de equipos de gestión, la participación de la comunidad educativa en las definiciones escolares, mejorando los sueldos de los directores y docentes con funciones directivas, estableciendo la concursabilidad de los cargos vacantes, y recientemente de todos los directores(as) en forma gradual según la ley N° 20.006, entre otras. Sin embargo, no siempre las orientaciones políticas nacionales, han estado alineadas con las operaciones políticas locales.

Particularmente, el Ministerio de Educación reconoce un déficit en la relación y articulación con las autoridades municipales de educación o sostenedores municipales. Déficit que se estructura, entre otras razones, a partir de la definición legal que establece la separación entre lo administrativo y lo técnico pedagógico, diferencia que en la práctica de gestión de los establecimientos educativos se difumina y constituye un sólo dominio de la gestión local en educación. Un ejemplo de esta unicidad en ambos aspectos de la gestión puede visualizarse en la nominación de un nuevo director para un establecimiento, medida de naturaleza administrativa, pero de incalculables impactos educativos, técnicos y pedagógicos.

En efecto, uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos,

preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

De esta forma, el Ministerio de Educación se ha empeñado en la generación de criterios que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales de acuerdo a los requerimientos antes señalados. Sin embargo, estos criterios no sólo buscan evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico - pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, si no también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional.

De manera complementaria, se ha promovido un acercamiento más profundo y periódico con el mundo municipal de la educación: el compromiso por una educación de calidad, en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (1000 establecimientos al año 2005), la coordinación periódica con la Asociación Chilena de Municipalidades, y la promoción de un liderazgo educativo comunal, que fortalezca el rol de las autoridades municipales en educación y que enriquezca progresivamente su concepción de la gestión escolar.

Con esos fundamentos y en ese contexto el Ministerio de Educación promovió cambios significativos en el proyecto de reforma a la Ley JEC, N° 19.532. Dicho proyecto aprobado por el parlamento y publicado como ley N° 19.979 el 6 de noviembre de 2004, señala entre otros aspectos, las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales. Concretamente, esta

Ley señala que la función principal del director consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones, según la legalidad vigente.

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

1. En lo pedagógico:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
- Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

2. En lo administrativo:

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

3. En lo financiero:

- Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades (Ley N° 19.410). La cual es modificada por ley N° 19.979 de la siguiente forma: "A solicitud de los directores de establecimientos educacionales administrados por municipalidades o corporaciones municipales de educación, los

Alcaldes deberán delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal".

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

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

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

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

En segundo lugar, la reforma legal, orienta y apoya los procesos de evaluación del cargo, tanto para establecer las condiciones de acceso, a través de los concursos para proveer el cargo de director de un establecimiento educacional municipalizado, (Ley N° 20.006 de 3 de marzo de 2005) como para señalar la forma en que su desempeño será evaluado. Para ello, se requiere organizar criterios de evaluación de su desempeño, es decir determinar las competencias: conocimientos, habilidades y acciones, que se requieren para cumplir con dicho cargo (Marco para la Buena Dirección) y el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales e institucionales que se establezcan anualmente en acuerdo con el sostenedor.



La evaluación de las competencias, junto con la experiencia en ejercicio de las funciones docentes directivas o técnico - pedagógicas, la evaluación de su desempeño anterior, el perfeccionamiento que se acredite y la calidad de su propuesta de trabajo para el establecimiento educacional, es uno de los aspectos que las Comisiones Calificadoras de Concursos¹ considerarán para la evaluación de los postulantes al cargo. En el otro plano, la reforma acordada a la legislación vigente, establece un mecanismo de evaluación de desempeño, que se realizará de la siguiente forma:

Cada director de establecimiento municipalizado establecerá compromisos de desempeño, con su sostenedor, en base a las metas institucionales y metas de desarrollo profesional. Se espera que contraigan compromisos en al menos un criterio de cada área a la que hagan referencias los compromisos. Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias que den cuenta de dicho cumplimiento. El sostenedor evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado.

Por su parte, los docentes que cumplen funciones directivas y técnico-pedagógicas, contraerán compromisos

similares con los respectivos directores, quienes evaluarán, en la forma antes señalada, los cumplimientos de dichos compromisos profesionales.

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

Lo anterior, se enmarca en el espíritu general del Marco para la Buena Dirección, pues los 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 del Marco para la Buena Dirección señalan y así se reconoce en la formulación de los respectivos criterios.

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, de Gestión y de docentes capaces de asumir las responsabilidades por una buena educación en sus respectivos establecimientos, con competencias y atribuciones claras y de un director que es capaz de ejercer distintos tipos de liderazgo, en función de las complejidades de las tareas y delegar funciones y responsabilidades, con un objetivo fundamental: la gestión del Proyecto Educativo del establecimiento.

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

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

2. Ámbitos del Marco para la Buena Dirección

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

En concordancia, el marco propuesto se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. De esa manera, se releva

el hecho que el director es para la sociedad actual el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje.

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

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



A. Liderazgo

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

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, 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 y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

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



B. Gestión Curricular

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

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



C. Gestión de Recursos:

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

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



D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:

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

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

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

12

MBD



A. Liderazgo

- | | |
|------|--|
| A.1. | El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela |
| A.2. | El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores. |
| A.3. | El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos. |
| A.4. | El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas. |
| A.5. | El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo. |



B. Gestión Curricular

- | | |
|------|---|
| B.1. | El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación |
| B.2. | El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula. |
| B.3. | El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. |
| B.4. | El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. |



C. Gestión de Recursos:

- | | |
|------|---|
| C.1. | El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes |
| C.2. | El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales |
| C.3. | El director y equipo directivo motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. |
| C.4. | El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento. |



D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:

- | | |
|------|--|
| D.1. | El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas |
| D.2. | El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados. |
| D.3. | El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno |
| D.4. | El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes. |
| D.5. | El director y equipo directivo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento. |



A. Liderazgo

A.1. El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela

Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director y su equipo directivo deben ser líderes dentro de la comunidad educativa. Esto significa que deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a cambios sociales, económicos y culturales del entorno.

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

Descriptor:

- a. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.
- b. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización.
- c. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.
- d. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes.
- e. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela.
- f. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.

A.2. El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden 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 y equipo directivo como líderes de la comunidad educativa deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados. El director y equipo directivo debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios; respondiendo todas las consultas e inquietudes que surjan.

Descriptor:

- a. Son capaces de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.
- b. Son capaces de escuchar y estar abiertos a recibir comentarios, ideas y sugerencias.
- c. Practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.
- d. Establecen canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

A.3.

El director y equipo directivo aseguran y fortalecen 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 y equipo directivo deben asegurar al interior de la comunidad educativa que presiden la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

Descriptor:

- a. Garantizan la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo institucional del establecimiento.
- b. Aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y codocentes sobre su desempeño profesional.
- c. Disponen de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.
- d. Utilizan la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento.

A.4.

El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.

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

Descriptor:

- a. Son capaces de identificar y resolver problemas.
- b. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.
- c. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.
- d. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.

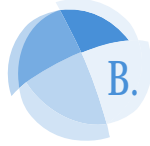
A.5.

El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

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

Descriptor:

- a. Comunican el proyecto educativo de la escuela.
- b. Promueven el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo institucional.
- c. Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.
- d. Aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.
- e. Generan espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el Proyecto Educativo Institucional



B. Gestión Curricular

B.1.

El director y equipo directivo conoce los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

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

Descriptor:

- a. Aseguran la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su establecimiento.
- b. Aseguran el logro de los aprendizajes esperados consignados en las bases curriculares de la Educación Parvularia.
- c. Garantizan la implementación de los planes y programas en coherencia con el proyecto educativo institucional.
- d. Promueven, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza.
- e. Aseguran la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio y los criterios de cada uno de los niveles.
- f. Conocen e implementan las políticas educativas vigentes.

B.2.

El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

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

Descriptor:

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



B.3.

El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

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

Descriptor:

- a. Promueven entre los docentes altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes.
- b. Generan instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.
- c. Promueven altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestran confianza en sus capacidades.
- d. Aseguran la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizaje de estudiantes.

B.4.

El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

El director debe garantizar que la implementación del currículo 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.

Descriptor:

- a. Aseguran la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.
- b. Garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículo en uso y los resultados de aprendizaje.



C. Gestión de Recursos:

C.1.

El director y equipo directivo administran y organizan 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 y su equipo directivo deben 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.

Descriptor:

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

C.2.

El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.

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

Descriptor:

- a. Establecen un sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores.
- b. Reportan a estudiantes, padres y apoderados, personal y sostenedor acerca de las necesidades y proyectos del establecimiento.
- c. Obtienen recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza -aprendizaje de cada nivel de estudios.



C. Gestión de Recursos: continuación

C.3. El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

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

Descriptor:

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

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

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

Descriptor:

- Definen requerimientos futuros de personal y participan en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente, codocente y administrativo
- Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.
- Incentivan el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.
- Desarrollan un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.
- Disponen de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.



D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:

D.1.

El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.

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

Descriptor:

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

D.2.

El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.

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

Descriptor:

- a. Estimulan y facilitan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- b. Desarrollan y mantienen relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.
- c. Desarrollan y mantienen redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
- d. Evalúan permanentemente la relación escuela - familia buscando su mejoramiento.



D.3.

El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa.

Descriptor:

- a. Conocen a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.
- b. Incorporan la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos.
- c. Consideran el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo.
- d. Conocen y comprenden las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.
- e. Diseñan actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.

D.4.

El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

Descriptor:

- a. Gestionan la organización escolar como parte integral de la comunidad.
- b. Construyen relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del establecimiento.
- c. Involucran al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
- d. Se relacionan con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y/o su futura inserción laboral.

D.5.

El director y equipo directivo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento

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

Descriptor:

- a. Informan a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos de los estudiantes.
- b. Informan a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.
- c. Establecen un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento.
- d. Informan al sostenedor acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo institucional del establecimiento.
- e. Trabajan cooperativamente con el sostenedor para potenciar el proyecto educativo institucional.