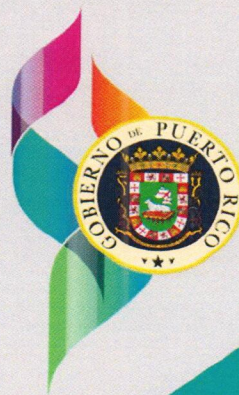


DEPARTAMENTO DE
EDUCACIÓN



Estándares profesionales del director de escuela

2022



NOTIFICACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o religiosa, origen o condición social, orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental; ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acoso.

NOTA ACLARATORIA

Para propósito de carácter legal, en relación con el Título VII de la «Ley de Derechos Civiles» de 1964; la Ley Pública 88-352, 42 USC. 2000 et seq; la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y el principio de economía gramatical y género no marcado de la ortografía española, el uso de términos facilitador docente, director, estudiante, tutor, encargado y cualquier uso que pueda hacer referencia a ambos géneros, incluye tanto al masculino como al femenino.

Imagen de portada:

<https://www.freepik.com/photos>

Publicado por:

Departamento de Educación de Puerto Rico

Subsecretaría para Asuntos Académicos y Programáticos

Calle Federico Costa #150

San Juan, P.R. 00919-0759

Teléfono: 787 773-3520

©2022 por el Departamento de Educación de Puerto Rico

Reservados todos los derechos

JUNTA EDITORA

Lcdo. Eliezer Ramos Parés
Secretario

Dr. Guillermo R. López Díaz
Subsecretario
para Asuntos Académicos y Programáticos

Prof.^a Gisela Ríos Torres
Secretaría Auxiliar Área de Apoyo Integrado

Dra. Minerva Serpa Fernández
Gerente de operaciones de Gerencia Escolar

COLABORADORES

Se agradece la colaboración valiosa y significativa, así como las aportaciones a este documento del personal de la Subsecretaría para Asuntos Académicos y Programáticos, de los profesores universitarios, de los superintendentes auxiliares, gerentes escolares y de los directores de escuela.

GRUPO FOCAL ACADÉMICOS

Prof.^a Irma Zardoya
Consultora
Wallace Foundation

Prof. Carlos A. Yancy Crespo
Ayudante Especial de la Subsecretaría
para Asuntos Académicos y
Programáticos

Dr. Milton Rosas Gaud
Ayudante Especial de la
Oficina del Secretario

Dra. Damarys Varela Vélez
Gerente de operaciones del
Instituto de Desarrollo Profesional
y Relaciones con la Universidad

Prof.^a Jeannine Ortiz Morales
Facilitadora docente
Instituto de Desarrollo Profesional
y Relaciones con la Universidad

Prof.^a Emily Goldman
Oficial de evaluación e investigación
del Institutos de Desarrollo Profesonal

GRUPO FOCAL

SUPERINTENDENTES AUXILIARES Y DIRECTORES DE ESCUELA

Prof.^a Luz Delia Torres Serrano
Superintendente auxiliar
ORE Arecibo

Dra. Ángela García Muñoz
Superintendente auxiliar
ORE Humacao

Prof.^a Ivonne Rivera Rivera
Directora de escuela
ORE Mayagüez

Prof.^a María I. Acevedo Pumarejo
Directora de escuela
S. U. Conchita Igartúa de Suárez
ORE Mayagüez

Dr. Remie Montalvo González
Superintendente auxiliar
ORE Mayagüez

Prof. Jesse Pagán Correa
Superintendente auxiliar
ORE Ponce

Dr. Rogelio Montalvo Figueroa
Superintendente auxiliar
ORE Ponce

Prof. Rafael Díaz Díaz
Coordinador de Programas
Vocacionales
ORE Ponce

Dr. Ernesto Maisonet Pérez
Director de escuela
Esc. Juanita Ramírez González
ORE Arecibo

Prof.^a Natalia Echevarría Jiménez
Directora de escuela
Esc. Herminia Rivera Fernández
ORE Bayamón

Prof.^a Luz V. Rodríguez Rodríguez
Directora de escuela
Esc. Dr. José N. Gándara
ORE Caguas

Dra. Milagros Rodríguez Carrión
Directora de escuela
Esc. Eduardo García Carrillo
ORE Humacao

Dr. Ramón Burgos Rosado
Director de escuela
Esc. Guillermina Rosado de Ayala
ORE Humacao

Prof.^a Rosa Caraballo Pagán
Directora de escuela
Esc. Inés María Mendoza
ORE Ponce

Prof. Rubén Cedeño Feliciano
Director de escuela
Esc. Áurea E. Quiles Claudio
ORE Ponce

Prof.^a Kenia Caraballo Rivera
Directora de escuela
Esc. Dr. Francisco Hernández y
Gaetán
ORE San Juan

Prof.^a Luz M. Delgado
Directora de escuela
Esc. Oscar Hernández
ORE San Juan

Prof.^a Marcia M. Rodríguez Gemte
Directora de escuela
Esc. Especializada Juan J. Osuna
ORE San Juan

Sr. Jorge L. Soto Díaz
Presidente ONDEPR

Sra. Maritza Nazario Román
Tesorera ONDEPR

GRUPO FOCAL EXTERNO

Dra. Alicia S. Montañez García
Catedrática auxiliar Departamento
de Estudios Graduados
Programa de Liderazgo en
Organizaciones Educativas
de la Facultad de Educación
Universidad de Puerto Rico,
Recinto de Río Piedras

Dr. Elmer L. Pabón Nieves
Decano de Asuntos Estudiantiles
y conferenciante en EDUGESPRO
EDP University of Puerto Rico, Inc.

Dra. Gloria Baquero Lleras
Expresidenta de NUC University
Catedrática de Escuela Graduada
de Educación y Liderazgo
NUC University

Dra. Jennifer Alicea Castillo
Vicepresidenta asociada del
Sistema de Acreditación y Avalúo
Universidad de Puerto Rico,
Administración Central

Dra. Lilliam Negrón Colón
Catedrática y conferenciante del
Programa de Educación

Dr. Jesús M. Santiago Rosado
Catedrático y conferenciante del
Programa Doctoral en Liderazgo
Educativo
Fischler College of Education and
School of Criminal Justice Nova

Dra. Sonia Torres Ruiz
Directora de Educación General y
Educación
NUC University, Recinto de Arecibo

Dr. Rafael Aragunde Torres
Exsecretario de Educación
Catedrático de la Escuela de
Educación
Universidad Interamericana,
Recinto Metro

TABLA DE CONTENIDO

Mensaje del Secretario	1
Mensaje del Subsecretario para Asuntos Académicos y Programáticos	2
Introducción	3
Estructura De Los Estándares	4
Estándar 1. El Director Como Líder Organizacional	6
Desempeño 1: Visión y Misión	6
Desempeño 2: Cultura y Clima Escolar.....	7
Estándar 2. El Director De Escuela Como Líder Comunitario	9
Desempeño 1: Comunicación Efectiva.....	9
Desempeño 2: Cultura y Clima Escolar.....	9
Estándar 3. El Director De Escuela Como Líder Administrativo	11
Desempeño 1: Uso de los datos	11
Desempeño 2: Administración y Gerencia.....	12
Estándar 4. El Director De Escuela Como Líder Académico	15
Desempeño 1: Enseñanza y Aprendizaje	15
Desempeño 2: Uso de la Tecnología.....	16
Desempeño 3: Docencia	16
Desempeño 4: Desarrollo profesional.....	17
Estándar 5. El Director de escuela como Líder Aprendiz	18
Desempeño 1: Autogestión y desarrollo	18
Desempeño 2: Gestión profesional	18
Estándar 6. El Director De Escuela Como Líder Ético	20
Desempeño 1: Líder Ético Educativo	20
Desempeño 2: Líder Ético Organizacional	20
Referencias	22

MENSAJE DEL SECRETARIO

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) reconoce que los directores de escuela enfrentan desafíos constantes en una sociedad cambiante, globalizada y tecnológica, en la cual deben demostrar competencias profesionales innovadoras que permitan los cambios necesarios. Estos retos requieren de un líder distinto, renovado, que sea un aprendiz continuo y autodirigido, dispuesto siempre a servir y que tenga la esperanza de que siempre existe una solución.

Las investigaciones educativas indican que el liderazgo del director de escuela tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder es necesario que cuenten con los estándares que orienten sus prácticas y que les ayuden a seleccionar e identificar los rasgos que potencien un mejor desempeño.

El director de escuela es uno de los principales agentes para cualquier proceso de transformación. Es el líder que está más cerca a la comunidad escolar y que conoce las necesidades específicas. Además, es el líder que pone en práctica y da el ejemplo sobre la política pública del DEPR.

El manual de *Estándares profesionales del director de escuela* es el resultado de la revisión de literatura proporcionada por la investigación internacional y reuniones con los diferentes grupos de interés.

Ofrecemos el presente documento esperando que se convierta en una herramienta orientadora que les permita tomar decisiones para la gestión de manera reflexiva, empática y asertiva, lo que redundará en el mejoramiento de cada una de las escuelas de nuestra isla.



Lcdo. Eliezer Ramos Parés
Secretario

MENSAJE DEL SUBSECRETARIO

Al abrir esta obra, nuestro deseo es que imagines que estás en lo más íntimo de tu habitación frente a tu guardarropa. Procedes a desplegar sus puertas y comienzas un proceso de análisis en el que haces una evaluación sobre la vestimenta más apropiada, la que habrás de lucir para la ocasión y el propósito.

En este proceso de selección, ponderas tu estado de ánimo, la textura de la vestimenta, cómo conjugan los colores, los accesorios, el calzado, la temperatura, la comodidad, entre otros aspectos. Hacemos este ejercicio pensando en que, a nuestro juicio, se ha hecho la mejor selección y, por ende, determinamos cómo será el resto de nuestro día.

Este guardarropa que te presentamos tendrá a tu disposición las mejores galas que habrás de seleccionar para vestir y lucirás en tu escenario de trabajo. Debes ser cuidadoso y juicioso al hacer la selección. Habrá piezas que te quedan muy ajustadas, otras te entallarán perfectamente, pero habrá otras que ni lo uno ni lo otro. Sin embargo, esas piezas serán, tal vez, las más importantes porque dictarán las reglas éticas del día a día.

El manual de *Estándares profesionales del director de escuela* es una guía reflexiva sobre el comportamiento y estilo de vida profesional que la comunidad escolar y la sociedad en general esperan de sus líderes. Te invitamos a seleccionar y a vestir las mejores galas con el propósito de que puedas lucirlas y servir de modelo para aquellos que tienen las más altas expectativas de tu persona. Procura liderar en los distintos ámbitos y escenarios del quehacer educativo con etiqueta, elegancia y sobre todo con gracia.



Dr. Guillermo R. López Díaz

Subsecretario

Subsecretaría para Asuntos

Académicos y Programáticos

INTRODUCCIÓN

Los *Estándares profesionales del director de escuela* son los referentes que establecen los lineamientos del Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR), como sistema educativo, y que los componentes de la comunidad escolar y la sociedad puertorriqueña en general esperan ver reflejados en la praxis de sus líderes educativos. Conforme con los nuevos contextos de vida y los diversos retos que, como sistema, hemos superado en estos últimos años en Puerto Rico, se hace necesario transformar el modelo que se tiene de los directores de escuela. Desde esta nueva perspectiva, los líderes escolares se visualizan como agentes de cambio, planificadores estratégicos, personas que influyen en sus comunidades escolares y protagonistas en el proceso de construir una patria que servirá de legado para las nuevas generaciones. En fin, se concibe al director de escuela como un líder educativo. Se espera que este documento sirva de marco de referencia para los programas de formación de directores de escuela y para aquellos que consideren aspirar al ejercicio del liderazgo educativo en la isla.

El siguiente documento es producto del diálogo reflexivo de diversos sectores, con el fin de establecer los seis estándares profesionales que servirán de guía al director de escuela en una de las más importantes, complejas y honrosas funciones: liderar una comunidad educativa. No desde un acercamiento examinador, sino desde una invitación al empoderamiento de aquellas cualidades que, desde la academia, la conciencia colegiada y otros sectores de la sociedad, coinciden con el conjunto de herramientas imprescindibles para que los líderes educativos logren cambios reales, significativos y de transformación en sus respectivas escuelas.

En ese aspecto, los *Estándares profesionales del director de escuela* sirven de fundamento para transitar de la concepción tradicional del director de escuela como un puesto administrativo a la concepción del director de escuela como un líder educativo capaz de impactar y transformar las realidades de sus respectivas escuelas desde diferentes perspectivas, entre estas a la del director de escuela como líder OCA³E (Diagrama 1).

Diagrama 1: Elementos del líder OCA³E



El diagrama 1¹ presenta los elementos del concepto sobre el líder OCA³E. Las siglas corresponden al director de escuela como líder organizacional, comunitario, administrativo, académico, aprendiz, ético. Los *Estándares profesionales del director de escuela* están enmarcados en estos elementos.

ESTRUCTURA DE LOS ESTÁNDARES

Estándar – Es una construcción (constructo teórico) de referencia que es útil para realizar acciones en un ámbito determinado. Estos constructos son elaborados y acordados entre personas con el conocimiento y la autoridad para hacerlo².

Descripción- Es un parámetro que estipula, de manera general, los aspectos en los cuales se enmarcan las expectativas que como sistema educativo se

¹ El concepto sobre el líder OCA³E fue propuesto por el Prof. Carlos A. Yancy Crespo y el Dr. Milton Rosas Gaud, Ayudantes Especiales en la Subsecretaría para Asuntos Académicos y Programáticos.

² Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (1997). Laboratorio Latinoamericano de evaluación de calidad en la Educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183652>

tienen del director de escuela como líder educativo, más específico, del líder OCA³E.

Desempeño - Son las áreas temáticas específicas que subyacen dentro de un estándar.

Prácticas - Son descripciones específicas de los aspectos que el sistema educativo espera que se manifiesten en la ejecución de los directores de escuela (líderes educativos).

Resultado esperado – Es el producto deseado para la escuela, como consecuencia de lo establecido en el estándar, la descripción, el área de desempeño y las prácticas.

ESTÁNDAR 1. EL DIRECTOR COMO LÍDER ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder organizacional facilita el desarrollo, la articulación y la implementación de una visión compartida y contribuye a establecer los valores esenciales en su comunidad escolar para una educación de alta calidad.

DESEMPEÑO 1: VISIÓN Y MISIÓN

PRÁCTICAS

- 1.1.1 Entiende y es capaz de desarrollar, articular, adoptar y administrar, junto a su equipo, una visión compartida de la comunidad escolar alineada a la visión del sistema.
- 1.1.2 Lidera, en colaboración con la comunidad escolar, el proceso para desarrollar la visión y la misión en función del aprovechamiento académico de los estudiantes y de su desarrollo integral.
- 1.1.3 Comunica, discute y promueve la visión y la misión de la comunidad escolar en diversos escenarios.
- 1.1.4 Desarrolla, implementa y monitorea de manera estratégica los planes de acción para lograr la visión de la escuela.
- 1.1.5 Fomenta y modela en su comunidad escolar el compromiso con la visión, la misión y los valores esenciales.
- 1.1.6 Monitorea los recursos humanos, fiscales, tecnológicos, entre otros, para apoyar la visión y la misión.

DESEMPEÑO 2: CULTURA Y CLIMA ESCOLAR**PRÁCTICAS**

- 1.2.1 Promueve una cultura inclusiva y crea las condiciones para que las personas mantengan un trato equitativo y digno respetando los derechos de la comunidad escolar.
- 1.2.2 Modela y promueve un clima de confianza entre el personal de la comunidad escolar.
- 1.2.3 Fomenta el diálogo y crea espacios de trabajo colaborativo, tanto entre la comunidad escolar como con los estudiantes para lograr el mejoramiento escolar continuo.
- 1.2.4 Establece, implementa y monitorea las normas que propician una sana convivencia con un enfoque participativo y formativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
- 1.2.5 Desarrolla estrategias para mantener a su personal motivado y comprometido.
- 1.2.6 Reconoce al personal por los logros alcanzados y trazados en el plan de acción escolar.
- 1.2.7 Alienta y promueve la participación de los miembros de la comunidad escolar en los organismos de gobernanza de la escuela.
- 1.2.8 Conoce y emplea diversos enfoques de liderazgo en virtud de las necesidades y las circunstancias que surjan.
- 1.2.9 Establece mecanismos de motivación para su equipo de trabajo.

DESEMPEÑO 2: CULTURA Y CLIMA ESCOLAR**PRÁCTICAS**

1.2.10 Emplea modelos de base científica para guiar la toma de decisiones y liderar la implementación de cambios partiendo de su visión.

RESULTADO ESPERADO:

La escuela posee unas metas definidas y establece los mecanismos de mejoramiento continuo para alcanzarlas.

ESTÁNDAR 2. EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER COMUNITARIO

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder comunitario facilita la participación de las familias y la comunidad en los procesos educativos al establecer alianzas y relaciones de confianza que redunden en beneficio del colectivo.

DESEMPEÑO 1: COMUNICACIÓN EFECTIVA

PRÁCTICAS	2.1.1	Mantiene a la comunidad informada sobre asuntos, actividades e iniciativas escolares que se llevan durante el año escolar.
	2.1.2	Brinda oportunidades para que los padres, las madres o los tutores puedan colaborar en la escuela como voluntarios.
	2.1.3	Coordina reuniones periódicas con las familias para discutir el progreso académico de sus hijos.

DESEMPEÑO 2: CULTURA Y CLIMA ESCOLAR

PRÁCTICAS	2.2.1	Recopila la información del entorno comunitario de la escuela para mejorar la participación de la comunidad.
	2.2.2	Lleva a cabo un estudio de necesidades con las familias para desarrollar un perfil de la comunidad por medio de los datos sociodemográficos.
	2.2.3	Establece canales de comunicación con las familias de los estudiantes.
	2.2.4	Redacta y pone en acción los planes para incorporar y aumentar la participación en la gobernanza escolar de los padres, las madres o los encargados.

DESEMPEÑO 2: CULTURA Y CLIMA ESCOLAR**PRÁCTICAS**

- 2.2.5** Identifica las fortalezas profesionales o técnicas de la comunidad con el fin de que sirvan de voluntarios en las áreas de mayor necesidad.
- 2.2.6** Lleva a cabo actividades que fomenten la participación de los padres, las madres o los tutores y otros miembros de la comunidad.
- 2.2.7** Promueve alianzas comunitarias con entidades públicas y privadas con el propósito de enriquecer el ofrecimiento académico mediante charlas, demostraciones, visitas educativas, entre otras.
- 2.2.8** Establece mecanismos y prácticas que vinculen el día a día de la escuela con la comunidad a la que pertenece y de la que forma parte.
- 2.2.9** Redacta y pone en acción los planes para incorporar y aumentar la participación, en la gobernanza escolar, de los padres, las madres o los encargados.
- 2.2.10** Promueve el reconocimiento de la escuela como centro integral de su comunidad.

RESULTADO ESPERADO:

La familia y los componentes de la comunidad reconocen a la escuela como parte integral de aquella y se involucran activamente en su mejoramiento continuo.

ESTÁNDAR 3. EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder gerencial-administrativo maneja los datos de la escuela con el fin de realizar juicios valorativos que redunden en el bienestar académico, físico y psicológico de los estudiantes, el personal docente y no docente y otros miembros de la comunidad escolar. Además, establece mecanismos efectivos para la administración de los recursos y la gerencia de sus procesos.

DESEMPEÑO 1: USO DE LOS DATOS

PRÁCTICAS

- 3.1.1 Utiliza los datos para realizar los análisis que le provean información sobre el comportamiento de la escuela según las metas académicas, los objetivos, las actividades, los recursos y las líneas de tiempo propuestos en los planes de trabajo.
- 3.1.2 Crea las herramientas para recopilar los datos y realiza los análisis correspondientes para tomar decisiones y evidenciar la transparencia del proceso.
- 3.1.3 Utiliza los datos contenidos en los expedientes administrativos, de los estudiantes y de los recursos humanos de la escuela para la toma de decisiones.
- 3.1.4 Utiliza los datos sobre el entorno familiar, sociocultural y lingüístico para la toma de decisiones.
- 3.1.5 Recopila las aportaciones que a bien hacen los estudiantes, los padres, las madres, los encargados y la comunidad escolar sobre el funcionamiento de la escuela.
- 3.1.6 Lidera el uso adecuado de las diversas plataformas y herramientas digitales que facilitan la recopilación y protección de datos.
- 3.1.7 Realiza un análisis de los datos para identificar las necesidades y elaborar el plan de trabajo anual en colaboración con su equipo de trabajo.

DESEMPEÑO 2: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**PRÁCTICAS**

- 3.2.1** Establece las metas, los objetivos, las actividades e identifica los recursos humanos de su escuela en los planes de trabajo y cumple con el calendario de actividades establecido por la DEPR.
- 3.2.2** Divulga y monitorea los planes, las metas institucionales y los objetivos, así como los logros a toda la comunidad escolar.
- 3.2.3** Crea la organización escolar en consenso con la comunidad escolar y realiza enmiendas según surjan nuevas expectativas y necesidades.
- 3.2.4** Coordina y dirige, con el componente de apoyo integrado de servicios al estudiante, el servicio según se presentan las necesidades de los estudiantes.
- 3.2.5** Realiza el proceso de evaluación de su personal en las líneas de tiempo establecidas en el calendario de actividades.
- 3.2.6** Discute los resultados de las evaluaciones del personal para la toma de decisiones sobre los planes de acción de desarrollo profesional.
- 3.2.7** Utiliza distintos diseños de planificación para la consecución de la gestión de proyectos.
- 3.2.8** Sigue los procedimientos establecidos en el *Reglamento General de Estudiantes y Asistencia Obligatoria del DEPR (2020)* para abordar los problemas de comportamiento de los estudiantes y brinda asesoramiento y apoyo a los maestros para tratar estos temas.

DESEMPEÑO 2: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**PRÁCTICAS**

- 3.2.9** Garantiza el buen uso del tiempo lectivo de los estudiantes.
- 3.2.10** Establece estrategias para utilizar de manera efectiva la infraestructura, la distribución de tiempo y de equipos, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio del proceso de enseñanza.
- 3.2.11** Establece los procedimientos internos para que las transiciones en horario (cambios en el salón de clases, visitas al comedor escolar, recreo, asambleas, entre otros) sean ordenados y eficientes.
- 3.2.12** Conoce, modela y divulga a la comunidad escolar las leyes, los derechos, las políticas y los reglamentos locales, estatales y federales.
- 3.2.13** Investiga e incorpora, en colaboración con el personal docente, las estrategias de base científica y las evidencias en el plan de trabajo anual.
- 3.2.14** Gestiona estratégicamente los recursos humanos y los dirige para que cumplan con las funciones y responsabilidades.
- 3.2.15** Administra los recursos fiscales, físicos y humanos con el Consejo Escolar, implementando prácticas confiables de contabilidad.
- 3.2.16** Gestiona que todos los estudiantes de la escuela cuenten con los maestros, el material educativo y los materiales de apoyo.
- 3.2.17** Promueve, como parte de la cultura, el sentido de cumplimiento con las normativas vigentes y los protocolos requeridos o aplicables.

DESEMPEÑO 2: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**PRÁCTICAS**

3.2.18 Conoce e implementa las normativas y políticas públicas vigentes en su escuela.

RESULTADO ESPERADO:

La escuela será una organización administrativa y gerencialmente ágil, en la que los recursos, los proyectos y los procesos funcionan en virtud del aprendizaje y del desarrollo integral de sus estudiantes.

ESTÁNDAR 4. EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER ACADÉMICO

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder académico guía el proceso de enseñanza y aprendizaje, respetando la autonomía pedagógica enmarcada en el currículo prescrito.

DESEMPEÑO 1: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

PRÁCTICAS

- 4.1.1 Gestiona y contribuye de manera colaborativa, en el mejoramiento de las prácticas de los docentes y en el logro del aprendizaje.
- 4.1.2 Colabora con los docentes para identificar prácticas de educación diferenciada.
- 4.1.3 Apoya la innovación educativa para actualizar las estrategias de enseñanza.
- 4.1.4 Garantiza la provisión de prácticas individuales para los estudiantes y monitorea su efectividad mediante el progreso académico.
- 4.1.5 Apoya al docente en el proceso de la planificación de la enseñanza y en las actividades académicas alineadas a los estándares por materia.
- 4.1.6 Identifica el personal que puede colaborar como mentor y provee el tiempo para que estos puedan ofrecer apoyo y asistencia.
- 4.1.7 Garantiza la adaptación del currículo de acuerdo con las normas, las leyes y los reglamentos estatales y federales.
- 4.1.8 Monitorea que los maestros utilicen prácticas profesionales medibles, con base científica, en función de los objetivos de aprendizaje.

DESEMPEÑO 1: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

PRÁCTICAS

- 4.1.9** Alinea sistemas rigurosos y coherentes, basados en estándares de currículo, instrucción y evaluación en todos los grados con el objetivo de promover el éxito académico de los estudiantes, el amor por el aprendizaje, los hábitos de estudio y el sentido saludable de sí mismos.

DESEMPEÑO 2: USO DE LA TECNOLOGÍA

PRÁCTICAS

- 4.2.1** Promueve el uso de las tecnologías apropiadas para apoyar la enseñanza y el aprendizaje del estudiante.
- 4.2.2** Promueve que los docentes utilicen plataformas con herramientas curriculares digitales de alta calidad alineados a los estándares por materia.
- 4.2.3** Modela el uso de la tecnología como una herramienta de apoyo para la enseñanza y otras actividades comunitarias.
- 4.2.4** Gestiona el acceso a las tecnologías educativas para toda la comunidad escolar.

DESEMPEÑO 3: DOCENCIA

PRÁCTICAS

- 4.3.1** Fomenta que los docentes se autoevalúen para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- 4.3.2** Gestiona la asistencia técnica para el personal docente y no docente.
- 4.3.3** Demuestra dominio y promueve el uso adecuado y continuo de las herramientas curriculares.
- 4.3.4** Propicia y garantiza la alineación constante entre los procesos de planificación, enseñanza y evaluación del aprendizaje estudiantil.

DESEMPEÑO 4: DESARROLLO PROFESIONAL

PRÁCTICAS:

- 4.4.1 Identifica mediante un estudio de necesidades profesionales, las áreas de oportunidad del personal y esboza un plan de desarrollo profesional continuo.
- 4.4.2 Coordina el desarrollo profesional para todo el personal a base de las necesidades identificadas y de las metas establecidas.
- 4.4.3 Monitorea que el docente implemente el conocimiento adquirido en su proceso de desarrollo profesional a su práctica diaria.

RESULTADO ESPERADO:

La escuela promoverá procesos de enseñanza fructíferos y adecuados que redundarán en aprendizajes significativos para sus estudiantes.

ESTÁNDAR 5. EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER APRENDIZ

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder de su aprendizaje se mantiene en un proceso continuo de desarrollo profesional y actualizado sobre el acontecer educativo a nivel local e internacional, revisa y adopta las prácticas profesionales probadas como efectivas para promover desde su liderato el mejoramiento continuo de su escuela.

DESEMPEÑO 1: AUTOGESTIÓN Y DESARROLLO

PRÁCTICAS

- 5.1.1 Demuestra que posee las habilidades y las actitudes requeridas para desempeñarse en las funciones directivas, gerenciales, administrativas, organizativas, académicas, éticas y comunitarias.
- 5.1.2 Maneja situaciones complejas o conflictos, identificando alternativas objetivas en beneficio de las partes.
- 5.1.3 Realiza investigaciones sobre factores o temas que afectan el aprovechamiento académico, el proceso de enseñanza y aprendizaje, entre otros, con el fin de afirmar o proponer recomendaciones.
- 5.1.4 Conoce los estilos del liderazgo escolar y los utiliza de forma balanceada en su entorno escolar.

DESEMPEÑO 2: GESTIÓN PROFESIONAL

PRÁCTICAS

- 5.2.1 Asiste y participa de reuniones, talleres, simposios, cumbres, clases relacionadas con su trabajo en pro de su propio aprendizaje.

DESEMPEÑO 2: GESTIÓN PROFESIONAL

PRÁCTICAS

- 5.2.2 Transmite y genera confianza mediante su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración entre los miembros de su comunidad.
- 5.2.3 Incorpora temas educativos actuales y los contextualiza en su entorno de trabajo.
- 5.2.4 Promueve, practica y recomienda las lecturas de carácter profesional entre los miembros de la comunidad escolar.
- 5.2.5 Utiliza múltiples recursos, internos y externos, para mantenerse actualizado en su desempeño.
- 5.2.6 Construye instrumentos para la recopilación de datos, utiliza metodologías de análisis y sistematiza la información para la toma de decisiones.
- 5.2.7 Domina el uso de las plataformas digitales del DEPR para agilizar la gestión administrativa.

RESULTADO ESPERADO:

La escuela contará con un liderazgo ágil, actualizado y que denota en su ejercicio profesional, prácticas eficaces que redunden en su mejoramiento continuo.

ESTÁNDAR 6. EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER ÉTICO

DESCRIPCIÓN: El director de escuela como líder ético orienta sus decisiones y acciones en el marco de los valores universales en los que la educación, a nivel local, es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes.

DESEMPEÑO 1: LÍDER ÉTICO EDUCATIVO

PRÁCTICAS

- 6.1.1 Evalúa su práctica como líder en términos de empatía, justicia y honestidad.
- 6.1.2 Evita el comportamiento que promueve la reproducción de estereotipos.
- 6.1.3 Adopta prácticas que le convierten en modelo ético a seguir.
- 6.1.4 Garantiza procesos y actúa con transparencia, verdad, honestidad y sentido de cumplimiento.

DESEMPEÑO 2: LÍDER ÉTICO ORGANIZACIONAL

PRÁCTICAS

- 6.2.1 Fomenta el compromiso, la colaboración, la solidaridad, la equidad, la bondad y el respeto a todos los seres humanos en la comunidad escolar.
- 6.2.2 Fomenta ambientes saludables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.
- 6.2.3 Delinea estrategias que promueven ambientes de inclusión y equidad.
- 6.2.4 Fomenta una cultura de paz en cada rincón de la escuela.

DESEMPEÑO 2: LÍDER ÉTICO ORGANIZACIONAL

- 6.2.5 Toma en cuenta la experiencia de vida y las emociones de otras personas al momento de resolver conflictos o tomar decisiones dentro de un marco ético.
- 6.2.7 Actúa con transparencia y justicia para asegurar el derecho a una educación imparcial que no discrimina por edad, discapacidad, género, raza, etnia o creencia religiosa, entre otros.
- 6.2.8 Promueve la erradicación de prejuicios en el entorno escolar y fuera de este.
- 6.2.9 Crea y sostiene un ambiente escolar en el que cada estudiante es conocido, valorado, respetado y se le ofrecen oportunidades que lo empoderan para liderar y asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje.

RESULTADO ESPERADO:

La escuela será un espacio matizado por la ética, la sana convivencia, la inclusión, la equidad y la igualdad de oportunidades.

REFERENCIAS

- Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*. Editorial SEP: México.
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications: California.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* (9),2. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200002
- Camilloni, A. (2009). Estándares evaluación y currículo. *Archivos de Ciencias de la Educación* (4a. época, 2009, 3(3), p. 55-68. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4082/pr.4082.pdf
- Lorenzo, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Hallinger, P., Chung, W. & Chen, C. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A MetaAnalysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*.49.273-309. <https://www.researchgate.net/publication/258132496>
- Maureira, O. (2015). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación* (42),1-19. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. [Archivo PDF]. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de Educación de Ecuador (2011). Estándares de desempeño profesional directivo. [Archivo PDF]. https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Directivo_Propedeutico.pdf

- National Policy Board for Educational Administration (2015). Professional Standards for Educational Leaders. [Archivo PDF]. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar, (1). *OECD Publishing*. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- UNESCO (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. [Archivo PDF]. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>.
- Wallace Foundation (2015). Model Principal Supervisor Professional Standards 2015. [Archivo PDF]. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/model-principal-supervisor-professional-standards-2015.aspx>