



## El equipo de gestión y el Marco para la buena dirección

El material que se presenta a continuación fue elaborado para apoyar el análisis y la reflexión sobre el desafiante rol que cumplen el director y los docentes que ejercen funciones directivas y técnico-pedagógicas, en tanto equipo de gestión. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades para liderar y conducir a su unidad escolar al logro de más y mejores aprendizajes escolares como al desarrollo profesional propio y de los docentes de aula.

Este instrumento es una versión didáctica del Marco para la Buena Dirección del MINEDUC (2005) que estimula la reflexión grupal de los integrantes del equipo de gestión y pone foco en una mirada autocrítica de sus prácticas para transitar a una efectiva gestión de la organización escolar

El instrumento consta de cuatro fichas y cada una de ellas presenta cada uno de los cuatro dominios, con sus criterios y descriptores. Se sugieren dos actividades para iniciar la reflexión grupal de las prácticas de gestión: ¿Cómo se manifiestan en su unidad escolar los criterios del dominio? Y una columna para registrar comentarios que evidencien el nivel de acciones efectivas que está impulsando el equipo de gestión, de cara a los ámbitos de acción que propone el MBD.

Se sugiere que cada ficha sea tratada en una sesión de trabajo del equipo directivo. Es el propio equipo que fruto de la reflexión realizada con cada ficha debe continuar el proceso de fortalecimiento de sus prácticas de gestión.



**FICHA Nº 1: Dominio A “Liderazgo”**  
**¿Cómo se manifiestan en su unidad escolar los criterios del Liderazgo?**

<b>Criterio A.1</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.</i></b>	a. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.	
	b. Ejercen su rol como formador de personas y de la organización	
	c. Reflexionan periódicamente 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.	

<b>Criterio A.2</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores.</i></b>	a. Son capaces de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.	
	b. Son capaces de escuchar y está abierto 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.	

<b>Criterio A.3</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.</i></b>	a. Garantizan la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo 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.	



Criterio A. 4	Descriptorios	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<b>El director (a) y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.</b>	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 fundamentales y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.	

Criterio A.5	Descriptorios	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<b>El director (a) y el equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.</b>	a. Comunican el proyecto educativo de la escuela.	
	b. Promueven el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo.	
	c. Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.	
	d. Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.	
	e. Generan espacios para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en le PEI	

### FICHA Nº 2: Dominio B “Gestión Curricular”

¿Cómo se manifiestan en su unidad escolar los criterios de la Gestión Curricular?

Criterio B.1	Descriptorios	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<b>El director (a) y equipo directivo conocen el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.</b>	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.	
	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.	
	f. Conocen e implementan las políticas educativas vigentes.	



<b>Criterio B.2</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.</i></b>	<b>a.</b> Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.	
	<b>b.</b> Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.	
	<b>c.</b> Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.	
	<b>d.</b> Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.	

<b>Criterio B. 3</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.</i></b>	<b>a.</b> Promueven entre los docentes altos expectativas de logros de resultados de los estudiantes.	
	<b>b.</b> . Generan instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.	
	<b>c.</b> Promueven altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.	
	<b>d.</b> Aseguran la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizaje de estudiantes.	

<b>Criterio B. 4</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) 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 PEI.</i></b>	<b>a.</b> Aseguran la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.	
	<b>b.</b> Garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el curriculum en uso y los resultados de aprendizaje.	



**FICHA Nº 3: Dominio C “Gestión de Recursos”**

**¿Cómo se manifiestan en su unidad escolar los criterios de la Gestión de Recursos?**

<b>Criterio C.1</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b>El director (a) y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</b>	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-	

<b>Criterio C.2</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b>El director (a) 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.</b>	a. Establecen un buen sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores.	
	b. Reportan oportunamente 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.	

<b>Criterio C.3</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b>El director (a) motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.</b>	a. Aplican elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.	
	b. Se ocupan de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.	
	c. Promueven y aceptan el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del establecimiento.	



Criterio C.4	Descriptor	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<p><b><i>El director (a) genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.</i></b></p>	<p><b>a.</b> Definen requerimientos futuros de personal y participan en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente, codocente y administrativo.</p>	
	<p><b>b.</b> Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.</p>	
	<p><b>c.</b> Incentivan el auto-desarrollo y dan facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo.</p>	
	<p><b>d.</b> Desarrollan un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.</p>	
	<p><b>e.</b> Disponen de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.</p>	

**FICHA Nº 4 Dominio D “Gestión del Clima Organizacional y Convivencia”  
¿Cómo se manifiestan en su unidad escolar los criterios de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia?**

Criterio D.1	Descriptor	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<p><b><i>El director (a) y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.</i></b></p>	<p><b>a.</b> Demuestran compromiso con los valores institucionales, promoviendo la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela.</p>	
	<p><b>b.</b> Promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.</p>	
	<p><b>c.</b> Promueven una cultura organizacional en la cual el personal reconoce y asume responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela.</p>	
	<p><b>d.</b> Aseguran que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela.</p>	



<b>Criterio D.2</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.</i></b>	<b>a.</b> Estimulan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	
	<b>b.</b> Desarrollan y mantienen relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.	
	<b>c.</b> Desarrollan y mantienen redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	
	<b>d.</b> Evalúan permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento.	

<b>Criterio D.3</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo articulan la definición del proyecto educativo con las características del entorno.</i></b>	<b>a.</b> Conocen a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.	
	<b>b.</b> Incorporan la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos.	
	<b>c.</b> Consideran el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo.	
	<b>d.</b> Conocen y comprenden las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar.	
	Diseñan actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.	

<b>Criterio D. 4</b>	<b>Descriptores</b>	<b>Comentarios en relación a nuestra unidad escolar</b>
<b><i>El director (a) y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</i></b>	<b>a.</b> Gestionan la organización escolar como una parte integral de la comunidad.	
	<b>b.</b> Construyen relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del establecimiento.	
	<b>c.</b> Involucran al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.	
	<b>d.</b> Se relacionan con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.	



Criterio D. 5	Descriptor	Comentarios en relación a nuestra unidad escolar
<b><i>El director (a) y equipo directivo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.</i></b>	<b>a.</b> Informan regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento. <b>b.</b> Informan regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes. <b>c.</b> Establecen un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento. <b>d.</b> Informan sistemáticamente al sostenedor acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo del establecimiento. <b>e.</b> Trabajan cooperativamente con el sostenedor para potenciar el proyecto educativo.	