

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

OFICINA DEL SECRETARIO

16 de diciembre de 2008

Subsecretarias, Secretaria Asociada de Educación Especial, Directora Ejecutiva del Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas, Directores de Programas, Directores de las Regiones Educativas, Superintendentes de Escuelas, Superintendentes Auxiliares y Directores de Escuelas


Rafael Aragunde Torres
Secretario

PERFIL DEL DIRECTOR DE ESCUELAS DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE PUERTO RICO

La Ley Núm. 149, Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico del 15 de julio de 1999, establece que el director de escuelas será el funcionario responsable del desempeño académico y administrativo de la escuela. En esta posición se requiere de personas que posean destrezas gerenciales y también destrezas como líder educativo.

Después de un extenso proceso de consultas en el que participaron superintendentes de escuelas, directores de escuelas y otro personal ligado al quehacer educativo, hoy se publica el **Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico**. El mismo presenta las áreas de competencia que debe poseer este funcionario en las dimensiones de: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético.

Este documento debe servir de referencia para que los directores conozcan cuales son las expectativas que tenemos en relación al desempeño de sus funciones. Además, esperamos que se utilice como punto de partida para su desarrollo profesional.

Exhortamos a los directores de escuelas y superintendentes de escuelas a comenzar un proceso de análisis de este perfil que redunde eventualmente en mejores escuelas y por consiguiente en un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.

El perfil estará disponible en nuestra página electrónica: www.de.gobierno.pr. Éste se distribuirá a los distritos escolares y escuelas en un disco compacto.

Anejo



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico



Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas
(ICAAE)

2008

Derechos reservados
Conforme a la ley
Departamento de Educación

NOTIFICACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

El Departamento de Educación no discrimina por razón de raza, color, sexo, nacimiento, origen nacional, condición social, ideas políticas o religiosas, edad o impedimento en sus actividades, servicios educativos y oportunidades de empleo.

NOTA ACLARATORIA

Para propósitos de carácter legal en relación con la Ley de Derechos Civiles de 1964, el uso de los términos maestro, director, superintendente, estudiante y cualquier otro que pueda hacer referencia a ambos sexo, incluye tanto al masculino como al femenino.

JUNTA EDITORA

Dr. Rafael Aragunde Torres
Secretario

Dra. Yolanda Vilches Norat
Subsecretaria para Asuntos Académicos

Sra. Ruth Reyes Gil
Subsecretaria de Administración (Interina)

Profa. María Yolanda Vázquez
Directora Ejecutiva
Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas

Editora
Julie Negrón Colondres
Editora Departamento de Educación
Oficina de la Subsecretaria para Asuntos Académicos

COLABORADORES

Agradecemos la colaboración valiosa y significativa, así como las aportaciones a este documento de los directores de escuela, superintendentes y profesores universitarios.

EQUIPOS DE TRABAJO

PRIMER COMITÉ

Mirna Oliveras
Directora
Escuela José Vizcarrondo
Región Arecibo
Distrito Utuado

Sonia Jiménez de Haddock
Ex Superintendente de Escuelas
Región San Juan
Distrito Carolina I

Evelyn Maisonet
Directora Nivel Elemental
Escuela Rexville Elemental
Región Bayamón
Distrito Bayamón III

Elba Crespo
Directora de Escuela (4 horas)
Escuela Eleanor Roosevelt
Región San Juan
Distrito San Juan II

Carmen Vázquez
Directora de Escuela
Escuela José Robles Otero
Región Bayamón
Distrito Toa Baja

Mayra García
Directora Escuela Especial
Escuela La Esperanza
Región San Juan
San Juan II

Mayda Lozada
Ex Directora de Escuela Las Piedras
Profesora Universidad del Turabo

María Yolanda Vázquez
Directora Ejecutiva
Instituto de Capacitación Administrativa
y Asesoramiento a Escuelas

GRUPO DE REVISIÓN

María Isabel Irizarry
Ex Directora de Escuela
Asesora del Instituto de Capacitación Administrativa
y Asesoramiento a Escuelas (ICAAE)

Dra. Alicia Castillo
Catedrática
Universidad de Puerto Rico

Sylvia M. Ortiz Marrero
Ex Directora de Escuela
Ex Superintendente de Escuelas
Asesora del Instituto de Capacitación Administrativa
y Asesoramiento a Escuelas (ICAAE)

Olga Colón
Ayudante Especial
Oficina del Secretario

María Yolanda Vázquez
Directora Ejecutiva
Instituto de Capacitación Administrativa
y Asesoramiento a Escuelas (ICAAE)

GRUPO FOCAL

María de Los Angeles Ortiz
Directora de Escuela
Escuela Intermedia Teresita Nazario
Región Ponce
Distrito Escolar Guánica

Eileen Báez
Directora de Escuela
Escuela Justina Vázquez
Región Caguas
Distrito Escolar Gurabo

María Nieves Pagán
Escuela Intermedia Ramón de Jesús Sierra
Región Intermedia Ramón de Jesús Sierra
Región Arecibo
Distrito Escolar Lares

Sonia Freytes Negrón
Directora de Escuela
Escuela Juan A. Sánchez Dávila
Región Arecibo
Distrito Escolar Manatí

MENSAJE DEL SECRETARIO

La Constitución de Puerto Rico consagra el derecho de los estudiantes a una educación gratuita y no sectaria, que esté encaminada al pleno desarrollo de la personalidad del educando y al fortalecimiento del respeto de los derechos y las libertades fundamentales del hombre. Nuestro Sistema de Educación Pública se fundamenta en esos principios, los cuales se recogen en la Ley Núm. 149 del 15 de julio de 1999, **Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico**.

La escuela es la unidad funcional del Sistema, en la cual se concertará el esfuerzo para alcanzar lo que la Constitución dispone y lo establecido en la declaración de propósitos de la ley antes citada. Para dirigir este esfuerzo se designa al director de escuela como el funcionario responsable ante el Secretario y el Consejo Escolar del desempeño académico y administrativo de la escuela. Éste será además, el representante de la escuela ante la comunidad.

Para asumir esta responsabilidad necesitamos funcionarios comprometidos con la educación de nuestros niños y jóvenes, que posean destrezas administrativas y también destrezas como líderes educativos. La persona que acepte este reto se enfrenta a un escenario que requiere de nuevas estrategias y de un líder que vaya más allá de las tareas gerenciales, y se proyecte como factor clave en el aprovechamiento de los estudiantes.

Partiendo de esta visión abarcadora del director de escuela, se comenzó a trabajar hace más de un año, en un proyecto encaminado a identificar las características que debe poseer la persona que ocupe esta importante posición. En este proceso fueron consultados directores de escuelas, superintendentes de escuelas, profesores universitarios y otras personas ligadas al quehacer educativo.

El Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico es el resultado de ese esfuerzo. En éste se presenta lo que se espera del director de escuela como líder educativo, enmarcado en las siguientes dimensiones: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético. Esperamos que este documento sea de utilidad para el director de escuela y que sirva como referencia para conocer lo que esperamos de él en el desempeño de sus funciones, y a la misma vez, sea una guía que le ayude en su desarrollo profesional. Este puede servir además, como punto de partida para las personas encargadas de los programas universitarios que ofrecen preparación en esta área y para los planes de adiestramiento en servicio que ofrecen los superintendentes de escuelas a través de los Centros de Desarrollo Profesional.

Esperamos que este esfuerzo se traduzca en mejores escuelas y por ende en un mejor aprovechamiento académico de nuestros estudiantes.

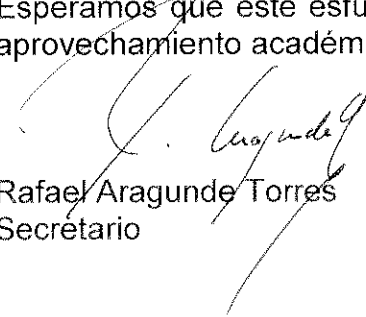

Rafael Aragunde Torres
Secretario

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	Páginas
	1 - 3
Dimensiones del Director de Escuela	
I ➤ El director como planificador y evaluador	4 - 6
II ➤ El director como líder educativo	6 - 10
III ➤ El director como líder organizacional	11 - 13
IV ➤ El director como líder administrativo	14 - 18
V ➤ El director como líder ético	19 - 20
Referencias	21 - 22

Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico

Introducción

La Ley Núm. 149 de 15 de julio de 1999, **Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico**, creó un sistema de educación pública basado en escuelas de la comunidad con autonomía docente, fiscal y administrativa. La autonomía escolar que esta ley propone, visualiza al director de escuela como un ente fundamental para el logro de los objetivos de nuestro Sistema Educativo y de la escuela en particular. Ante los retos de la sociedad actual, el director de escuela se convierte en pieza clave en el desempeño administrativo y académico de la escuela.

Claudio (2003), señala que el escenario educativo debe caracterizarse por tener una visión y misión claramente definidas; flexibilidad en su operación; amplitud en sus miras; debe ser vanguardista en sus estrategias y en la atención a las nuevas necesidades y retos, autonomía y colaboración; y tener una cultura organizacional diferente. El director de escuela, debe poseer, no sólo destrezas administrativas sino destrezas como líder educativo, para desempeñarse efectivamente en este nuevo escenario. Hunt (2008), señala que en el pasado se visualizaba al director como un gerente escolar. Este establecía las organizaciones y trabajaba efectivamente con la disciplina escolar, entre otras cosas. Sin embargo, en las escuelas de hoy, estas destrezas gerenciales son sólo parte de un conjunto más amplio de destrezas que debe poseer un director de escuela para lograr la meta de tener una escuela efectiva.

El rol de director de escuela ha cambiado. La persona que asuma esta posición, debe ser capaz de trabajar en equipo para desarrollar metas dirigidas a mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Leithwood, et.al.(2004), indica que el liderazgo educativo solamente es superado por la enseñanza en la sala de clases, como factores relacionados a la escuela que influyen en los resultados de los estudiantes. Esto es así, porque los administradores efectivos dirigen, sirven de modelo, motivan a su personal a superarse profesionalmente e influyen características de la organización.

En este contexto, el director de escuela es fundamental en el logro de un clima organizacional que propicie el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la integración de los padres en todo lo concerniente a la educación de los niños. Su rol como líder, contribuye a motivar a la gente a su alrededor a tener un desempeño efectivo dentro de la institución. Para esto, necesita crear una relación de colegas que le permita desarrollar en su escuela una comunidad de aprendizaje, en la que puedan compartirse ideas que los lleven a lograr mejores resultados. Desde esta perspectiva, el director debe visualizarse como un líder transformador y promotor de cambios fundamentales en el entorno escolar que eventualmente convertirán su escuela en una de excelencia.

Para lograr este escenario educativo el director de escuela debe poseer una serie de características personales y profesionales que lo distinguen tanto en la escuela como en la comunidad. Este líder educativo debe ser un profesional con dominio amplio de todo lo concerniente a su labor, una persona que pueda relacionarse efectivamente con todos los miembros de la comunidad escolar, que se exprese con propiedad y corrección tanto de forma escrita como verbal. Debe ser además, un excelente planificador, una persona

organizada, capaz de manejar su tiempo de forma efectiva. También, debe tener el temple para enfrentarse a diversas situaciones con seguridad y dominio de sí mismo, ser responsable, respetuoso y ético en su comportamiento.

El director de escuela debe demostrar competencia en diversas áreas como: **planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético.** Este documento, denominado Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico, define las dimensiones y presenta las características específicas de cada una de ellas y los criterios profesionales que los directores deben poseer para lograr cambios positivos en su escuela. Éste, pretende ser una herramienta útil para que los directores encuentren significado en su liderazgo, de tal manera que desarrollen mejores estilos y estrategias de trabajo. El mismo ha sido producto de una serie de reuniones con superintendentes y directores de escuela de diversos niveles, y del análisis de la literatura que recoge las nuevas tendencias del liderazgo educativo en la administración y la supervisión escolar.

A continuación se presenta la descripción de las cinco dimensiones del director de escuela, que forman parte de este perfil y las competencias que se proponen para cada uno de ellos.

I. El director como planificador y evaluador

Facilita y dirige, junto a su equipo de trabajo, la elaboración de planes de acción fundamentados en las metas y objetivos propuestos, y considera los procesos evaluativos como un medio para tomar decisiones que contribuyan a mejorar el aprendizaje.

A. Articula e implanta, junto a su Comité de Planificación, el Plan Comprensivo de su escuela, a base de los insumos obtenidos de todos los miembros de su comunidad escolar y lo fundamenta en expectativas altas para sus estudiantes.

1. Utiliza instrumentos eficaces para llevar a cabo un estudio de necesidades abarcador, que le permita recopilar información relevante, cuantitativa y cualitativa, en torno a la situación de su escuela, para establecer las prioridades a ser atendidas durante el año escolar.
2. Interpreta, junto a su facultad, los resultados de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico y otros instrumentos evaluativos, así como los informes de notas, para identificar las fortalezas y limitaciones de sus alumnos, con el propósito de incorporar a su plan de acción, actividades dirigidas al mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.
3. Desarrolla, junto a su equipo de trabajo, la visión y la misión que dirigirán el quehacer educativo, y ayuda a que la comunidad escolar las entiendan y trabajen hacia su consecución.

4. Domina la planificación estratégica y es capaz de desarrollar, junto a su equipo de trabajo, un plan de acción fundamentado en el aprovechamiento académico de los estudiantes donde estén claramente plasmadas la visión, la misión y las metas que pretenden lograr.
5. Desarrolla planes colaterales para atender situaciones no contempladas en el plan original.
6. Implanta las estrategias necesarias para llevar a cabo las actividades incluidas en los planes de trabajo del plantel escolar.

B. Evalúa el logro de las metas y objetivos propuestos y utiliza los resultado como base para mejorar las áreas de funcionamiento que impactan el aprendizaje.

1. Facilita y dirige la revisión periódica y sistemática, del plan de acción y evalúa el logro de las metas y objetivos propuestos, para hacer ajustes y reformular los planes, si fuera necesario.
2. Toma en consideración diversos parámetros tales como: retención, aprovechamiento académico de los estudiantes, participación de padres, servicios a la comunidad, tasa de graduación y otros, al evaluar la efectividad del plan de acción.
3. Reconoce la importancia de utilizar los resultados de la evaluación para mejorar los procesos de trabajo.
4. Promueve la utilización de diversos instrumentos que permitan recoger recoger información sobre el progreso académico de los estudiantes,

divulga resultados a la comunidad escolar y utiliza los mismos para incorporar los cambios necesarios para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

C. Evalúa el personal bajo su supervisión e identifica sus fortalezas y necesidades, y utiliza los resultados para fomentar su desarrollo profesional.

1. Desarrolla un Plan de Evaluación del personal docente y clasificado que está fundamentado en la visión de la supervisión como proceso de ayuda.
2. Integra la auto evaluación, como una estrategia para propiciar la identificación de fortalezas y necesidades en su personal.
3. Coordina la administración de un estudio de necesidades de adiestramiento para identificar las necesidades de desarrollo profesional de su personal.
4. Utiliza varios modelos de supervisión que le permiten atender las diferencias individuales del personal.
5. Analiza el insumo de los diferentes métodos evaluativos para atender las necesidades identificadas, utilizando diversas estrategias tales como: talleres, seminarios, clases demostrativas, “peer coaching” y mentorías, entre otras.

II. El director como líder educativo

Promueve el logro de los estándares y las expectativas identificadas para cada asignatura, establece expectativas altas para sus estudiantes y propicia su logro a

través de la actualización curricular, la promoción de estrategias efectivas de enseñanza y el desarrollo profesional del maestro.

A. Conoce y comunica las normas curriculares que rigen el programa educativo de su escuela.

1. Evidencia conocimiento de los estándares de excelencia y las expectativas, que deben lograr los estudiantes.
2. Conoce y promueve las cartas circulares que delinean los diversos programas que se ofrecen en su escuela.
3. Promueve la utilización de estrategias de enseñanza que han demostrado ser efectivas en la sala de clases.
4. Contribuye a garantizar el máximo del tiempo lectivo a los estudiantes, a través de la implantación de políticas claras de trabajo que brindan prioridad al proceso de enseñanza y aprendizaje.

B. Promueve el enriquecimiento curricular como un medio para actualizar el contenido y hacerlo pertinente a los estudiantes de su comunidad escolar.

1. Promueve la evaluación de los programas y del currículo, para identificar aquellas áreas que deben actualizarse y atemperarse a la realidad del estudiante.
2. Apoya la innovación en el área educativa como un mecanismo para actualizar las estrategias de enseñanza y hacer más relevante el currículo para los estudiantes.

3. Propicia la comunicación entre los maestros para que intercambien ideas y estrategias de enseñanza efectivas.
4. Desarrolla reuniones profesionales para discutir estrategias curriculares de base científica que hayan demostrado ser efectivas en el mejoramiento del aprovechamiento académico de los estudiantes.
5. Promueve el desarrollo e implantación de propuestas y proyectos innovadores que incidan en el mejoramiento del aprovechamiento académico de los estudiantes.
6. Promueve la investigación en acción como un mecanismo para mejorar los ofrecimientos educativos de su escuela.
7. Promueve el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

C. Propicia la utilización de diversos métodos para evaluar el aprovechamiento académico de los estudiantes.

1. Divulga la política pública establecida por el Departamento de Educación para la evaluación de los estudiantes.
2. Promueve la utilización de diversos criterios de evaluación del aprovechamiento de los estudiantes.
3. Utiliza los resultados de la evaluación estudiantil como base para identificar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje y promueve los cambios que sean necesarios para obtener los resultados esperados.

D. Propicia el desarrollo profesional del maestro como un medio para lograr un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.

1. Establece programas de inducción para atender las necesidades de desarrollo profesional del personal que se inicia en sus labores.
2. Ofrece seguimiento para atender en forma continua y sistemática las necesidades profesionales de los maestros.
3. Organiza actividades de desarrollo profesional para su facultad según las necesidades identificadas, individualmente o en coordinación con el distrito, la región educativa o el nivel central.
4. Da seguimiento a la implantación del conocimiento adquirido por el maestro en orientaciones, talleres y otras formas de capacitación, en las que participa.
5. Reconoce la competencia profesional de su personal y lo utiliza como mentor o recurso en los programas de desarrollo profesional que promueve.

E. Promueve los servicios al estudiante como una forma de mejorar el área personal, y académica de los alumnos.

1. Conoce los servicios a los que tienen derecho los estudiantes y realiza gestiones para que se beneficien de los mismos.
2. Mantiene a la comunidad escolar informada sobre los servicios a los que tienen derecho los estudiantes.
3. Trabaja en estrecha colaboración con el personal que ofrece servicios al estudiante y les brinda el apoyo que necesitan en su trabajo.
4. Colabora con las agencias de la comunidad que impactan la calidad de vida de los estudiantes y que redundan en un mejor aprovechamiento escolar.
5. Promueve las organizaciones estudiantiles y organiza actividades educativas, culturales y recreativas que contribuyan a desarrollar destrezas académicas, sociales y de liderazgo en los estudiantes.

F. Reconoce la importancia de ofrecer servicios educativos a la comunidad a la cual sirve.

1. Establece proyectos dirigidos a orientar a los padres y madres de los alumnos en diversos aspectos relacionados al proceso educativo, la salud y otros temas de interés para ellos.

III. El director como líder organizacional

Propicia un clima organizacional adecuado, fomentando los procesos que sustentan el mejoramiento de la calidad educativa, tales como: relaciones y comunicación efectiva, ambientes de aprendizaje seguros y ordenados, servicios académicos de excelencia y buenas relaciones con la comunidad

A. Propicia el desarrollo de una comunidad de aprendizaje donde impere la reflexión, el respeto y la comunicación efectiva entre sus diversos componentes.

1. Establece canales de comunicación que facilitan el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad escolar.
2. Implanta diversos sistemas de comunicación que le permiten informar a la comunidad escolar sobre los asuntos de interés para todos.
3. Se expresa con propiedad y corrección, tanto de forma oral como escrita.
4. Facilita el desarrollo de espacios para el diálogo e intercambio de ideas entre colegas, que promuevan el entendimiento, apoyo y mejoramiento continuo de los programas y servicios en la escuela y en la comunidad a la cual sirve.
5. Reconoce la importancia de escuchar las ideas de los demás, como herramienta para lograr una comunicación efectiva.

6. Se escucha y valora las opiniones de los estudiantes en torno a aquellas áreas que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje o que afectan de alguna forma su vida escolar.
7. Reconoce la importancia de la integración y la participación de los padres y otros componentes de la comunidad escolar, en los diversos procesos de trabajo que se desarrollan en la escuela.
8. Valora la labor que realizan los maestros y otro personal docente y clasificado y, los motiva y habilita para que desarrollen sus destrezas como líderes.
9. Reconoce y premia la labor efectiva de todos los componentes de la comunidad escolar.
10. Facilita y dirige la constitución del Consejo Escolar como un mecanismo de participación democrática en el gobierno de la escuela, que permita una toma de decisiones compartida entre los diversos componentes de la comunidad escolar.
11. Conoce las funciones del personal que labora en los diversos niveles del sistema educativo: distrito, región y nivel central, y utiliza sus servicios para el mejoramiento de su escuela.

B. Establece y modela prácticas de trabajo y convivencia pacífica, que ofrecen seguridad y protección a todos los miembros de la comunidad escolar, propiciando una cultura de aprendizaje favorable a los estudiantes.

1. Informa a la comunidad escolar sobre las normas de convivencia que deben prevalecer en la escuela.
2. Monitorea el cumplimiento de las normas relacionadas a la disciplina escolar, para lograr un ambiente seguro y propicio para el proceso de enseñanza y aprendizaje.
3. Promueve la creación de organizaciones y actividades escolares dirigidas a desarrollar en los estudiantes el sentido de pertenencia hacia la escuela.
4. Utiliza mecanismos de solución de conflictos, como una estrategia para lidiar con las situaciones que se presentan ante su consideración.
5. Exhibe en el desempeño de su trabajo las características que lo distinguen como un profesional competente y preparado.
6. Mantiene relaciones interpersonales efectivas que contribuyen al desarrollo de un clima institucional propicio para el trabajo.

C. Promueve relaciones efectivas con la comunidad a la cual sirve su escuela

1. Propicia la identificación de los recursos comunitarios con los que cuenta su escuela y los integra de diversas formas al proceso educativo.
2. Mantiene relaciones efectivas con los padres y otros miembros de la comunidad.

IV. El director como líder administrativo

Conoce la situación de su escuela y utiliza procedimientos de trabajo organizados y fundamentados en las leyes, reglamentos y cartas circulares que rigen el Sistema Educativo.

A. Demuestra conocimiento de la política pública por la cual se rige el Departamento de Educación.

1. Demuestra conocimiento de las leyes, reglamentos y cartas circulares que regulan su labor y el funcionamiento general de la escuela y asegura el cumplimiento de las mismas.
2. Conoce los convenios colectivos que cobijan a los empleados de su escuela y demuestra habilidad para manejar efectivamente su aplicación.
3. Mantiene informada a la comunidad escolar sobre la reglamentación vigente aplicable y sobre cualquier otro asunto que esté relacionado a su labor o al funcionamiento escolar.
4. Asume la responsabilidad que le corresponde por los resultados obtenidos, de acuerdo a las funciones que le han sido conferidas por la legislación vigente.
5. Conoce y facilita la implantación de los procesos necesarios para lograr la acreditación de la escuela por parte del Consejo General de Educación.

B. Demuestra conocimiento en torno al manejo efectivo del tiempo y a los procesos para organizar efectivamente su labor, lo que facilita los procesos administrativos en su lugar de trabajo.

1. Domina las estrategias de organización del tiempo, lo que le permite atender las tareas y responsabilidades que le corresponden, dándole prioridad a aquellas que son fundamentales para el logro de las metas propuestas.
2. Mantiene accesibles y organizados los documentos, tanto legales como de otra índole, que son necesarios para realizar su labor de forma efectiva y para evidenciar el cumplimiento con la reglamentación vigente.
3. Reconoce la importancia de la puntualidad en su quehacer diario y la necesidad de cumplir con las fechas límites establecidas para la entrega de trabajos.
4. Promueve el cumplimiento con la reglamentación vigente relacionada a la jornada laboral, siendo modelo para sus compañeros, al asistir con regularidad, cumplir con su horario de trabajo y notificar a sus superiores sobre sus ausencias.

C. Facilita a la comunidad escolar los servicios y recursos con los que cuenta la escuela, de acuerdo a la política pública del Departamento de Educación.

1. Promueve el trabajo en equipo para organizar las experiencias educativas que se desarrollan en la escuela, de forma tal, que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes.

2. Asegura el cumplimiento de las normas establecidas, en el ofrecimiento de los servicios educativos y los servicios complementarios a la docencia que se le brinda a los estudiantes.
3. Demuestra conocimiento del Plan Comprensivo de su escuela y facilita los recursos y materiales que se requieren para su implantación.
4. Facilita y dirige el proceso de desarrollar la organización escolar, para que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes.
5. Viabiliza la implantación de los acuerdos y compromisos contraídos con el Departamento de Educación, a través de la Carta Constitutiva que le concedió estatus como escuela de la comunidad.

D. Conoce y participa de los procesos establecidos, para que su escuela cuente con los recursos humanos y físicos que se requieren para el buen funcionamiento del plantel escolar.

1. Conoce y utiliza apropiadamente los documentos y procedimientos que se usan para identificar el personal que necesita su escuela y para solicitar el mismo a las autoridades correspondientes, y participa de los procesos de selección de acuerdo a la reglamentación vigente.
2. Identifica los recursos fiscales con los que cuenta su escuela y prepara un presupuesto que atiende las prioridades identificadas.

3. Reconoce la importancia de utilizar el presupuesto de forma efectiva, para garantizar que la escuela cuente con los materiales y el equipo necesarios, y aplica correctamente las guías establecidas para la adquisición de los mismos.
4. Conoce los procesos fiscales que se llevan a cabo en su escuela y se asegura de que se llevan a cabo conforme a las guías fiscales establecidas.
5. Facilita el proceso de establecer alianzas con entidades públicas y privadas para obtener recursos que le permitan mejorar el programa educativo de su escuela.
6. Promueve la utilización de propuestas, como un instrumento para allegar fondos externos que propicien un mejoramiento de los servicios educativos.

E. Mantiene actualizada y accesible toda la información relacionada a su escuela y utiliza mecanismos para divulgarla a la comunidad escolar.

1. Conoce y utiliza diversos métodos para recopilar y mantener actualizadas las estadísticas de su escuela.
2. Reconoce la importancia de sustentar con datos estadísticos las peticiones de recursos y materiales que hace para su escuela.
3. Utiliza diversas estrategias para mantener informada a la comunidad escolar sobre la situación de la escuela.

F. Conoce y utiliza la tecnología para hacer más efectiva y ágil su labor

1. Domina diversos programados tales como procesadores de palabras, hojas de cálculos y programas para presentaciones, con el propósito de comunicar la información, recopilar y analizar datos y presentar sus ideas de forma más efectiva.
2. Domina la búsqueda de información en la Internet lo cual le ayuda a mantenerse actualizado sobre los nuevos enfoques en el área educativa, de administración y de supervisión.
3. Domina la comunicación por medios electrónicos para agilizar los procesos de intercambio de información con los diversos componentes de la comunidad escolar y con el personal de los diversos niveles del sistema educativo.

V. El director como líder ético

Guía su trabajo a base de los principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas en su profesión y demuestra compromiso con su desarrollo profesional.

A. Adopta y garantiza el cumplimiento de los estándares éticos y de derechos humanos establecidos, en el desempeño de su profesión.

1. Demuestra respeto por los estudiantes, el personal de su escuela, los padres y por otras personas con las que se relaciona, tanto en la comunidad escolar como en la comunidad general.
2. Modela estándares de conducta que son representativos de los valores institucionales y de la sociedad en general.
3. Sus actuaciones denotan compromiso con la institución para la cual trabaja.
4. Conoce y cumple las normas éticas que rigen su posición.
5. Promueve el bienestar de sus estudiantes y defiende sus derechos en los foros pertinentes.

B. Utiliza diversos recursos para mantenerse actualizado y mejorar sus conocimientos dentro de su profesión.

1. Reflexiona sobre sus prácticas de trabajo y sobre los efectos de las mismas sobre la comunidad escolar para mejorar su desempeño personal y profesional

2. Utiliza la auto evaluación como un mecanismo para identificar las fortalezas y debilidades en su labor como director de escuela y como ser humano.
3. Participa de cursos, talleres y seminarios en áreas relacionadas a su profesión, como un medio para mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias en la educación y en la administración y supervisión escolar.
4. Promueve las relaciones profesionales con sus compañeros directores con el propósito de compartir ideas y estrategias de trabajo que han resultado efectivas en sus respectivos planteles escolares.
5. Reconoce la importancia de visitar escuelas efectivas, con el propósito de conocer nuevas estrategias de trabajo que redunden en beneficio de su plantel escolar.
6. Reconoce la importancia de asistir a las reuniones a las que es convocado para mantenerse al día en los diversos aspectos docentes y administrativos que se plantean en las mismas.

Referencias

Aidla, Anne; Vadi, Maaja, (2008). Relationship Between Attitudes of School Administrators Towards School Performance Criteria and the National Examination results in Estonian Schools. *TRAMES: A Journal of the Humanities and Social Sciences*, 2008, Vol. 12, 1, p.73-94.

Claudio Tirado, Ramón, (1993). *La Escuela de la Comunidad – Reestructuración académica y administrativa*. Puerto Rico, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc..

Claudio Tirado, Ramón, (2003). *Cien años de educación y de administración educativa en Puerto Rico 1900-2000*. Puerto Rico. Publicaciones Puertorriqueñas Inc..

Eilers, Angela M.; Camacho, Armando,(2007). *School Culture Change in the Making. Leadership Factors That Matters*. Urban Education, Nov. 2007, Vol. 42, 6, p. 616-637.

Hunt, John, W. (2008). *A National Risk and No Child Left Behind: Dèja Vu For Administrators?*. Phi Delta Kappan Apr. 2008, Vol. 89, 8, p. 580-585.

Johnson Jr., Joseph F; Uline Cynthia L.,(2005). *Preparing educational Leaders to Close Achievement Gaps*, Theory into Practice, Winter 2005, Vol. 44,1, p. 45-52.

La Pointe, Michelle; Davis, Stephen H., (2006). *Effective Schools Require Effective Principals. Leadership*, sept./oct. 2006, Vol. 36,1, p. 16-38.

Leithwood, Kenneth; Seashore Louis, Karen; Anderson, Stephen; Wahlstorm, Kyla, (2004). *How Leadership Influences Student Learning*, de www.wallacefoundation.org

Ley Núm. 149 – *Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico* del 15 de julio de 1999

Maxwell, Lesli A.(2008). *Delaware Rolling Out New Evaluations for Principals*. *Education Week*, 6/11/2008. Vol. 27,41,p.10-10.

Nacional Policy Board for Educational Administration (NPBEA), 2007. *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*.