The cover features a light green background with a large white teardrop-shaped area on the left. A dark green shape overlaps the bottom right of the white area. The title is centered in the white area in a bold, green, sans-serif font.

**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DE
DOCENTES, DIRECTORES/AS Y MAESTROS/AS
DE CENTROS EDUCATIVOS**

**Santo Domingo, República Dominicana
2014**



Ministerio de Educación (MINERD)
Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE)

Santo Domingo, Rep. Dom. 2014

Equipo Técnico

Saturnino de los Santos S., Ph. D.
Dr. Basilio Florentino Morillo
Manuel E. Herasme, M. Ed.
Vilma Rafelina Gerardo, M. Ed.
Jesús Geraldo Martínez, M.A.

Equipo de Apoyo

Martha Tejada
Flora Tejada
Ybernia Matos
Miguel Frías
Yaniny Cabrera
Maribel Meran
Mirna Feliz
Bianca Zabala
Alexis Almánzar
Martina Espinal
Ricardo Marte

Diseño y Diagramación

Natasha Mercedes
Yeimy Olivier

Centro de Documentación

Ing. Dilcia Armesto Nuñez

ISBN: 978-9945-499-01-8

Derechos Reservados

Está estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización escrita de este Instituto "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes.

Organización y ejecución: Por las firmas Grupo Gestión Moderna y Estado, Sociedad y Políticas Públicas (GGM / GESTAR) y el Equipo Técnico del IDEICE en el marco de la Asistencia Técnica para la Creación y Puesta en Marcha de un Sistema Nacional de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa.





AUTORIDADES

Lic. Danilo Medina Sánchez
Presidente de la República

Dra. Margarita Cedeño
Vicepresidenta de la República

Lic. Carlos Amarante Baret
Ministro de Educación

Lic. Luis Enrique Matos de la Rosa
Viceministros de Educación
Encargado de Asuntos Técnicos Pedagógicos

Dr. Jorge Adarberto Martínez Reyes
Viceministros de Educación
Encargado de Supervisión, Evaluación y Control de la Calidad Educativa

Ing. Víctor Ricardo Sánchez Jáquez
Viceministros de Educación
Encargado de la Oficina de Planificación Educativa, OPE

Licda. Vivian Elizabeth Báez Báez
Dirección General de Recursos Humanos

DIRECTORES EJECUTIVOS Y DIRECTORES GENERALES

Denia Burgos, M.Ed
Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio, INAFOCAM

Dr. Julio Leonardo Valeirón Ureña
Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa, IDEICE

Lic. Rosa María Kasse Soto
Oficina de Cooperación Internacional del Ministerio de Educación

Dra. Ansell Scheker Mendoza
Dirección General de Evaluación de la Calidad Educativa

María Esperanza Ayala de la Cruz M.Ed
Dirección General de Supervisión Educativa

Dra. Carmen Margarita Sánchez Ramos
Dirección de Currículo



● ÍNDICE

Temas	Página
Presentación	1
Resumen Ejecutivo	3
Introducción	6
I. Estándares de Desempeño Docente	10
II. Estándares de Desempeño de Directores de Centros Educativos	23
III. Recomendaciones para el Uso de los Estándares	35
Anexo I: Metodología utilizada: el Análisis Funcional	39
Anexo II: Actores consultados	44
Anexo III: Análisis de antecedentes	46



● ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTES: DIRECTORES/AS Y MAESTROS/AS DE CENTROS EDUCATIVOS

Presentación

La actividad evaluativa e investigativa en el campo educativo, juega un papel de trascendencia en los procesos de mejora de la gestión educativa. Los aportes en el conocimiento de la realidad de este sector, se constituyen además, en una poderosa herramienta para tomar decisiones y encaminar esfuerzos por una educación de mayor calidad.

Esta actividad científica, si bien siempre ha sido apreciada en los informes, discursos e intenciones proclamadas desde una diversidad de foros educativos, no siempre ha sido apoyada de manera decisiva, quedándose muchas veces en tímidos esfuerzos. Hoy sin embargo, iniciamos un nuevo camino en lo que a ello respecta. Estamos poniendo en las manos y consideración de estudiosos del tema, analizadores críticos, formadores de maestros, tomadores de decisiones un conjunto de trabajos frutos de la actividad evaluativa e investigativa que desde el Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE), se han venido realizando desde sus inicios.

Este conjunto de estudios, deberán servir para el debate público y académico, en procura de una educación de mayor calidad, lo que se constituye no sólo en un problema de derecho de los miles y miles de niños y niñas, jóvenes que acuden diariamente a nuestros centros educativos, sino incluso, una cuestión de deber ético, de quiénes tenemos la responsabilidad de gestionar procesos pedagógicos significativos desde el aula, espacio por excelencia donde se desarrollan los aprendizajes.

Los estándares que aquí se presentan parten de una concepción del rol profesional del docente centrada en el aprendizaje de los/as estudiantes, comprometido con la gestión institucional y pedagógica del centro educativo en el que trabaja y con el desarrollo de su propia profesionalidad. Cinco de los siete estándares están referidos a la conducción de los aprendizajes, uno a su participación en la gestión institucional y uno al desarrollo de la profesionalidad. Los estándares de desempeño del/la director/a están organizados en torno al núcleo fundamental de un centro educativo: la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El único sentido que tiene para la gestión de la política educativa definir, desarrollar y establecer estándares de desempeño profesional de docentes, o de cualquier otro agente clave del sistema, es la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes. El efecto que ellos buscan es recordarles a estos actores del sistema aquellas cosas que seguramente aprendieron alguna vez en su formación inicial, pero que las rutinas cotidianas borraron de sus prácticas.

Por tanto, una política de estándares no es, en apretada síntesis, más que el acuerdo de los actores del gobierno de la educación, los/las directores/as y maestros/as, para establecer un grupo de variables e indicadores básicos que encaucen y ordenen el sentido de la labor en la que están comprometidos.

La presente colección, la cual también aparece de manera digital en la página web del IDEICE (<http://www.ideice.gob.do/>), contiene los siguientes títulos:

1. Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa: Concepto y Normativa
2. Estudio Línea de Base de la Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa
3. IDEICE Plan Estratégico y Operativo, Presupuesto 2010
4. Estándares de Desempeño de Docentes, Directores/as y Maestros/as de Centros Educativos
5. Conocimiento, Valoración y Uso del Calendario Escolar por Directores/as y Maestros/as de Centros Educativos Públicos
6. Evaluación de Ingreso del Personal Docente al Ministerio de Educación

● PRESENTACIÓN

Estos estándares se conciben como una propuesta para iniciar el proceso de desarrollo y establecimiento de criterios, indicadores y normas o patrones de referencia para juzgar el desempeño de los/las directores/as y maestros/as de centros educativos.

Una cuestión central y primaria a resolver es qué son los estándares y qué utilidad tienen en el contexto educativo. Definir estándares de desempeño no es más que describir lo que se espera que un/a docente haga en el ejercicio cotidiano de su función y, sobre todo, cómo se espera que lo haga. Un estándar es un referente común que debe servir para observar lo que efectivamente se hace, evaluarlo y trazar caminos de mejora.

Para que sean útiles y cumplan efectivamente su rol los estándares deben satisfacer tres condiciones fundamentales de legitimidad técnica, social e institucional, las cuales son definidas como:

Legitimidad técnica: Para que puedan ser reconocidos por la comunidad educativa como referencia para evaluar sus prácticas, se requiere que estos sean elaborados de manera técnicamente solvente. Esto es, que sigan una metodología explícita de trabajo que permita “capturar” y exponer de manera ordenada y sistemática los aspectos centrales del desempeño de los/as docentes y las expectativas que se tienen sobre éste.

Legitimidad social: La solvencia técnica no es suficiente para que un estándar sea reconocido como tal. Es necesario que los estándares que se elaboren sean una efectiva condensación de la discusión sobre las expectativas que los actores de la comunidad educativa tienen sobre el desempeño de docentes (maestros/as y directores/as). Un estándar debe ser un reflejo de la conversación de esta comunidad sobre lo que espera de estos profesionales.

Legitimidad institucional: El producto resultante de la acción de generación de estándares es, todavía, un borrador de trabajo que deberá recorrer un proceso más amplio de consulta hasta llegar a ser aprobado por las instancias institucionales pertinentes (Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación). La legitimidad técnica y social de los estándares se completará entonces con una legitimidad institucional para dar solidez a esta herramienta de trabajo de la Comunidad Educativa.

Los estándares que aquí se presentan parten de una concepción del rol profesional del docente centrada en el aprendizaje de los/as estudiantes, comprometido con la gestión institucional y pedagógica del centro educativo en el que trabaja y con el desarrollo de su propia profesionalidad. Cinco de los siete estándares están referidos a la conducción de los aprendizajes, uno a su participación en la gestión institucional y uno al desarrollo de la profesionalidad.

Los estándares de desempeño del/la director/a están organizados en torno al núcleo fundamental de un centro educativo: la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El estándar correspondiente es, por ello, el eje ordenador del conjunto. Además de este, otros cuatro estándares se concentran en distintos aspectos de la gestión del centro: la planifi-

cación de su desarrollo; la gestión operativa de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos; la gestión del ambiente de aprendizaje y de las relaciones con la familia y la comunidad. El último estándar está referido al desarrollo de la propia profesionalidad.

El único sentido que tiene para la gestión de la política educativa definir, desarrollar y establecer estándares de desempeño profesional de docentes, o de cualquier otro agente clave del sistema, es la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes. El efecto que ellos buscan es recordarles a estos actores del sistema aquellas cosas que seguramente aprendieron alguna vez en su formación inicial, pero que las rutinas cotidianas borraron de sus prácticas.

Es común ver los mejores propósitos de política ahogados en un mar de recursos administrativos diseñados para controlar un sistema tan complejo como el educativo. Es por eso que se necesita volver siempre a poner el foco en un objetivo que puede parecer obvio o redundante pero que a la luz de lo que pasa en las escuelas puede considerarse revolucionario: que todos los/as estudiantes aprendan, no algunos, todos ellos, porque todos tienen la potencialidad de hacerlo si las cosas dentro de la escuela se manejan bien. Y para que eso ocurra, la escuela debe convertirse en el lugar central en el que se oriente la tarea de quienes gobiernan y administran la educación.

Por tanto, una política de estándares no es, en apretada síntesis, más que el acuerdo de los actores del gobierno de la educación, los/las directores/as y maestros/as, para establecer un grupo de definiciones básicas que encaucen y ordenen el sentido de la labor en la que están comprometidos.

Se plantea que los estándares deben permitir comparar el desempeño efectivo y el que se espera lograr y que, en este sentido sirven de base para múltiples usos en los procesos de evaluación y mejora de la calidad. Para estos usos se requiere desarrollar instrumentos complementarios que difieren de acuerdo a los objetivos y propósitos, y a los actores que intervienen, los escenarios institucionales en los que éstos tienen lugar y la escala que ellos alcanzan.

Las recomendaciones que aquí se realizan en materia de uso de los estándares están orientadas a iniciar un proceso de legitimación técnica y social de los mismos en torno a los propósitos y procesos básicos del sistema educativo instalados en el lugar en donde ellos se desarrollan, el centro educativo.

● RESUMEN

Este documento es un material para iniciar el proceso de desarrollo y establecimiento de estándares de desempeño de los/las docentes, maestros/as y directores/as de centros educativos.

¿Qué son estos estándares y qué utilidad tienen? Definir estándares de desempeño no es más que describir **lo que** se espera que un/a docente haga en el ejercicio cotidiano de su función y, sobre todo, cómo se espera que lo haga. Un estándar es una referencia común que debe servir para observar lo que efectivamente se hace, evaluarlo y trazar caminos de mejora.

Tres condiciones deben cumplir los estándares: **Técnica, Social e Institucional.**

Legitimidad técnica. Para que puedan ser reconocidos por la comunidad educativa como referencia para evaluar sus prácticas, se requiere que estos sean elaborados de manera técnicamente solvente. Esto es, que sigan una metodología explícita de trabajo que permita “capturar” y exponer de manera ordenada y sistemática los aspectos centrales del desempeño de los/as docentes y las expectativas que se tienen sobre éste. Hemos seleccionado aquí una metodología entre las muchas posibles, una internacionalmente aceptada y de uso difundido en nuestra región: el análisis funcional. Se trata de una herramienta que permite la descripción ordenada del desempeño de un profesional y la formulación de criterios para juzgar cuándo este es el esperado o cuándo no lo es.

Legitimidad social. La solvencia técnica no es suficiente para que un estándar sea reconocido como tal. Es necesario que los estándares que se elaboren sean una efectiva condensación de la discusión sobre las expectativas que los actores de la comunidad educativa tienen sobre el desempeño de docentes (maestros/as y directores/as). Un estándar debe ser un reflejo de la conversación de esta comunidad sobre lo que espera de estos profesionales. Por ello, este documento asumió como punto de partida algunos hitos anteriores de esta conversación. Se tomaron en cuenta documentos como el Perfil de Egreso del/la docente del ISFODOSU, los estándares elaborados por la SEE para el proceso de evaluación de desempeño del personal docente y los criterios de evaluación de los centros educativos elaborados en el marco del Modelo de Gestión de la Calidad. También se realizaron talleres con funcionarios y técnicos regionales y distritales, y se realizaron entrevistas con directores/as de centros en sus lugares de trabajo.

Finalmente se recogieron y analizaron instrumentos de observación del desempeño utilizados por técnicos distritales y equipos de gestión de los centros educativos. Versiones previas de este documento fueron remitidas para consulta por vía electrónica a informantes clave y a participantes de los procesos de consulta para recoger sus opiniones y sugerencias. Finalmente se compararon los resultados obtenidos con experiencias internacionales.

Legitimidad institucional. El producto resultante es, todavía, un borrador de trabajo que deberá recorrer un proceso más amplio de consulta hasta llegar a ser aprobado por las instancias pertinentes de la SEE, para luego someterlo al Consejo Nacional de Educación. La legitimidad técnica y social de los estándares se completará entonces con una legitimidad institucional para dar solidez a esta herramienta de trabajo de la Comunidad Educativa.

Las Ideas que Subyacen a los Estándares Docentes

Los estándares que aquí se presentan parten de una concepción del rol profesional del docente centrada en el aprendizaje de los/as estudiantes, comprometido con la gestión institucional y pedagógica del centro educativo en el que trabaja y con el desarrollo de su propia profesionalidad. Cinco de los siete estándares están referidos a la conducción de los aprendizajes, uno a su participación en la gestión institucional y uno al desarrollo de la profesionalidad.

Los estándares de desempeño del/la directora/a están organizados en torno al núcleo fundamental de un centro educativo: la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El estándar correspondiente es, por ello, el eje ordenador del conjunto. Además de él, otros cuatro estándares se concentran en distintos aspectos de la gestión del centro: la planificación de su desarrollo; la gestión operativa de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos; la gestión del ambiente de aprendizaje y de las relaciones con la familia y la comunidad. El último estándar está referido al desarrollo de la propia profesionalidad.

Finalmente el documento contiene un capítulo dedicado a recomendaciones para el uso de los estándares. El único sentido que tiene para la gestión de la política educativa definir, desarrollar y establecer estándares de desempeño profesional de docentes y directivos, o de cualquier otro agente clave del sistema, es la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes.

El efecto que ellos buscan es recordarles a estos actores del Sistema aquellas cosas que seguramente aprendieron alguna vez en su formación inicial, pero que las rutinas cotidianas borraron de sus prácticas.

Es común ver los mejores propósitos de política ahogados en un mar de recursos administrativos diseñados para controlar un sistema tan complejo como el educativo. Es por eso que se necesita volver siempre a poner el foco en un objetivo que puede parecer obvio o redundante pero que a la luz de lo que pasa en las escuelas puede considerarse revolucionario: que todos los/as estudiantes aprendan, no algunos, todos ellos, porque todos tienen la potencialidad de hacerlo si las cosas dentro de la escuela se resuelven bien. Y para que eso ocurra, la escuela debe convertirse en el lugar central en el que se oriente la tarea de quienes gobiernan y administran la educación. Parece otra redundancia, pero es también universal la distancia que hay entre las lógicas con las que operan las burocracias y su finalidad, el sentido de su acción, que en educación no es otro que el que la escuela funcione bien.

Por eso, una política de estándares no es, en apretada síntesis, más que el acuerdo de los actores del gobierno de la educación, los/las directores/as y maestros/as, para establecer un grupo de definiciones básicas que encaucen y ordenen el sentido de la labor en la que están comprometidos.

Se dijo que los estándares deben permitir comparar el desempeño efectivo y el que se espera lograr y que, en este sentido sirven de base para múltiples usos en los procesos de evaluación y mejora de la calidad. Para estos usos se requiere desarrollar instrumentos complementarios que difieren de acuerdo a los objetivos y propósitos, y a los actores que intervienen, los escenarios institucionales en los que éstos tienen lugar y la escala que ellos alcanzan.

Las recomendaciones que aquí se realizan en materia de uso de los estándares están orientadas a iniciar un proceso de legitimación social y técnica de los mismos en torno a los propósitos y procesos básicos del sistema educativo instalados en el lugar en donde ellos se desarrollan, el centro educativo.

● INTRODUCCIÓN

Este documento es un material para el desarrollo y establecimiento de estándares de desempeño de los docentes (directores/as y maestros/as) a nivel de centros educativos.

El trabajo intenta ser una contribución para la elaboración de estándares más avanzados y completos como parte de las herramientas elaboradas para el modelo de gestión de centros educativos.

La Ley General de Educación del año 1997 define al Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa como una herramienta para la mejora de la eficacia y eficiencia de la educación que debe estar centrada en los resultados de aprendizaje e integrar los determinantes que contribuyen a su producción.

El Plan Decenal 2008-2018 asigna una de sus políticas, la Política 4, a la evaluación de la calidad educativa. Ella se plantea como objetivo establecer un efectivo sistema de evaluación; define que este sistema debe estar basado en estándares aprobados por el Consejo Nacional de Educación para evaluar la calidad, tanto de los aprendizajes, como de los procesos, los recursos, la gestión y los servicios que contribuyen a su producción. La Política 4 plantea también la creación de un organismo descentralizado para conducir y promover la evaluación del Sistema sobre la base de éstos estándares.

Los Estándares

¿Qué son estos estándares y qué utilidad tienen?. Definir estándares de desempeño no es más que describir lo que se espera que un Docente o (director/a o maestro/a) haga en el ejercicio cotidiano de su función y, sobre todo, cómo se espera que lo haga. Un estándar es una referencia común que debe servir para observar lo que efectivamente se hace, evaluarlo y trazar rutas de mejora.

La palabra estándar viene de un antiguo verbo griego que significa “poner e pié”, “erigir”, “levantar”, pero también “organizar”, “ordenar”. Un estándar, podría decirse, es aquello que se levanta para que todos lo reconozcan y utilicen como referencia para organizar la acción de un colectivo.

La palabra “estandarte”, que proviene del mismo verbo, recoge este doble significado de levantar una referencia reconocible por todos y que permite actuar de manera concertada y organizada. Los estándares que aquí se proponen aspiran a cumplir esta doble función de referencia y de organizador de la acción colectiva.

Legitimidad técnica. Para que puedan cumplir su función de “estandarte”, es decir, para que puedan ser reconocidos por la Comunidad Educativa como referencia para evaluar sus prácticas, se requiere que estos sean elaborados de manera técnicamente solvente. Esto es, que sigan una metodología explícita de trabajo que permita “capturar” y exponer de manera ordenada y sistemática los aspectos centrales del desempeño de los docentes, y las expectativas que se tienen sobre éste. Se han seleccionado aquí una metodología entre las muchas posibles, una internacionalmente aceptada y de uso difundido en la región lati-

noamericana y del Caribe: el análisis funcional. Se trata de una herramienta que permite la descripción ordenada del desempeño de un profesional y la formulación de criterios para juzgar cuándo este es el esperado o cuándo no lo es¹.

Legitimidad social. Pero la solvencia técnica no es suficiente para que un estándar sea reconocido como tal. Es necesario que los estándares que se elaboren sean una efectiva condensación de la discusión sobre las expectativas que los actores de la comunidad educativa tienen sobre el desempeño de los/as docentes. Un estándar debe ser un reflejo de la conversación de esta comunidad sobre lo que espera de estos/as profesionales.

Por ello, este documento asumió como punto de partida algunos hitos anteriores de esta conversación. Se tomaron en cuenta documentos como el Perfil de Egreso del/la docente del ISFODOSU, los estándares elaborados por la SEE para el proceso de evaluación de desempeño del personal docente y los criterios de evaluación de los centros educativos elaborados en el marco del Modelo de Gestión de la Calidad. También se realizaron talleres con funcionarios, técnicos regionales y distritales, y se realizaron entrevistas con directores de centros en sus lugares de trabajo. Finalmente se recogieron y analizaron instrumentos de observación del desempeño utilizados por técnicos distritales y equipos de gestión de los centros educativos. Versiones previas de este documento fueron remitidas para consulta por vía electrónica a informantes clave y a participantes de los procesos de consulta para recoger sus opiniones y sugerencias. Finalmente se compararon los resultados obtenidos con experiencias internacionales.

Legitimidad institucional. El producto resultante es, todavía, un borrador de trabajo que deberá recorrer un proceso más amplio de consulta hasta llegar a ser aprobado por las instancias pertinentes de la SEE, para luego someterlo al Consejo Nacional de Educación. La legitimidad técnica y social de los estándares se completará entonces con una legitimidad institucional para dar solidez a esta herramienta de trabajo de la Comunidad Educativa.

El Uso de los Estándares

¿Herramienta de trabajo para qué?. Un estándar es una referencia que debe permitirnos comparar el desempeño efectivo y el desempeño esperado de un/a director/a o un/a maestro/a y, en este sentido, constituye la base de un juicio evaluativo sobre la distancia que existe entre ambos. Pero si el estándar es una referencia central para cualquier evaluación no es, en sí mismo, un instrumento de evaluación. Los estándares que aquí se presentan tampoco lo son.

Ellos pueden, por ejemplo, ser utilizados:

- Por directores/as o maestros/as para autoevaluarse a sí mismos y proyectar su propio desarrollo profesional
- Por los/as directores/as para supervisar, apoyar y orientar la capacitación de su equipo docente

¹ Se sigue aquí el desarrollo metodológico del análisis funcional realizado en los años '80 y '90 por Bob Mansfield y Lindsay Mitchell. (Ver. TOWARDS A COMPETENT WORKFORCE, Gower, Londres 1996). En especial se ha utilizado la conceptualización que realizan Richard Winter y Marie Maisch en el contexto de profesiones universitarias. Ver PROFESSIONAL COMPETENCE AND HIGHER EDUCATION: THE ASSET PROGRAMME. Falmer Press, Londres 1996. Una tercera referencia es la proporcionada por Michael Eraut sobre el desarrollo profesional docente. Ver DEVELOPING PROFESSIONAL KNOWLEDGE AND COMPETENCE. Falmer Press, Londres, 1994

- Por los técnicos distritales para supervisar, orientar y apoyar los centros educativos
- Por el nivel central de la SEE para organizar acciones a nivel nacional de evaluación del desempeño de docentes o de centros.

Cada uno de estos aspectos a utilizar demanda instrumentos de evaluación muy diferentes. Las características y la riqueza de las evidencias que estos instrumentos permiten reunir, procesar y analizar son muy diferentes según se trate de una evaluación realizada a nivel del centro educativo, del distrito o de un operativo nacional. Los estándares que aquí se presentan no son tan específicos como para sustituir a instrumentos de evaluación (no todo lo que ellos afirman es directamente medible) pero tampoco son tan generales como para no servir de base para la formulación de juicios evaluativos una vez que se han seleccionado los instrumentos apropiados para cada caso.

La Organización de los Estándares

El análisis funcional es una metodología de desarrollo de estándares de desempeño que coloca el foco de atención, no en las tareas sino en los resultados que se espera que obtengan las personas que ejercen un rol profesional. La metodología distingue fases de trabajo y define contenidos y los criterios para cada una de ellas; exige de la participación de expertos que conocen el ejercicio profesional y el contexto en el que este se produce y establece algunas convenciones y un lenguaje para que ellos trabajen a lo largo de las fases identificadas.

Las fases de trabajo que la metodología identifica son tres. La primera, tiene por propósito establecer qué desempeños se esperan del directivo o maestro/a en el ejercicio de su profesión. La segunda, que sólo puede comenzar una vez que la fase anterior está suficientemente desarrollada, es la formulación de criterios para juzgar si el desempeño de un docente es competente o todavía no lo es. La tercera fase está relacionada con los posibles usos de los estándares de desempeño de la profesión docente. Las fases serán aquí denominadas: Fase 1: Análisis del desempeño; Fase 2: Desarrollo de estándares; y Fase 3: Diseño de Estrategias de Uso. Se presentarán aquí los resultados del trabajo realizado en las dos primeras fases.

La fase de análisis de desempeño del docente es, por así decirlo, la “fase de los verbos”. Se trata de identificar el desempeño esperado en enunciados sintéticos integrados por un verbo en infinitivo (cuyo sujeto tácito es siempre el/la docente) su objeto y, cuando es necesario, una condición. La fórmula de esta convención lingüística es: Enunciado del estándar = verbo + objeto / condición. El punto de partida del análisis es un enunciado general que expresa la “razón de ser” del desempeño del/la docente, su “misión”. Una vez que se lo establece se avanza “desagregando” este enunciado general en enunciados más específicos formulando la pregunta “¿cuáles son los desempeños que se requieren del/la docente para que este enunciado más general se realice?”. Es necesario tener en cuenta que de lo que se trata en esta fase es de establecer qué desempeños se esperan de un/a docente en su ejercicio profesional, no de cómo son estos desempeños. El cómo es el objeto de la segunda fase.

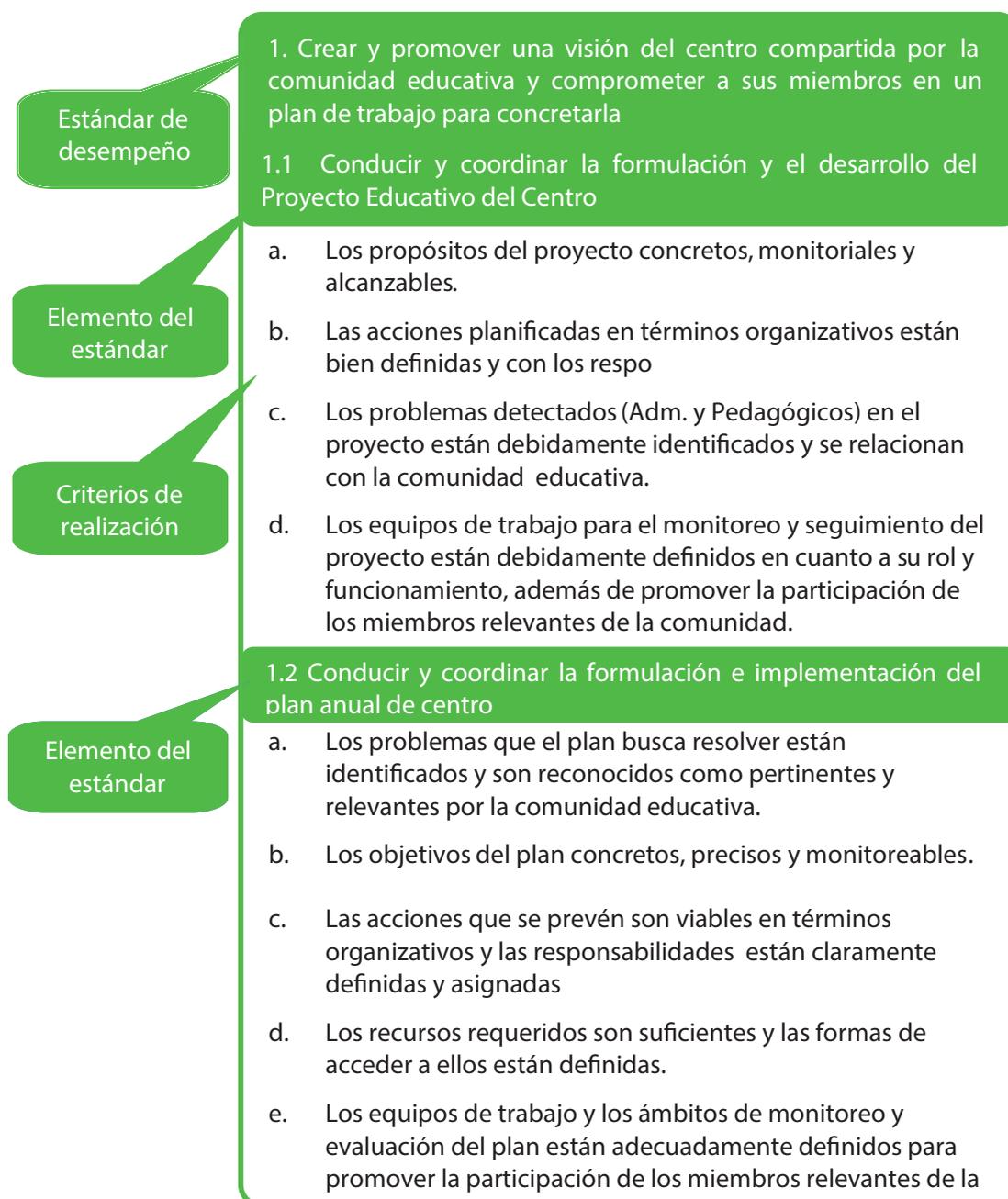
La segunda fase es, precisamente la fase de **desarrollo propiamente dicho de los estándares**. Es la “fase de los adjetivos” o de los enunciados evaluativos. El propósito aquí es establecer las cualidades o criterios que debe satisfacer el desempeño para ser considerado conforme al estándar o para establecer la distancia existente respecto del mismo. Esta segunda fase debe “calificar” aspectos del desempeño para establecer cómo se espera que

sea para poder ser considerado un desempeño competente. El núcleo de esta fase es la formulación de un conjunto adecuado y suficiente de *“criterios de realización”*. La estructura general de los enunciados de criterios de realización es la de la identificación y selección del aspecto del desempeño que se elige calificar y la frase evaluativa que lo califica -o establece como se espera que este aspecto se manifieste en el desempeño del/la docente-. La convención lingüística que aquí se utiliza es: **Criterio de realización = aspecto a calificar + frase evaluativa**. Los criterios de realización van acompañados de otros elementos que configuran el estándar y que básicamente consisten en una identificación del tipo de evidencias (de desempeño y de conocimiento) que deben reunirse para poder aplicar estos criterios de realización y el rango de situaciones en las que se espera evaluar el desempeño de un/a docente.

El resultado de la primera fase se presenta bajo la forma gráfica de un diagrama de árbol, también denominado *“mapa funcional”*. A la izquierda se ubica el enunciado de *“misión”* del rol profesional y a la derecha los enunciados de estándar de desempeño. El gráfico tiene la siguiente forma:



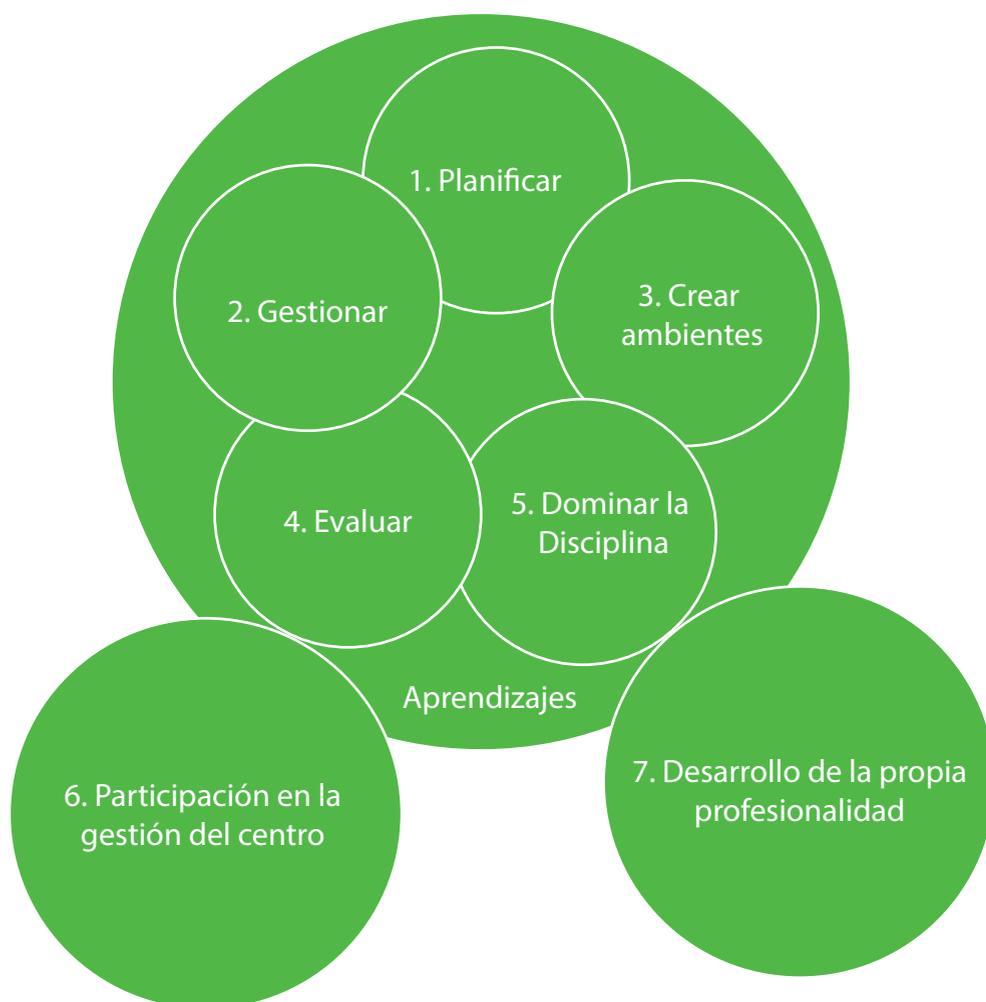
El resultado de la segunda fase se presenta en un recuadro que integra el enunciado del estándar, el enunciado de uno de los elementos de dicho estándar y los enunciados denominados criterios de realización. Si los primeros enuncian qué desempeños se esperan del/la director/a o maestro/a en el ejercicio de su profesión, los criterios de realización enuncian cómo se espera que sea este desempeño. El siguiente ejemplo ilustra la estructura descrita:



I. Estándares de Desempeño Docente

Los estándares que aquí se presentan parten de una concepción del rol profesional del/la docente centrada en el aprendizaje de los/as estudiantes, comprometido con la gestión institucional del centro educativo en el que trabaja y con el desarrollo de su propia profe-

sionalidad. Cinco de los siete estándares están referidos a la gestión o conducción de los aprendizajes, uno a su participación en la gestión institucional y uno al desarrollo de la profesionalidad.



Las expectativas nacionales respecto del desempeño del/la docente son las de un profesional que gestiona procesos de aprendizaje de calidad para que todos los/as estudiantes logren desarrollar los aprendizajes previstos en el currículo nacional. Son también las de una persona que contribuye activamente, junto a sus compañeros docentes, al desarrollo institucional del centro para una mejora permanente del servicio educativo que este brinda. Son, finalmente, la de un/a docente que reflexiona de manera permanente sobre su práctica profesional -individualmente y con sus colegas- y se involucra en actividades de formación continua para desarrollar su propia profesionalidad.

Los estándares que expresan y precisan estas expectativas son los siguientes:

E.1: Planificar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Incluye el proceso de planificación anual y periódico de la enseñanza así como la preparación de unidades didácticas utilizando diversos recursos y estrategias didácticas.

E.2: Gestionar el proceso de enseñanza y aprendizaje para que todos los/as estudiantes alcancen los logros previstos en el currículo.

Incluye el desarrollo mismo del proceso de enseñanza en interacción con estudiantes diversos así como el seguimiento personalizado de sus aprendizajes.

E.3: Crear y mantener ambientes que motiven y promuevan el aprendizaje efectivo de los/as estudiantes.

Incluye la creación de ambientes seguros y de mutuo respeto en los que se promueva el trabajo cooperativo y la responsabilidad personal y en donde se utilicen recursos didácticos diversos para facilitar los aprendizajes.

E.4: Tener dominio del propio campo disciplinar y de su didáctica.

Incluye el dominio de los conceptos centrales, la estructura y los métodos de trabajo de la disciplina cuya enseñanza asume y la utilización de los saberes sobre la didáctica de su enseñanza.

E.5: Evaluar el logro de los aprendizajes de los/as estudiantes.

Incluye el establecimiento y la comunicación de metas de aprendizaje y modalidades de evaluación, la evaluación misma de los logros y el uso de la información producida para alimentar los aprendizajes

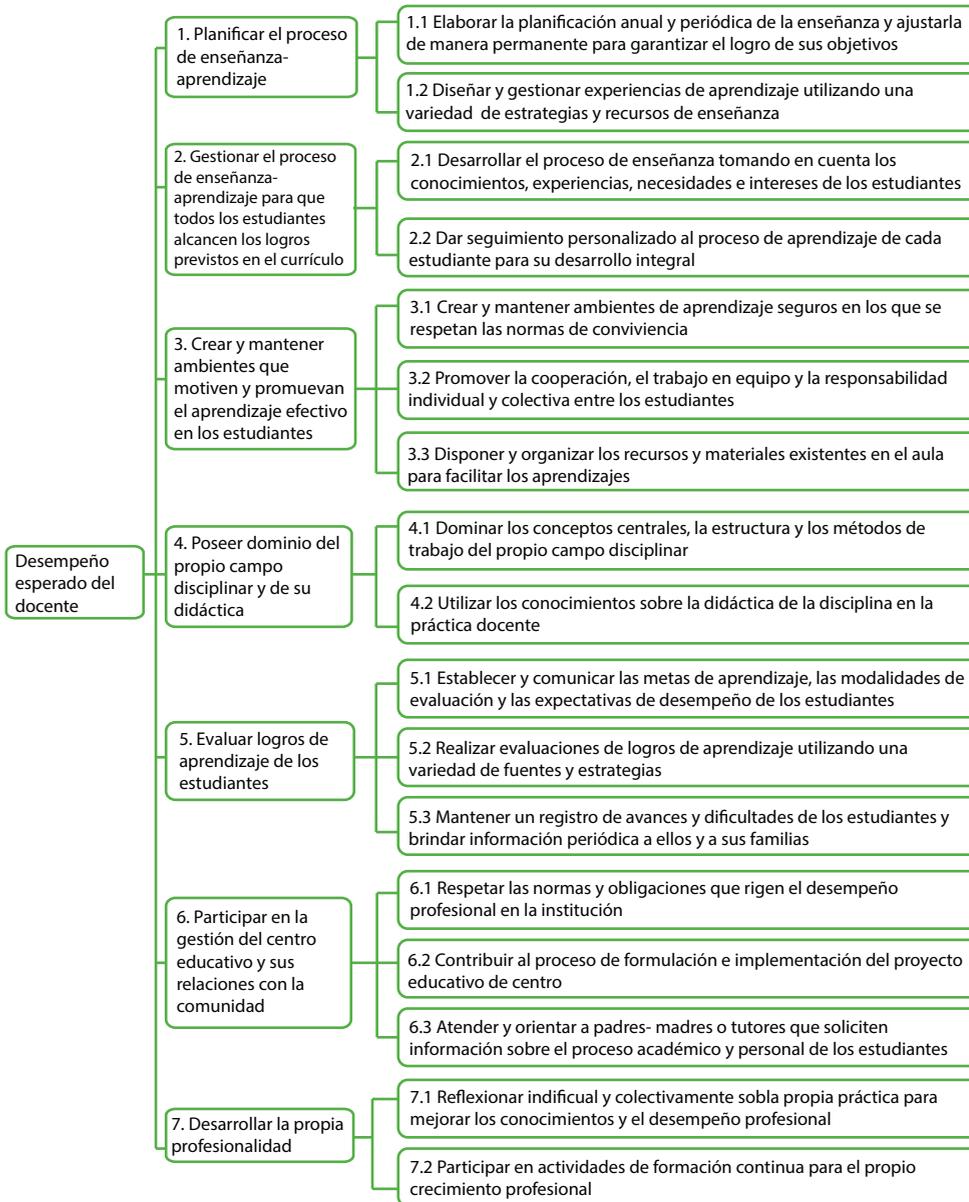
E.6: Participar en la gestión del centro educativo y promover sus relaciones con la comunidad.

Incluye el respeto por las normas de desempeño profesional que rigen en el centro educativo, la participación en la planificación y gestión del proyecto educativo de centro y la vinculación con las familias para trabajar sobre el desarrollo académico y personal de sus hijos.

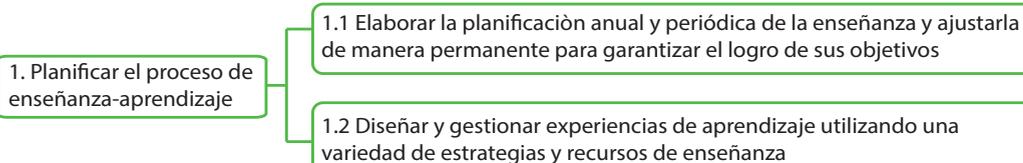
E.7: Desarrollar la propia profesionalidad.

Incluye la reflexión individual y colectiva con sus colegas docentes sobre la propia práctica y la participación en actividades de formación continua para mejorar y desarrollar los conocimientos y el desempeño profesional.

Lo que sigue es el mapa completo de estándares y elementos que los integran. En las páginas subsiguientes se desarrollará cada uno de éstos estándares.



1. Planificar el proceso de enseñanza y aprendizaje



1. Planificar el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

1.1 Elaborar la planificación anual y periódica de la enseñanza y readecuándola de manera permanente para garantizar el logro de sus objetivos

Un/a maestro/a docente demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Los **objetivos y metas** de la enseñanza en su planificación están claramente formulados, se ajustan al currículo nacional y son una referencia cotidiana para el seguimiento y la toma de decisiones en la práctica de aula.
- b) Los **contenidos** seleccionados se ajustan al currículo nacional.
- c) Las **decisiones de organización y secuenciación de los contenidos** son consistentes con los objetivos planteados y se fundamentan en criterios pedagógicos y didácticos reconocidos.
- d) Las **decisiones de organización y secuenciación de los contenidos** tiene en cuenta las restricciones de tiempo y recursos y se buscan soluciones para garantizar el logro de los objetivos.
- e) El **plan de enseñanza** está diseñado de acuerdo a los ritmos y necesidades pedagógicas de los/as estudiantes para garantizar que todos logren los objetivos del currículo.
- f) Cuando ocurren circunstancias no previstas en **el plan** se ajusta al mismo para garantizar el logro esperado.

1. Planificar el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

1.2 Diseñar y gestionar experiencias de aprendizaje utilizando variadas estrategias de enseñanza

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **diseño de las unidades didácticas, proyectos y experiencias de aprendizaje** que integran la planificación, incluye actividades de motivación, desarrollo e integración de contenidos.
- b) Las **estrategias de enseñanza** seleccionadas permiten trabajar los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- c) Las **estrategias de enseñanza** son variadas, motivadoras y permiten integrar la teoría con la práctica.
- d) Las **estrategias de enseñanza** incorporan experiencias exitosas desarrolladas por otros docentes.
- e) Las **intervenciones del/la maestro/a** promueven la vinculación de los contenidos que desarrolla con otros contenidos de la misma área curricular, de otras áreas, con experiencias de la vida cotidiana.
- f) La **comunicación** con los/las estudiantes es respetuosa, motivadora, promueve la participación y fortalece la autoestima.

2. Gestionar el proceso de enseñanza y aprendizaje para que todos los/las estudiantes alcancen los logros previstos en el currículo

2. Gestionar el proceso de enseñanza- aprendizaje para que todos los estudiantes alcancen los logros previstos en currículo

2.1 Desarrollar el proceso de enseñanza tomando en cuenta los conocimientos, experiencias, necesidades e intereses de los estudiantes

2.2 Dar seguimiento personalizado al proceso de aprendizaje de cada estudiante para su desarrollo integral

2. Gestionar el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje para que todos los/as Estudiantes Alcancen los Logros Previstos en el Currículo

2.1 Desarrollar el proceso de enseñanza tomando en cuenta los conocimientos, experiencias, necesidades e intereses de los/as estudiantes

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- Las **actividades** que propone para el diagnóstico de los saberes previos de los/as estudiantes son variadas y permiten reunir información suficiente para la planificación y la gestión de la enseñanza.
- La **información** diagnóstica es registrada de manera ordenada y es accesible para su uso cotidiano en el aula.
- La **información** diagnóstica abarca tanto los conocimientos previos como las experiencias, intereses y expectativas de los/as estudiantes.
- La **enseñanza** toma en cuenta el entorno, la diversidad de situaciones previas y ritmos de aprendizaje de los/as estudiantes.

2. Gestionar el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje para que Todos los/as Estudiantes Alcancen los Logros Previstos en el Currículo

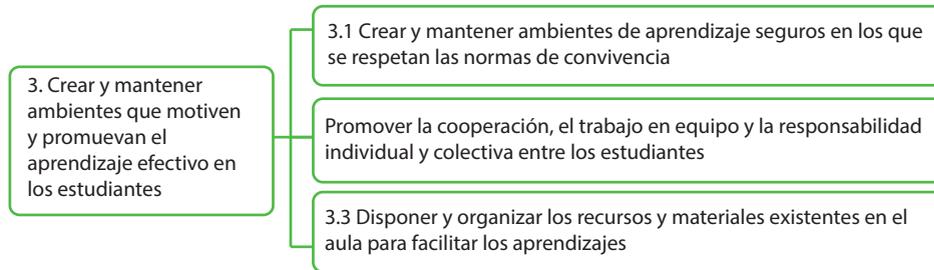
2.2 Dar seguimiento y atención personalizada al proceso de aprendizaje de cada estudiante para su desarrollo integral

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- Las **actividades** de enseñanza propuestas permiten evidenciar los intereses, estilos y ritmos de aprendizaje, además de las dificultades de aprendizaje de los/as estudiantes
- Los signos y **manifestaciones** de problemas, dificultades y estilos de aprendizaje de los/as estudiantes son identificados e interpretados oportunamente para dar respuestas adecuadas a cada caso.

- c) La **información** registrada y el conocimiento sobre la situación, los progresos de los/as estudiantes permiten brindar acompañamiento y apoyo a cada uno para superar obstáculos y avanzar en sus aprendizajes.
- d) El **tiempo** dedicado a la interacción con los/as estudiantes, y sus familias es suficiente para conocer sus expectativas y dificultades, para brindarles el apoyo y la motivación que ellos/as requieran.

3. Crear y mantener ambientes que motiven y promuevan el aprendizaje efectivo de los estudiantes



3. Crear y Mantener un Ambiente que Motive y Promueva el Aprendizaje Efectivo de los/as Estudiantes

3.1 Crear y mantener un ambiente de aprendizaje seguro en los que se respeten las normas de convivencia

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **actividades** que el/la docente propone son adecuadas al entorno físico, permitiendo el control y la prevención de riesgos sobre la salud y seguridad de los/as estudiantes
- b) Las **normas de convivencia** son explícitas, conocidas por los/as estudiantes estableciendo con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el aula y en el centro, e incluyen las sanciones previstas.
- c) El **trato con los/as estudiantes** es respetuoso de sus derechos y promueve su autoestima personal.
- d) El **trato** que promueve **entre los/as estudiantes** se basa en principios de respeto mutuo, solidaridad y responsabilidad por los propios actos.
- e) La **solución de los conflictos** incorpora la reflexión y el análisis sobre el problema, la consideración de las diferentes perspectivas y visiones involucradas y la construcción de consensos basadas en la búsqueda del bien común.
- f) Las **faltas** leves y/o graves que afectan personas y/o bienes comunes son asumidas como tales, dan lugar a la aplicación de las sanciones previstas y se trabaja colectivamente su significado ético.

3. Crear y Mantener un Ambiente que Motive y Promueva el Aprendizaje Efectivo de los/as Estudiantes

3.2 Promover la cooperación, el trabajo en equipo y la responsabilidad individual y colectiva entre los/as estudiantes

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **actividades** propuestas conducen a que los/as estudiantes definan problemas, formulen metas individuales y grupales, asignen tareas y asuman responsabilidades individuales y colectivas.
- b) La **interacción** con los/as estudiantes incluye la exigencia de resultados grupales e individuales y presta atención al proceso a través del cual los resultados fueron obtenidos
- c) La **asistencia** a los/as estudiantes en el desarrollo de sus actividades promueve la iniciativa personal y la cooperación para el logro de metas compartidas.

3. Crear y Mantener un Ambiente que Motive y Promueva el Aprendizaje Efectivo de los/as Estudiantes

3.3 Disponer y organizar los recursos y materiales existentes en el aula para facilitar los aprendizajes

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La organización del mobiliario y la disposición de los recursos didácticos se adecuan a las actividades de aprendizaje que se proponen a los tipos de interacción que se promueven entre los/as estudiantes.
- b) Los recursos didácticos disponibles en la institución son utilizados activa e inteligentemente para enriquecer las actividades de aprendizaje y motivar a los/as estudiantes.
- c) El espacio del aula y el entorno institucional se mantienen en condiciones adecuadas de higiene, seguridad y orden

4. Poseer dominio del propio campo disciplinar y de su didáctica

4. Poseer dominio del propio campo disciplinar y de su didáctica

4.1 Dominar los conceptos centrales, la estructura y los métodos de trabajo del propio campo disciplinar

4.2 Utilizar los conocimientos sobre la didáctica de la disciplina en la práctica docente

4. Poseer Dominio del Propio Campo Disciplinar y de su Didáctica

4.1 Dominar los conceptos centrales, la estructura y los métodos de trabajo del propio campo disciplinar

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **conocimiento y la comprensión** de los conceptos, principios y métodos de su disciplina son sólidos y permiten establecer objetivos y metas de enseñanza basadas en el currículo, seleccionar contenidos, conducir procesos de enseñanza y aprendizaje y evaluar los logros de los/as estudiantes.
- b) El **dominio de los conceptos, principios y métodos** de su disciplina permite organizar y conducir procesos de enseñanza en los que los/as estudiantes establecen conexiones y relaciones entre lo que se está estudiando, otros conocimientos adquiridos y experiencias de la vida cotidiana.
- c) El **tratamiento de los contenidos** incorpora enfoques diferentes sobre los temas abordados y promueve en los/as estudiantes el espíritu crítico, la curiosidad y el interés por el conocimiento.

4. Poseer Dominio del Propio Campo Disciplinar y de su Didáctica

4.2 Utilizar los conocimientos sobre las didácticas de la disciplina en la práctica docente

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La **selección, organización y secuenciación de los contenidos** es adecuada al desarrollo físico, social, afectivo, cognitivo y lingüístico de los/as estudiantes.
- b) Los **procesos de enseñanza y las actividades diseñadas** se fundan en teorías y métodos de aprendizaje del propio campo disciplinar reconocidos y actualizados.
- c) utilizan se adecuan a los contenidos y objetivos de enseñanza y a las necesidades de los/as estudiantes.
- d) El **diseño y desarrollo de los procesos** de enseñanza y aprendizaje respeta el entorno sociocultural de los/as estudiantes, promueve la reflexión y desarrolla actitudes proactivas hacia el mismo.

5. Evaluar el logro de aprendizaje de los/as estudiantes

5. Evaluar logros de aprendizaje de los estudiantes

5.1 Establecer y comunicar las metas de aprendizaje, las modalidades de evaluación y las expectativas de desempeño de los estudiantes

5.2 Realizar evaluaciones de logros de aprendizaje utilizando una variedad de fuentes y estrategias

5.3 Mantener un registro de avances y dificultades de los estudiantes y brindar información periódica a ellos y sus familias

5. Evaluar el Logro de los Aprendizajes de los/as Estudiantes

5.1 Establecer y comunicar las metas de aprendizaje, las modalidades de evaluación y las expectativas de desempeño de los/as estudiantes

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **metas y los contenidos a evaluar** se ajustan al currículo y se definen con claridad y precisión.
- b) La **comunicación** sobre propósitos y contenidos a evaluar motiva a los/as estudiantes a lograr altos desempeños y a asumir sus responsabilidades para alcanzarlos.
- c) Las **estrategias, métodos y momentos del proceso de evaluación** son adecuados a los contenidos y a las características de los/as estudiantes y utilizan una variedad de fuentes de información.
- d) Los **objetivos** de la evaluación incluyen tanto la evaluación de logros como la realización de los procesos de aprendizaje.
- e) El **cronograma** de evaluación es conocido por los/as estudiantes y sus familias y se ajusta a las normas existentes.

5. Evaluar el Logro de los Aprendizajes de los/as Estudiantes

5.2 Realizar evaluaciones de logros de aprendizaje utilizando una variedad de fuentes y estrategias

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La **información** que se utiliza en el proceso de evaluación proviene de una diversidad de fuentes e instrumentos.
- b) Las **actividades** de evaluación involucran a los/as estudiantes en la reflexión sobre sus logros, avances y dificultades, (autoevaluación).
- c) Las **actividades** de evaluación brindan a los/as estudiantes oportunidades para reflexionar entre pares sobre los resultados obtenidos, (coevaluación).
- d) Los **resultados** de los procesos de evaluación son trabajados regularmente con los/as estudiantes para orientar sus aprendizajes.

5. Evaluar el Logro de los Aprendizajes de los/as Estudiantes

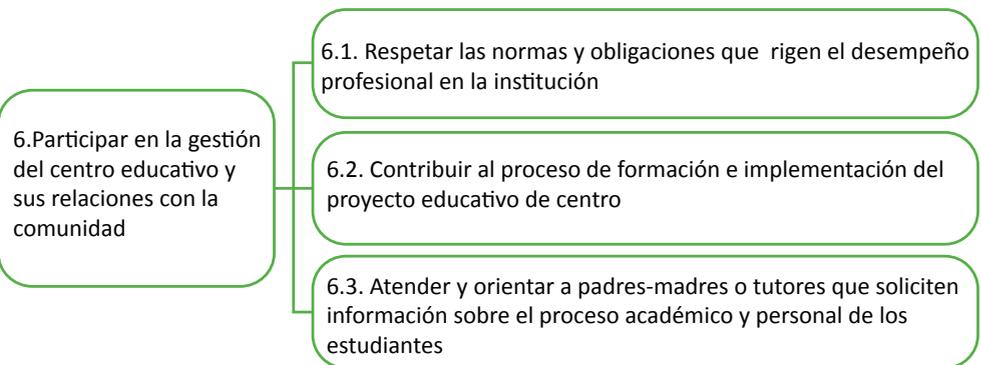
5.3 Mantener un registro de avances y dificultades de los/as estudiantes y brindar información periódica a ellos y sus padres-madres o tutores

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La **información** es registrada de un modo regular y es accesible para la toma de decisiones y la comunicación cotidiana con los/as estudiantes y sus familias.

- b) Los **resultados** de la evaluación son comunicados a los/as estudiantes y sus familias de manera periódica y regular en los formatos previstos en las normas vigentes.
- c) La **comunicación** con las familias se establece de manera temprana y procura su involucramiento y corresponsabilidad en la evaluación y el seguimiento del progreso de sus hijos.
- d) La **comunicación** de los resultados de evaluación está acompañada por actividades de apoyo al aprendizaje y compromete a las familias a cooperar en su desarrollo.

6. Participar en la gestión del centro educativo y promover sus relaciones con la comunidad



6. Participar en la Gestión del Centro Educativo y Promover sus Relaciones con la Comunidad

6.1 Respetar las normas y obligaciones que rigen el desempeño profesional en la institución

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **calendario** escolar y los horarios de clase son respetados y se garantiza a los/as estudiantes las horas de clase previstas.
- b) Las **autoridades** y **normas** institucionales son reconocidas y respetadas.
- c) El **trato entre los/as docentes** se rige por principios de respeto y cooperación para el logro de un adecuado desarrollo del servicio educativo.
- d) Las **relaciones con los/as estudiantes** se construyen sobre la base del respeto a las normas éticas y se centran en el desarrollo del vínculo pedagógico.
- e) Los **recursos**, instalaciones y demás bienes institucionales se usan y preservan adecuada y responsablemente.

6. Participar en la Gestión del Centro Educativo y Promover sus Relaciones con la Comunidad

6.2 Contribuir al proceso de formulación e implementación del Proyecto Educativo de Centro

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **aporte** para la definición de metas, estrategias y proyectos de acción del Proyecto Educativo del Centro está basado en información, experiencia y conocimiento sobre la situación educativa de los/as estudiantes, sus causas y alternativas de solución.
- b) La **contribución** al desarrollo del centro educativo se realiza a través de la cooperación con otros docentes en la mejora de la enseñanza, el desarrollo del currículo y el desarrollo profesional del equipo de trabajo.
- c) La **contribución al seguimiento y monitoreo** del PEC incluye el aporte de información actualizada y procesada sobre los/as estudiantes y sus logros, el desarrollo del currículo y las fortalezas y debilidades del equipo docente.
- d) La **participación del centro** en la vida de la comunidad es promovida activamente y trabajada como parte del proceso educativo.
- e) La **participación de las familias** es promovida a través de diferentes estrategias y actividades que permiten trabajar de manera cooperativa y productiva en el desarrollo del centro.

6. Participar en la Gestión del Centro Educativo y Promover sus Relaciones con la Comunidad

6.3 Atender y orientar a padres-madres y/o tutores que solicitan información sobre el proceso académico y personal de los/as estudiantes.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **demandas de información** son atendidas de manera efectiva en plazos razonables.
- b) La **información** que se brinda a padres-madres o tutores sobre la situación académica y/o personal es veraz, comprensible y proporciona orientaciones para la educación integral del/la estudiante.
- c) Las **actividades** y eventos informativos para las familias se preparan adecuadamente y se realizan con regularidad.

7. Desarrollar la Propia Profesionalidad

7. Desarrollar la propia profesionalidad

7. Desarrollar la propia profesionalidad

7.1. Reflexionar individual y colectivamente sobre la propia práctica para mejorar los conocimientos y el desempeño profesional

7.2. Participar en actividades de formación continua para el propio crecimiento profesional

7.1 Reflexionar individual y colectivamente sobre la propia práctica para mejorar los conocimientos y el desempeño profesional.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- La **reflexión sobre la propia práctica** abarca el modo de enseñar e interactuar con los/as estudiantes, la contribución a los logros de aprendizaje y al desarrollo del centro.
- La **reflexión sobre su propia práctica** se realiza tanto de manera individual como a través de actividades regulares de reflexión con otros docentes.
- La **evaluación de la propia práctica** permite mejorar las estrategias de enseñanza y las modalidades de participación en el centro.
- El **proceso de reflexión** se inscribe en un plan de desarrollo profesional que incluye metas a lograr, así como estrategias y recursos.

7. Desarrollar la Propia Profesionalidad

7.2 Participar en actividades de formación continua para el propio crecimiento profesional

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- La **selección de actividades** es realizada en función de metas y motivaciones originadas en la reflexión sobre la propia práctica.
- Los **criterios de selección de las actividades** de formación continua son de carácter tanto individual como institucional.
- Las **actividades seleccionadas** permiten la actualización en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La **selección de las actividades** tiene en cuenta y combina de manera inteligente diferentes alternativas y modalidades de formación continua.

- e) Las **actividades** que se realizan se inscriben en el marco de un plan de desarrollo profesional que contempla metas, estrategias, plazos y recursos.

II. Estándares de Desempeño de Directores de Centros Educativos

Los estándares de desempeño del/la Director/a están organizados en torno al núcleo fundamental de un centro educativo: La gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este estándar constituye el eje ordenador del conjunto. Además de éste, otros cuatro estándares se concentran en distintos aspectos de la gestión del centro: la planificación de su desarrollo; la gestión operativa de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos; la gestión del ambiente de aprendizaje y de las Estándares de Desempeño Docentes: Directores/as y Maestros/as de Centros Educativos IDEICE - 31 - relaciones con la familia y la comunidad. El último estándar está referido al desarrollo de la propia profesionalidad.

La propuesta que aquí se realiza define expectativas de un profesional experto en la gestión de procesos de aprendizaje para el logro de resultados de calidad en todos los/as estudiantes y que, para ello, desarrolla una amplia actividad de liderazgo, planificación y gestión hacia el interior del centro y hacia fuera de él (vinculándose con las autoridades educativas, la comunidad y otras instituciones). Se trata, también de un profesional que aprende de su práctica y gestiona eficazmente su propio desarrollo profesional.



Los estándares que expresan y precisan estas expectativas son los siguientes:

E1: Promover una visión y un plan de desarrollo del centro con eje en el aprendizaje y que comprometan a la comunidad educativa.

Incluye el liderazgo en la construcción de una visión compartida de la misión del centro, la planificación estratégica y operativa del mismo y el seguimiento y la evaluación de su desarrollo para mejorar los aprendizajes de todos los/as estudiantes.

E2: Gestionar, organizar, supervisar y acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua.

Incluye el establecimiento de metas, criterios y procedimientos para la organización de estos procesos, la asignación de los recursos para su desarrollo y la supervisión y el acompañamiento de los mismos para su mejora.

E3: Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo.

Incluye el mantenimiento de un clima organizacional de mutuo respeto y cooperación, de condiciones de seguridad, higiene y orden y de organización y utilización eficaz del tiempo para garantizar aprendizajes efectivos en todos los/as estudiantes.

E4: Gestionar el centro y promover el desarrollo profesional y la mejora continua del desempeño del equipo docente.

Incluye la organización de equipos de trabajo, la asignación de responsabilidades sobre los distintos procesos y el seguimiento de los resultados, así como la política de desarrollo profesional y mejora continua de las competencias profesionales individuales y colectivas del equipo docente.

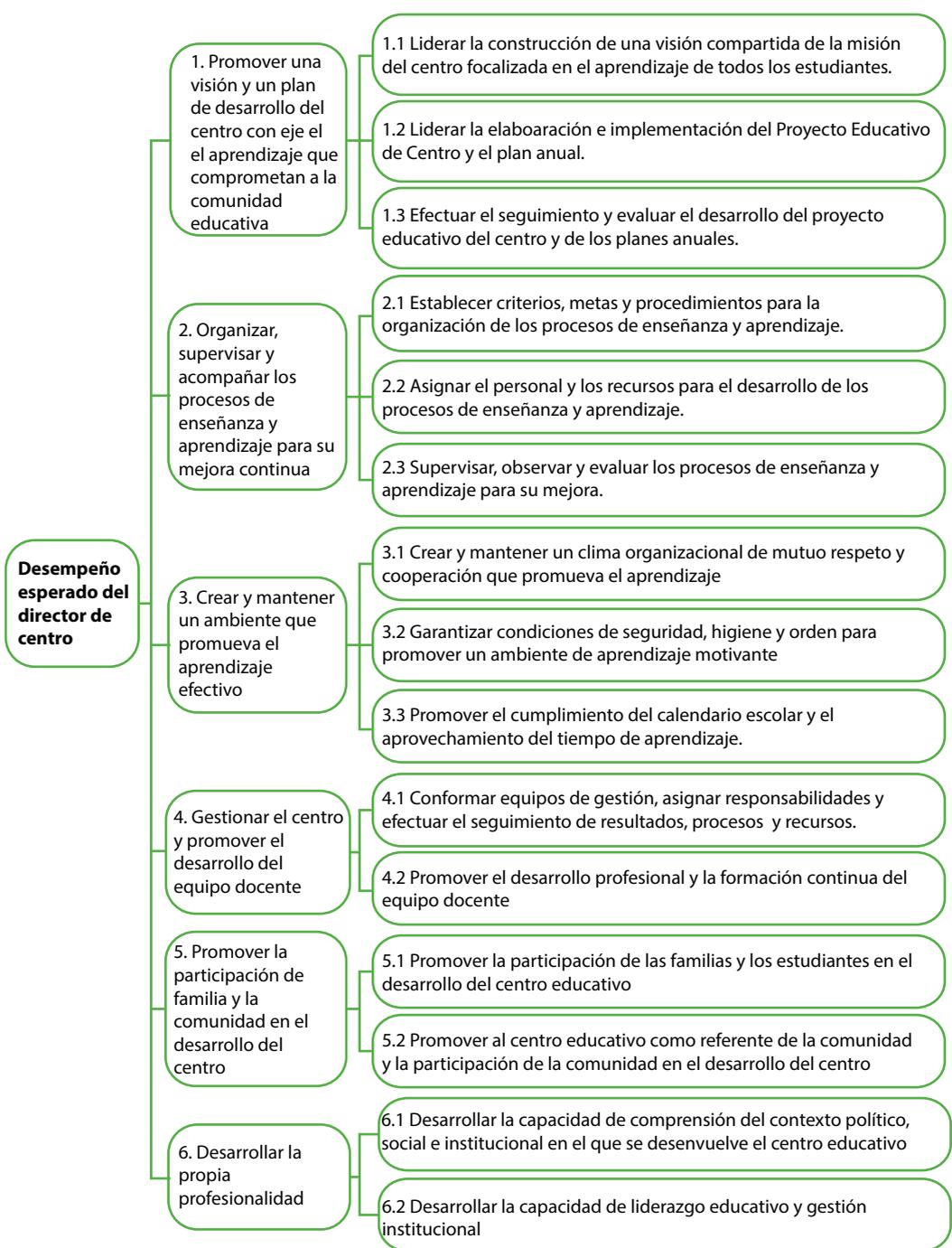
E5: Promover la participación de la familia y la comunidad en el desarrollo del centro educativo

Incluye la promoción de la participación de los/as estudiantes y sus familias en la gestión del centro y la inserción del mismo en la comunidad.

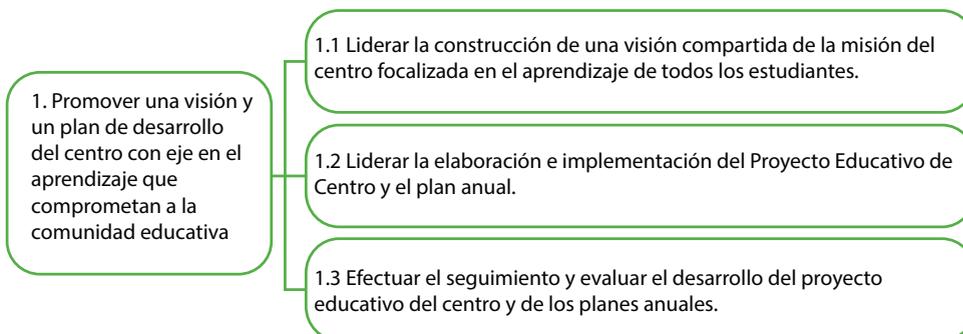
E6: Desarrollar la propia profesionalidad

Incluye el desarrollo de la capacidad de interpretación del contexto social, político e institucional en el que se desenvuelve el centro y el desarrollo de las capacidades de liderazgo educativo.

El siguiente es el mapa completo de estándares y elementos que los integran. En las páginas subsiguientes se desarrolla cada uno de éstos estándares.



1. Planificar el proceso de enseñanza y aprendizaje



1. Promover una visión y un plan de desarrollo del centro con eje en el aprendizaje que comprometan a la comunidad educativa

1.1 Liderar la construcción de una visión compartida de la misión del centro focalizada en el aprendizaje de todos los/as estudiantes.

Un/a maestro/a demuestra profesionalismo en este aspecto de su desempeño cuando:

- La **gestión institucional** está guiada por un compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa con el aprendizaje de todos los/as estudiantes.
- Los **objetivos y metas de aprendizaje** que se desprenden de la visión se establecen teniendo en cuenta las características de los/as estudiantes, sus familias y del entorno social del centro y las políticas educativas nacionales, regionales y distritales.
- La **visión, misión y objetivos de la gestión** es compartida por los miembros de la comunidad educativa (equipo directivo, equipo docente, estudiantes, familias).
- Los **objetivos y metas institucionales** son revisados y alcanzados de manera periódica teniendo en cuenta el desempeño del centro y los cambios en el entorno.

1. Promover una visión y un plan de desarrollo del centro con eje en el aprendizaje que comprometan a la comunidad educativa

1.2 Liderar la construcción de una visión compartida de la misión del centro focalizada en el aprendizaje de todos los/as estudiantes.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- Las **políticas o líneas de acción** del Proyecto Educativo de Centro están justificadas por su incidencia en la mejora de los aprendizajes y son consistentes con la visión, misión y objetivos del centro.

- b) La **información sobre la situación educativa de los/as estudiantes** proporcionada por los docentes y las familias es asumida como un insumo crítico para la formulación del proyecto educativo y el plan anual del centro
- c) Los **objetivos, metas responsables y plazos** de las actividades del Proyecto Educativo de Centro y el plan anual están claramente establecidos y permiten su efectivo seguimiento y monitoreo.
- d) Los **procesos, responsables y equipos de trabajo** para la formulación, revisión y seguimiento del proyecto educativo y el plan anual de centro están institucionalmente establecidos y funcionan de manera regular.
- e) El **proyecto educativo de centro y el plan anual** prevén, tanto políticas y acciones que movilizan a la institución, como demandas a los responsables pertinentes del sistema educativo y a otros actores de la comunidad.
- f) Los **recursos humanos, financieros y organizativos** requeridos por las políticas, líneas de acción y actividades del plan están adecuadamente contemplados. Cuando no son suficientes se prevén estrategias para obtenerlos.

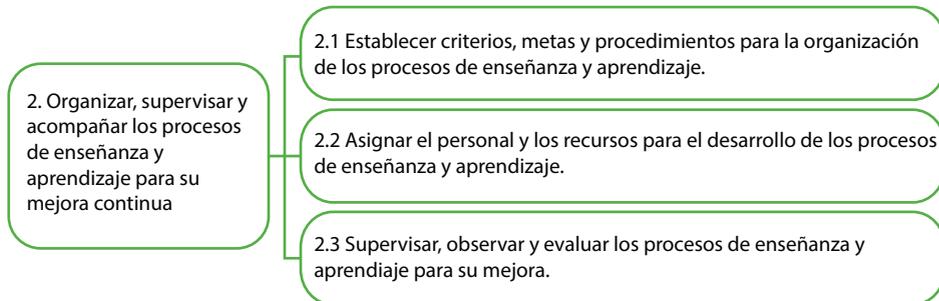
1. Promover una visión y un plan de desarrollo del centro con eje en el aprendizaje que comprometan a la comunidad educativa

1.3 Efectuar el seguimiento y evaluar el desarrollo del proyecto educativo del centro y de los planes anuales.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **seguimiento y evaluación del plan** utiliza como su criterio más importante el impacto en la mejora de los aprendizajes de todos los/as estudiantes.
- b) El **sistema de seguimiento y evaluación** cuenta con un conjunto básico de indicadores respaldados con información de fácil acceso para valorar los avances y dificultades de la gestión del centro.
- c) Los **resultados de la evaluación y el seguimiento** del plan se utilizan para promover la reflexión de la comunidad educativa y conducen a decisiones de revisión y ajuste en la gestión del centro.
- d) La **evaluación y el seguimiento sistemático** y regular del plan está orientada a promover una cultura de compromiso por los resultados y de rendición de cuentas en todos los actores de la comunidad educativa.

2. Gestionar, organizar, supervisar y acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua



2. Gestionar, organizar, supervisar y acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua

2.1 Establecer criterios, metas y procedimientos para la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- Los **procedimientos y criterios para la planificación** anual y periódica de las asignaturas o áreas de enseñanza son conocidos y utilizados regularmente por el equipo docente y se ajustan a las disposiciones curriculares vigentes y al proyecto educativo del centro.
- La **coordinación y el trabajo en equipo** de los docentes cuenta con tiempos, mecanismos y condiciones adecuadas para un funcionamiento eficaz.
- Los **procedimientos e instrumentos de registro** del desarrollo del plan de enseñanza, asistencia y de progresos de los/as estudiantes están establecidos y son utilizados por el equipo docente.
- Los **procedimientos, criterios, instrumentos y períodos para la evaluación** de los/as estudiantes se ajustan a las normas vigentes en la materia y se adaptan a las características de los/as estudiantes y al proyecto institucional.
- Las **instancias y modalidades regulares de comunicación con las familias** están establecidas, son conocidas y respetadas por el equipo docente.

2. Gestionar, organizar, supervisar y acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua

2.2 Asignar el personal y los recursos para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **decisiones de asignación de docentes** a procesos de enseñanza y aprendizaje se basan en un conocimiento suficiente y adecuado del perfil y desempeño del personal y de las características y rendimiento de los/as estudiantes.
- b) La **asignación de docentes** a procesos de enseñanza y aprendizaje se revisan y evalúan anualmente para lograr una mejor utilización de los recursos humanos.
- c) Los **espacios y recursos didácticos** se gestionan y asignan de manera eficiente para obtener la máxima productividad y el mejor aprovechamiento de los mismos. (foco en el aprendizaje)
- d) La **gestión y asignación de los recursos didácticos y espacios** promueve su utilización efectiva por parte de los/as docentes para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2. Gestionar, organizar, supervisar y acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua

2.3 Supervisar, observar y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora.

Un/a maestro/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La **política de supervisión y acompañamiento** de la tarea docente es comunicada adecuadamente para que los/as docentes conozcan sus objetivos y metodología y asuman su relevancia para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- b) La **metodología** para la observación y supervisión del desempeño docente en el aula cubre todos los aspectos relevantes y cuenta con criterios, instrumentos y procedimientos explícitos.
- c) La **metodología** de observación y supervisión contempla y promueve la participación del equipo docente en su diseño y mejoramiento.
- d) Los **procesos de supervisión y acompañamiento** de los/as docentes están debidamente registrados y documentados.
- e) Los **resultados** de la supervisión son trabajados con cada docente para promover acciones concretas de mejora de su práctica.
- f) Los **resultados** de la supervisión son utilizados para promover procesos colectivos de mejora de la enseñanza.
- g) Los **resultados** de la supervisión son utilizados para orientar las políticas de capacitación y desarrollo del equipo docente del centro.

3. Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo

3. Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo

3.1 Crear y mantener un clima organizacional de mutuo respeto y cooperación que promueva el aprendizaje

3.2 Garantizar condiciones de seguridad, higiene y orden para promover un ambiente de aprendizaje motivante

3.3 Promover el cumplimiento del calendario escolar y el aprovechamiento del tiempo de aprendizaje

3. Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo

3.1 Crear y mantener un clima organizacional de mutuo respeto y cooperación que promueva el aprendizaje

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **relaciones y el trato** que se promueve en la institución garantizan el respeto a la dignidad de las personas, el reconocimiento a la diversidad y la lucha contra toda forma de discriminación.
- b) Las **relaciones de trabajo** que promueve en el equipo docente generan respeto profesional entre sus miembros, compromiso activo con los aprendizajes de los/as estudiantes y con la calidad y productividad de la gestión del centro.
- c) El **equipo de gestión del centro** está constituido, integra a docentes de las distintas áreas y participa de las decisiones importantes de la gestión institucional.
- d) La **gestión cotidiana de la institución** promueve la participación de los/as docentes, los/as estudiantes y las familias en la identificación y resolución de problemas a través de ámbitos y mecanismos apropiados para cada caso.
- e) Las **normas de convivencia** son explícitas, conocidas por toda la comunidad educativa, establecen con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el centro e incluyen las sanciones previstas.
- f) Las **faltas a las normas de convivencia** son sancionadas y tratadas como oportunidades de aprendizaje para los/as estudiantes y toda la comunidad educativa.
- g) El **respeto de los derechos y obligaciones** de los/as docentes es promovido y controlado cotidianamente a través de procedimientos eficaces.

3. Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo

3.2 Garantizar condiciones de seguridad, higiene y orden para promover un ambiente de aprendizaje efectivo

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) Las **medidas de prevención de riesgos y el mantenimiento** y cuidado de la infraestructura y las instalaciones del centro son adecuados para preservar la seguridad de las personas.
- b) Las **condiciones de higiene** de los espacios se garantizan a través de la promoción de hábitos de limpieza y la conciencia del uso responsable de los mismos.
- c) Las **rutinas** que ordenan el uso de los espacios y los tiempos para el desarrollo de las actividades cotidianas están adecuadamente establecidas y permiten compartir un ambiente ordenado que facilita los aprendizajes.
- d) El **embellecimiento y cuidado de los espacios** genera un ambiente agradable de trabajo y contribuye a la formación de valores estéticos en los/as estudiantes.

- e) La **participación creativa del equipo docente y de los/as estudiantes** en la generación de ambientes de trabajo ordenados, limpios y agradables es promovida de manera activa como parte integral del proceso de enseñanza y aprendizaje.

3. Crear y mantener un ambiente que promueva el aprendizaje efectivo

3.3. Promover el cumplimiento del calendario escolar y el aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **calendario escolar y las normas** que regulan el desarrollo de las actividades de enseñanza durante el año son adecuadamente difundidas, conocidas y respetadas por todos los miembros de la comunidad educativa.
- b) Los **tiempos previstos** en la programación de actividades del centro para el desarrollo de los aprendizajes son suficientes para que todos los/as estudiantes trabajen los contenidos y logren los objetivos establecidos por el currículo.
- c) Frente a **circunstancias imprevistas** que impiden el normal desarrollo de las actividades se implementan estrategias que garantizan el aprendizaje de los contenidos y el logro de las metas por parte de todos los/as estudiantes.
- d) Las **rutinas institucionales** cotidianas se ordenan y revisan de manera permanente para asegurar un adecuado aprovechamiento y uso del tiempo orientado al aprendizaje.
- e) Las **estrategias de enseñanza** y los recursos que en ellas se utilizan se revisan de manera permanente para mejorar el uso del tiempo dedicado a los aprendizajes.

4. Gestionar el centro y promover el desarrollo del equipo docente

4. Gestionar el centro y promover el desarrollo del equipo docente

4.1 Conformar equipos de gestión, asignar responsabilidades y efectuar el seguimiento de resultados, procesos y recursos

4.2 Promover el desarrollo profesional y la formación continua del equipo docente

4. Gestionar el centro y promover el desarrollo del equipo docente

4.1 Conformar equipos de gestión, asignar responsabilidades y efectuar el seguimiento de resultados, procesos y recursos.

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **equipo de gestión** del centro está conformado y sus miembros tienen responsabilidades claramente asignadas y se reúne regularmente.

- b) La **Junta Educativa del centro** está conformada de acuerdo a las normas vigentes, sus funciones son bien conocidas por sus miembros y su funcionamiento es regular.
- c) Los **equipos de trabajo docentes** están conformados de acuerdo a los requerimientos del proyecto educativo de centro y del plan anual, sus responsabilidades están claramente asignadas y cuentan con los recursos necesarios para cumplirlas.
- d) Existe un sistema de **seguimiento y acompañamiento de los productos y resultados** comprometidos por los equipos de trabajo y una cultura de petición y rendición de cuentas por los compromisos asumidos por cada uno de ellos.
- e) Los **procesos** son ajustados y mejorados de manera continua para mejorar sus resultados y promover una cultura de responsabilidad por los mismos en la comunidad educativa.
- f) El **uso de los recursos** disponibles es monitoreado y evaluado para mejorar su productividad y promover su uso adecuado.
- g) Los **recursos** requeridos para la enseñanza y el aprendizaje, para el mantenimiento y la mejora de equipos e instalaciones son gestionados de manera oportuna y eficaz ante las autoridades distritales, regionales y nacionales y otros agentes pertinentes.
- h) Los **conflictos y las diferencias** referidos a la gestión del centro son abordados y procesados a fin de mantener la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa en el mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes.

4. Gestionar el centro y promover el desarrollo del equipo docente

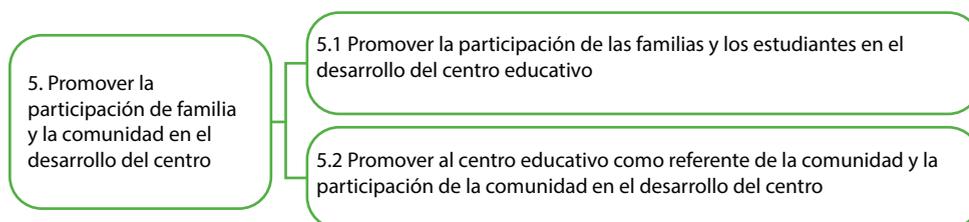
4.2 Promover el desarrollo profesional y la formación continua del equipo docente

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La **evaluación y el seguimiento de los resultados de aprendizaje** de la institución y el análisis de sus causas constituyen materia permanente de reflexión y se promueven ámbitos de trabajo para el aprendizaje institucional permanente.
- b) La **política institucional de desarrollo del equipo docente** y directivo del centro está integrada al plan anual, se vincula explícitamente a la mejora de los aprendizajes y cuenta con metas definidas, estrategias, responsables, recursos e indicadores de seguimiento y evaluación.
- c) La **política institucional de desarrollo del equipo docente** incorpora una variedad de estrategias de capacitación en servicio y de formación continua.
- d) La **política institucional de desarrollo del equipo docente** incorpora la capacitación en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- e) El centro cuenta con una **red de instituciones de apoyo** seleccionadas y evaluadas por la provisión de servicios de capacitación y formación de su equipo docente.

- f) La **cultura institucional de capacitación y formación continua** para la mejora de los aprendizajes y el desarrollo profesional es promovida de manera sistemática y alentada cotidianamente.

5. Gestionar el centro y promover el desarrollo del equipo docente



5.1 Promover la participación de los/as estudiantes y la familia en el desarrollo del centro educativo

Un director demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- Las **familias** son consultadas e informadas regular y periódicamente sobre el desarrollo académico y personal de los/as estudiantes siguiendo procedimientos establecidos.
- El **compromiso de las familias** con la educación de sus hijos es promovido a través de actividades sistemáticas y sostenidas.
- La **satisfacción de las familias** con la educación brindada por el centro es evaluada regularmente y constituye un insumo central para la formulación y el ajuste del plan anual del centro.
- La **APMAE** está constituida, funciona regularmente y promueve el compromiso de las familias en el desarrollo del centro educativo.
- Los **mecanismos de participación** de los/as estudiantes en la gestión y la vida del centro son promovidos como parte integral del proceso educativo

5. Promover la participación de la familia y la comunidad en el desarrollo del centro educativo

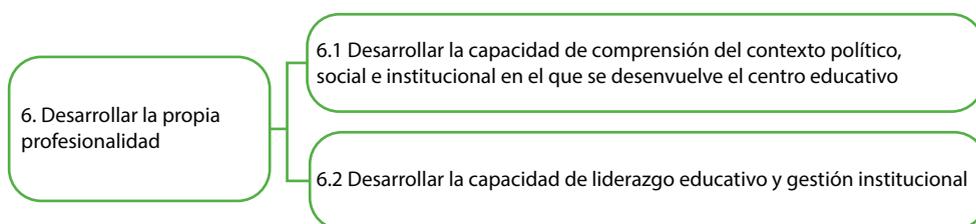
5.2 Promover al centro educativo como referente de la comunidad y la participación de la comunidad en el desarrollo del centro

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- La **oferta educativa** del centro interpreta y da respuesta a las necesidades educativas y afectivas de los/as estudiantes y de las familias de la comunidad.
- El **centro educativo** está abierto a la comunidad y las familias para el desarrollo de actividades comunitarias culturales, extraescolares y extracurriculares.

- c) La **participación del centro en las actividades de la comunidad** es activa y está integrada a los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d) Los **líderes de la comunidad** están informados de las actividades y la marcha del centro educativo y contribuyen a su defensa y a su crecimiento.
- e) **Recursos** provenientes de instituciones, empresas y organizaciones de la comunidad son gestionados y utilizados para el desarrollo de las actividades del centro.
- f) La **cooperación con otros centros** en redes locales para compartir recursos y llevar adelante proyectos orientados a la mejora de los aprendizajes es activa e involucra a los equipos docentes en procesos de aprendizaje interinstitucional.

6. Desarrollar la propia profesionalidad



6. Desarrollar la propia profesionalidad

6.1 Desarrollar la capacidad de comprensión del contexto político, social e institucional en el que se desarrolla el centro educativo

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) El **dominio del contexto histórico, legal e institucional** es desarrollado a través de la experiencia y el estudio, permitiendo tomar decisiones adecuadas para fortalecer y hacer viable el proyecto educativo de centro.
- b) El **conocimiento de las metas y estrategias de política educativa** de largo y corto plazo de nivel nacional y local permiten una adecuada interpretación de las incidencias que ellas tienen para el desarrollo del centro educativo.
- c) El **diálogo con funcionarios y líderes sociales y políticos** de nivel nacional y local permiten actualizar las lecturas e interpretaciones de las políticas y sus implicaciones para el desarrollo del centro.
- d) Los **cambios en el entorno nacional, regional y local** son analizados y reflexionados junto al equipo de gestión y otros colegas del sistema educativo para hacer avanzar el proyecto educativo de centro

6. Desarrollar la propia profesionalidad

6.2 Desarrollar la capacidad de liderazgo educativo y gestión institucional

Un/a director/a demuestra un buen desempeño de su función cuando:

- a) La reflexión sobre la propia práctica permite evaluar el propio ejercicio del liderazgo, aprender de las situaciones que se enfrentan e identificar necesidades de desarrollo profesional.
- b) El desarrollo personal y profesional sigue una planificación basada en la propia experiencia y en la identificación de las propias fortalezas y debilidades en el ejercicio del liderazgo educativo.
- c) Las actividades de capacitación y formación continua que se integran al propio plan de desarrollo profesional combinan estrategias variadas y cubren las áreas críticas para el desarrollo del liderazgo educativo.
- d) El manejo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación para el ejercicio del liderazgo educativo está incluido en las metas y actividades de capacitación y formación continua

● III. Recomendaciones para el uso de los estándares

El único sentido que tiene para la gestión de la política educativa definir, desarrollar y establecer estándares de desempeño profesional de docentes y directivos, o de cualquier otro agente clave del sistema, es la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes. El efecto que ellos buscan es recordarnos aquellas cosas que seguramente aprendimos alguna vez en nuestra formación inicial, pero que las rutinas cotidianas borraron de nuestras prácticas.

Es común ver los mejores propósitos de la política educativa sumergida en un mar de recursos administrativos diseñados para controlar un sistema tan complejo como el educativo. Es por eso que necesitamos volver siempre a poner atención en un objetivo que puede parecer obvio o redundante pero que a la luz de lo que nos pasa en las escuelas puede considerarse revolucionario: que todos los/as estudiantes aprendan, no algunos, todos ellos, porque todos tienen la potencialidad de hacerlo si las cosas dentro de la escuela las resolvemos bien. Y para que eso ocurra, la escuela debe convertirse en el lugar central en el que se oriente la tarea de quienes gobiernan y administran la educación. Parece otra redundancia, pero es también universal la distancia que hay entre las lógicas con las que operan las burocracias y su finalidad, el sentido de su acción, que en educación no es otro que el que la escuela funcione bien.

Por eso, una política de estándares no es, en apretada síntesis, más que el acuerdo de los actores del gobierno de la educación, los/as directores/as y docentes, para establecer un grupo de definiciones básicas que encaucen y ordenen el sentido de la labor en la que están comprometidos.

Dijimos antes que un estándar de desempeño debiera cumplir al menos tres requisitos: ser técnicamente sustentable, ser reconocido por quienes deben usarlo y debe, finalmente, ser institucionalmente establecido por las autoridades del sistema. Dijimos también que los

estándares deben permitir comparar el desempeño efectivo y el que se espera lograr y que, en este sentido sirven de base para múltiples usos en los procesos de evaluación y mejora de la calidad. Para estos usos se requiere desarrollar instrumentos complementarios que difieren de acuerdo a los objetivos y propósitos y a los actores que intervienen, los escenarios institucionales en los que éstos tienen lugar y la escala que ellos alcanzan.

Las recomendaciones que aquí se realizan en materia de uso de los estándares están orientadas a iniciar un proceso de legitimación social y técnica de los mismos en torno a los propósitos y procesos básicos del sistema educativo que acabamos de mencionar instalados en el lugar en donde ellos tienen lugar, el centro educativo.

Recomendación 1: Promoción del conocimiento y uso de estándares en los Centros Educativos.

Existen hoy procesos de observación y acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan cotidianamente en los centros educativos. En general son los/as directores/as, acompañados por sus equipos de gestión quienes observan las clases, registran indicaciones del desempeño de los/as docentes, se reúnen con ellos y generan recomendaciones para mejorarlo. Para ello utilizan distintos instrumentos de observación, algunos generados en el distrito educativo, otros por el propio centro. Nuestra primera recomendación es impulsar una política de utilización de los estándares como una herramienta para promover, fortalecer y brindar un marco nacional a estos procesos.

Los estándares deben ser difundidos en los centros educativos como una herramienta para la autoevaluación de los/as docentes y directores/as y para enriquecer con referencias comunes los procesos de supervisión y acompañamiento de los/as docentes que se producen en los centros educativos. El propósito es focalizar estos procesos en los aprendizajes e identificar un conjunto de dimensiones de desempeño profesional para su mejora. Antes de cualquier evaluación o monitoreo externo los/as docentes y directores/as deben saber y compartir qué se espera de ellos y a qué distancia están de lograrlo. Los estándares deben transformarse en un “manual de trabajo” para este fin. Para ello deben hacerse guías e instrumentos que orienten el uso en este contexto y para estos propósitos. Recomendación 2: Complementariedad de los estándares.

Recomendación 2: Complementariedad de los estándares.

Los estándares de directivos y docentes son complementarios y se encuentran interrelacionados. Ambos, a su vez, deben articularse con los estándares o expectativas de logro para las principales áreas del currículo o contenidos curriculares prioritarios, (según avance la política en esta área). Estos tres grupos de estándares deben ser presentados como un “paquete de herramientas” para fortalecer las prácticas de gestión de los aprendizajes al nivel del centro educativo. Las expectativas de logro de los/as estudiantes, junto con las expectativas de desempeño de docentes y directores/as de centro constituyen las herramientas básicas para la auto observación de los centros educativos para la mejora de sus resultados y procesos.

Se recomienda por ello que la difusión de estos tres instrumentos en los centros sea parte de una misma política, aún en el caso en el que no puedan presentarse juntos. Que, para ello, se coordinen las áreas y se diseñe un mismo programa que incluya la publicación de los estándares (curriculares, de docentes y directivos), su difusión, la producción de herramientas de apoyo y la capacitación para su uso.

Recomendación 3: El uso de estándares en la supervisión distrital.

Los procesos de autoevaluación, observación y acompañamiento que se producen en los centros educativos son promovidos y complementados por la tarea que llevan adelante los técnicos de los distritos educativos en sus visitas periódicas a los centros. Estos procesos de observación externos suelen muchas veces estar complementados por procesos de evaluación de pares a través de actividades diseñadas en el marco de las redes de centros promovidas por regionales y distritos. La tercera recomendación es utilizar los estándares para fortalecer y brindar referencias comunes a estos procesos.

Los estándares deben ser conocidos y asumidos como herramientas de trabajo por los técnicos distritales en su tarea cotidiana de supervisión y acompañamiento. Los estándares están enunciados de tal manera que aparezcan procesos, productos y responsables. Por lo tanto, la primer tarea de los técnicos será la de observar y acompañar dichos procesos, detectar las dificultades y proveer las ayudas más efectivas.

Hay una densa cantidad de actividades posibles referidas a la mejora en los modos de enseñar que los técnicos podrían organizar, sin demasiados costos, a la luz del enunciado de estos estándares. Por ejemplo, reagrupar centros (Redes), fortalecer su vinculación a través de las redes y promover en ellas procesos de capacitación y mejora para el colectivo docente de las disciplinas críticas, asistidos por las instituciones más capacitadas en la materia. También pueden facilitar el intercambio de docentes o la visita a otros centros para observar clases y aprender de las mejores prácticas de enseñanza en aquellos temas que se ha hecho evidente por las evaluaciones del centro o las evaluaciones nacionales que los/as estudiantes tienen serios problemas de aprendizaje. Otra actividad para los técnicos vinculada a los estándares es la de ayudar al director/a a conformar el equipo de dirección, los proyectos de gestión del centro, los modos de participación de los/as estudiantes y de las familias. También la de agilizar las gestiones de demandas de personal, de equipamiento o de infraestructura que realicen los centros.

Para todo ello se deben diseñar operativos que incluyan la difusión de los estándares, la producción de materiales complementarios y procesos de capacitación.

Recomendación 4: Los estándares y los Proyectos Educativos de Centro

Los procesos de autoevaluación que se realizan en los centros y la supervisión y acompañamiento que realizan los técnicos distritales podrían ser complementados por un mecanismo de seguimiento sistemático de los avances y las dificultades de cada centro. Un esfuerzo en este sentido se realizó con el proyecto de autoevaluación de centros en el marco del Modelo de Gestión de la Calidad. La recomendación que proponemos, en este caso, es la de vincular el proceso de autoevaluación a la actividad de planificación de los centros e introducir los estándares como herramienta en el marco de este proceso.

La introducción de los estándares, tan claramente focalizados en la mejora de los aprendizajes de todos los/as estudiantes, mejorará también la identificación de los objetivos o metas del proyecto de centro y del plan anual. En muchos de ellos es notable la ausencia de metas de logros de aprendizajes concretos y más aún, de evidencias para monitorearlos en el tiempo. El proyecto educativo de centro y el plan anual de centro deben ser la referencia para la autoevaluación. Esta no debe ser vista como algo separado de la planificación. Cuando un centro elabora su plan estratégico y su plan operativo debe establecer metas e indicadores para efectuar su seguimiento y evaluación. La autoevaluación es la autoevaluación del plan que ha elaborado el centro. Si se separan estos procesos se debilitan ambos. Sin embargo, uno de los problemas de la planificación es que se transforma en una práctica ritual separada de la gestión efectiva del centro educativo y de su eje central: los aprendizajes. Los estándares deben servir de herramientas para apoyar los procesos de planificación y para establecer indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión de los centros.

De la experiencia internacional puede extraerse la práctica de convertir los planes del centro en verdaderas cartas-compromiso de la comunidad educativa de cada centro y cartas compromisos de los centros con sus distritos. En ese caso, los estándares (curriculares o de logro educativo, de desempeño de docentes y directivos) deberían ser usados para orientar el proceso de planificación y establecer indicadores de cumplimiento de estos compromisos. De esa manera se convierte un ejercicio normativo (el establecimiento de estándares) en una poderosa práctica orientada a la mejora real de los procesos de trabajo en la escuela y en el distrito, y en la mejora de los aprendizajes.

Recomendación 5: El uso de los estándares para organizar la política de capacitación.

Los procesos de supervisión y acompañamiento de docentes y directivos pueden enriquecerse con el uso de estándares. En efecto, ellos contribuyen a precisar las dimensiones del desempeño que se integran y a establecer expectativas explícitas sobre cómo se espera que este desempeño sea. Asimismo, los estándares permiten orientar las decisiones que se siguen de estos procesos de acompañamiento y supervisión. Una de las decisiones más importantes es la que se refiere a las políticas de capacitación para fortalecer aquellos aspectos del desempeño que se han observado más débiles. Los estándares pueden ser de utilidad para el diagnóstico de las necesidades de capacitación de docentes y directivos.

En este sentido ellos pueden ser trabajados por el INAFOCAM como herramienta para organizar la identificación de necesidades, los programas para atenderlas y la evaluación de su impacto. La utilización de esta herramienta común por parte de los capacitadores, los técnicos distritales y los centros puede contribuir fuertemente a orientar estas políticas y evaluarlas.

Recomendación 6: Los estándares y la formación docente inicial

Promover el conocimiento, la reflexión y el enriquecimiento de estos estándares en todas las instituciones de formación docente para comenzar a imprimir en los futuros profesionales los valores en los que ellos están fundados. El aporte que ellas realicen al desarrollo de los estándares y su incidencia en el perfil de egreso de los profesionales que forman constituye un eje de trabajo central para una política de calidad basada en estándares.

Recomendación 7: Evaluación de docentes y directores/as de carácter externo

Se recomienda postergar el uso de los estándares para procesos de evaluación de docentes y de centros de carácter externos, o de escala nacional, hacia fases posteriores de desarrollo de la política de estándares. Es necesario instalarlos durante un tiempo como herramientas para las prácticas cotidianas de gestión y mejora de los centros educativos y los distritos referidos a la supervisión, la planificación, la autoevaluación y la capacitación. Los estándares se convertirán así, primero, en una referencia efectiva para todos los que se desempeñan en esas funciones. **Ello les dará legitimidad y permitirá mejorar su contenido para que reflejen las expectativas reales que se tienen sobre el desempeño de directores/as y docentes.** Sobre la base de esta doble legitimidad (técnica y social) se podrá avanzar luego hacia otros usos más complejos como los procesos de evaluación externa. Obviamente si la evaluación es a escala nacional y externa al centro y a los distritos, el foco se aleja y la información que se obtiene es menos rica en procesos y productos.

● ANEXO I METODOLOGÍA UTILIZADA: EL ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una metodología de desarrollo de estándares de desempeño que coloca el foco no en las tareas sino en los resultados que se espera que obtengan las personas que ejercen un rol profesional como el del docente o del/la director/a de centro*. La metodología distingue fases de trabajo y define contenidos y los criterios para cada una de ellas; exige de la participación de expertos que conocen el ejercicio profesional y el contexto en el que este se produce y establece algunas convenciones y un lenguaje para que ellos trabajen a lo largo de las fases identificadas.

Las fases de trabajo que la metodología identifica son tres. La primera, tiene por propósito establecer qué desempeños se esperan del docente en el ejercicio de su profesión. La segunda, que sólo puede comenzar una vez que la fase anterior está suficientemente desarrollada, es la formulación de criterios para juzgar si el desempeño de un/a docente es competente o todavía no lo es. La tercera fase está relacionada con los posibles usos de los estándares de desempeño de la profesión docente. Las fases serán aquí denominadas: Fase 1: Análisis del desempeño; Fase 2: Desarrollo de estándares; Fase 3: Diseño de Estrategias de Uso. Trabajaremos aquí las dos primeras fases.

La fase de análisis de desempeño del/la docente es, por así decirlo, la “fase de los verbos”. Se trata de identificar el desempeño esperado en enunciados sintéticos integrados por un verbo en infinitivo (cuyo sujeto tácito es siempre el/la docente) su objeto y, cuando es necesario, una condición. La fórmula de esta convención lingüística es: Enunciado del estándar = verbo + objeto / condición. El punto de partida del análisis es un enunciado general que expresa la “razón de ser” del desempeño docente, su “misión”. Una vez que se lo establece se avanza “desagregando” este enunciado general en enunciados más específicos formulando la pregunta “¿cuáles son los desempeños que se requieren del/la docente para que este enunciado más general se realice?”.

* Este énfasis en los resultados no se opone a la necesaria consideración de los procesos. Más bien se trata de un mismo énfasis. Lo que la metodología propone es identificar los procesos a partir de los resultados. La contraposición se establece entre la definición de procesos a partir de las tareas, por un lado, y su definición a partir de los resultados, por otro.

En necesario tener en cuenta que, de lo que se trata en esta fase es de establecer qué desempeños se esperan de un/a docente en su ejercicio profesional, no de cómo son estos desempeños. El cómo es el objeto de la segunda fase.

La segunda fase es, precisamente la **fase de desarrollo propiamente dicho de los estándares**. Es la “fase de los adjetivos” o de los enunciados evaluativos. El propósito aquí es establecer las cualidades o criterios que debe satisfacer el desempeño para ser considerado conforme al estándar o para establecer la distancia existente respecto del mismo. Esta segunda fase debe “calificar” aspectos del desempeño para establecer cómo se espera que sea para poder ser considerado un desempeño competente. El núcleo de esta fase es la formulación de un conjunto adecuado y suficiente de “criterios de realización”. La estructura general de los enunciados de criterios de realización es la de la identificación y selección del aspecto del desempeño que se elige calificar y la frase evaluativa que lo califica -o establece como se espera que este aspecto se manifieste en el desempeño del/la docente. La convención lingüística que aquí se utiliza es: Criterio de realización = aspecto a calificar + frase evaluativa. Los criterios de realización van acompañados de otros elementos que configuran el estándar y que básicamente consisten en una identificación del tipo de evidencias (de desempeño y de conocimiento) que deben reunirse para poder aplicar estos criterios de realización y el rango de situaciones en las que se espera evaluar el desempeño de un/a docente.

En la primera columna de la siguiente tabla se incluyen los conceptos y las palabras más usadas en el análisis funcional. Para ilustrar su uso se incluyen las reglas de enunciación que se utilizan y ejemplos.

DENOMINACIÓN	CONCEPTO	ENUNCIACIÓN	EJEMPLO
Enunciado del estándar	Desempeño esperado (Qué debe suceder)	Verbo + objeto / condición	Desarrollar + el proceso de enseñanza / teniendo en cuenta conocimientos, experiencias, necesidades e intereses de los/as estudiantes
Criterio de realización	Calidad del desempeño (Cómo debe suceder)	Sustantivo (aspecto a calificar) + frase evaluativa	La información sobre los saberes previos de los/as estudiantes + es suficiente para tomar decisiones de planificación de la enseñanza
Rango de variación	Rango de situaciones en las que el desempeño debe manifestarse	Variable que caracteriza el rango de situaciones + valores que ella puede asumir	Heterogeneidad del grupo de estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> • Origen social • Diversidad cultural • Capacidades especiales
Evidencia de desempeño	Evidencias que permiten juzgar si el desempeño satisface la calidad esperada	Enunciado descriptivo del tipo de evidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales del/la docente para evaluar conocimientos previos de los/as estudiantes • Interpretación de los materiales de los alumnos para la planificación (exposición)
Evidencia de conocimiento	Evidencias que permiten juzgar si el desempeño tiene una base suficiente de conocimientos y habilidades	Enunciado descriptivo del contenido, el método o habilidad	La evaluación diagnóstica: concepto y dominio de estrategias y técnicas de evaluación.

La formulación de criterios de realización

La primera fase de análisis del desempeño tiene por finalidad definir **qué** se espera de un/a docente; la fase de desarrollo de los estándares tiene por finalidad establecer **cómo** se espera que sea ese desempeño. Así por ejemplo los estándares identificados en la **primera fase** nos dicen que se espera que el/la docente “cree y mantenga ambientes que motiven

y promuevan el aprendizaje de los/as estudiantes" (estándar 2). Más específicamente, esto significa –entre otras cosas- que se espera que el/la docente "cree y mantenga ambientes de aprendizaje seguros en los que se respeten las normas de convivencia" (Estándar 2.1). Esto es **lo que** se espera que un/a docente haga. La pregunta en esta segunda fase es **con qué calidad** (cómo) se espera que lo haga. Para responder a esta pregunta son necesarios **critérios** que permitan establecer la calidad esperada y **evidencias** que permitan saber cuando se satisface ese criterio.

Un criterio de realización es un enunciado que responde a una pregunta sencilla: ¿cuándo algo está bien hecho?, o, si queremos, ¿cuando el desempeño de este docente es realmente un desempeño de calidad?. La respuesta tiene, siempre, una forma gramatical parecida a:

*Esto está bien hecho **cuando** "tal aspecto importante del desempeño considerado" es "de tal manera". O, lo que es decir lo mismo, esto **no** está bien hecho **cuando** "tal aspecto importante del desempeño considerado" **no** es "de tal manera".*

Pongamos un ejemplo muy sencillo:

Todos esperamos que un televisor nos preste adecuadamente el servicio para el que lo hemos adquirido, esto es, que nos proyecte la imagen y transmita el sonido de la programación de los canales de aire y cable a los que tenemos acceso. Formulando en términos de estándar diríamos "esto es **lo que** esperamos de este aparato". Pero también esperamos que lo haga con cierta calidad, nos importa **cómo** lo haga. Por ejemplo esperamos que la imagen que proyecte sea nítida. Así, podríamos decir que "un televisor cumple adecuadamente con las funciones que esperamos de él **cuando** la imagen que proyecta es nítida". El enunciado subrayado es un criterio de realización.

Obviamente las cosas son mucho más difíciles cuando se trata del desempeño humano y más aún cuando se trata de actividades tan complejas como la docencia. Volvamos al ejemplo de los estándares propuestos más arriba. El estándar 2.1 expresaba que un/a docente debe "crear y mantener ambientes de aprendizaje seguros en los que se respeten las normas de convivencia". Para formular un criterio de realización que responda a la pregunta de cuándo esto está bien hecho hay que seguir dos pasos.

El primero es identificar con claridad el aspecto del estándar al que se va a referir el criterio (también llamado "foco" del criterio). Por ejemplo, en este caso es pertinente referirse a las normas de convivencia que parecen ser un aspecto muy importante del estándar. El segundo paso es formular la frase evaluativa o el adjetivo que va a expresar cómo queremos que este aspecto sea. Por ejemplo: "Las normas de convivencia son explícitas, conocidas por los alumnos y establecen con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el aula".

Las "normas de convivencia" son el "**foco**" de este criterio y la expresión "son explícitas, conocidas por los alumnos y establecen con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el aula" es la **frase evaluativa** que completa el criterio de realización.

FOCO	FRASE EVALUATIVA
Normas de convivencia	Son explícitas, conocidas por los alumnos y establecen con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el aula y en el centro
Actividades que propone el/la docente	Son adecuadas al entorno físico en tanto permiten el control y la prevención de riesgos sobre la salud y seguridad de los/as estudiantes
Trato del/la docente con los/as estudiantes	Es respetuoso de los derechos de los/as estudiantes y promueve su autoestima personal.
Trato entre los/as estudiantes que el/la docente promueve	Se basa en principios de respeto mutuo, solidaridad y responsabilidad por los propios actos.
FOCO	FRASE EVALUATIVA
La gestión de los conflictos que realiza el/la docente	Incorpora la reflexión y el análisis sobre el problema, la consideración de las diferentes visiones involucradas y la construcción de consensos basadas en la búsqueda del bien común.
Las faltas graves que afectan personas y/o bienes comunes	Son asumidas como tales, dan lugar a la aplicación de las sanciones previstas y se trabaja colectivamente su significado ético.

El mismo foco o aspecto del estándar puede dar lugar a otros criterios de realización si se le añaden otras frases evaluativas. También habrá otros criterios de realización que se elaborarán a partir de otros focos. Los criterios de realización deben ser suficientes para permitir elaborar un juicio sobre la calidad del desempeño esperado. La tabla siguiente muestra una propuesta de selección de focos y de elaboración de frases evaluativas para el estándar 2.1. En la página siguiente se presentan los criterios resultantes en el formato de un estándar desarrollado.

ESTÁNDAR 2: CREAR Y MANTENER AMBIENTES QUE MOTIVEN Y PROMUEVAN EL APRENDIZAJE DE LOS/AS ESTUDIANTES
Elemento 2.1: Crear y mantener ambientes de aprendizaje seguros en los que se respeten las normas de convivencia
<p>Criterios de realización:</p> <ol style="list-style-type: none"> Las actividades que el/la docente propone son adecuadas al entorno físico, en tanto permiten el control y la prevención de riesgos sobre la salud y seguridad de los/as estudiantes Las normas de convivencia son explícitas, conocidas por los alumnos y establecen con claridad y sencillez los límites de lo permitido y lo prohibido en el aula y en el centro. El trato con los/as estudiantes es respetuoso de sus derechos y promueve su autoestima personal. El trato que promueve entre los/as estudiantes se basa en principios de respeto mutuo, solidaridad y responsabilidad por los propios actos. La gestión de los conflictos incorpora la reflexión y el análisis sobre el problema, la consideración de las diferentes perspectivas y visiones involucradas y la construcción de consensos basadas en la búsqueda del bien común. Las faltas graves que afectan personas y/o bienes comunes son asumidas como tales, dan lugar a la aplicación de las sanciones previstas y se trabaja colectivamente su significado ético.

Para la formulación de observaciones efectuamos las siguientes recomendaciones:

1. El “foco” del criterio de realización debe ir siempre al comienzo del enunciado.
2. El “foco” del criterio no debe, en general, ser un verbo sino un sustantivo.
3. Una manera de verificar si el criterio está bien formulado es probar si completa consistentemente la frase: “Un/a docente es un buen profesional (haciendo lo que dice el elemento del estándar) cuando ... (enunciado del criterio de realización)”
4. Los focos suelen referirse a productos de la actividad del/la docente, a procesos o recursos que el gestiona, a objetos con los que trabaja.

5. A veces ayuda distinguir tres tipos de frases evaluativas:
 - Las más simples son la que presentan alternativas binarias (Ejemplo, “el plan de enseñanza se ajusta al currículo prescripto”, esto sucede o no sucede, no hay otra alternativa).
 - Hay otras que señalan la posesión de una o más cualidades que suelen dar lugar a distintos grados de presencia de esta cualidad. (Ejemplo: “los contenidos son adecuados y pertinentes para los objetivos previstos).
 - Otros criterios incorporan contingencias a través del uso de condicionales (Ejemplo: “cuando se producen acontecimientos imprevistos la planificación se ajusta de modo de garantizar el logro de los objetivos”).

6. En la formulación de frases evaluativas hay que evitar usar adjetivos demasiado inespecíficos. Por ejemplo adjetivos como “adecuado”, “correctamente”, “ajustado” no sirven de mucho si no se aclara “adecuado a qué”, “correctamente de acuerdo a qué”, “ajustado a qué norma o patrón”, etc.

● ANEXO II ACTORES CONSULTADOS

Migdalia Sánchez	Directora de Grado
Liduvina Cordero	Técnico Nacional
Yanett Reyes	Directora
Marcos Vega	Vicerrector
Julio Peña Grullón	Director Postgrado
William Mejía Chalas	Coordinador Docente
Clara Báez	Directora General de Educación Inicial
Nurys Núñez González	Técnico Nacional
Ana Hernández	Coordinador Docente
Flerida Linares	Subdirectora Educación Básica
Wendy Herrera	Técnico Nacional
Felipe Castillo	Director Técnico Profesional
Lourdes Concepción	Directora Académica
Crucita Pineda	Secretaría de Estado de Educación
Dinorah de Lima	Directora General Currículo
Cástulo Reyes	Director General Adultos
Máximo Quesada	Técnico Regional (R15)
Benancia Gimenez	Técnica Distrito 15-05
Aída María López	Técnica Distrito 15-03
Anny Sobeida Ramírez	Técnica Distrito 15-01
Maribel Fabián Colón	Técnica Distrito 15-04
Esperanza M Pérez Alcequiez	Maestra Distrito 15-04
Juana Leticia Peña	Técnica Distrital 15-03
Angelita Tapia Peralta	Técnica Distrito 15-02
Ruth Cuevas Gómez	Técnica Regional R15
Evelyn Mariana Monegro	Técnica Distrital 15-02
Rhina Figuereo	Directora 15-02
Minerva Carona	Técnica Distrital 15-05
Lourdes Sánchez	Técnica Distrital 15-04
Radhames Vega	Técnico Regional R-15
María E Suazo	Técnica Distrital 15-03
Rosa Amelia Jiménez	Técnica Regional
Segundina Vallejo	Directora 15-02
Dolores García Pérez	Subdirectora 15-01
Reina Tapia	Técnica Regional 15
Maricela López	Técnica Distrital 15-03

Nancy Mirelis Martínez	Directora 15-01
Dominga Guillard	Técnica Distrital 15-01
Francia Hernández	Directora Centro Educativo Fidel Ferrer (Sto. Domingo)
Policarpio Sánchez	Subdirector Centro Educativo Fidel Ferrer (Sto. Domingo)
Alta Gracia Ynfante	Directora C.E. Prof. Miguel Ángel Jiminez (Santiago)
Juana Morán	Directora CE Aura Herrera Martínez (Santiago)
Inocencia Almonte	Directora CE Manzano (Sto Domingo)
Marilin Ferreras Melo	Directora CE Tierra Blanca (Barahona)
...	Directora CE Genaro Perez (Santiago)
...	Directora CE Costa Rica (Sto. Domingo)
...	Directora Centro Educativo Los Lirios (Barahona)
Marta Díaz Báez	Liceo Federico Henriquez y Carabajal

● ANEXO III: ANÁLISIS DE ANTECEDENTES

Para la elaboración de los estándares de desempeño docente se asumieron como punto de partida antecedentes nacionales e internacionales. Entre los nacionales, se consideraron especialmente los criterios del Modelo de Gestión usados para la autoevaluación de Centros y el perfil del egresado propuesto por el ISFODOSU. También se tuvieron en cuenta los indicadores utilizados por la SEE para la evaluación de desempeño docente. Entre los antecedentes internacionales se tomaron especialmente en cuenta los estándares elaborados por el estado de California (EEUU) y los elaborados por el INSTAC (Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium).

Para el análisis de estos antecedentes se siguió el siguiente procedimiento:

1. En primer lugar se seleccionaron un conjunto de siete estándares

- a) Conducir el proceso de aprendizaje para que todos los/as estudiantes alcancen el logro previsto
- b) Crear y mantener ambientes de aprendizaje que motiven a los/as estudiantes y promuevan un aprendizaje efectivo
- c) Poseer dominio de la asignatura y de su didáctica
- d) Realizar la planificación y el diseño de las experiencias de aprendizaje
- e) Evaluar los aprendizajes y logros de los/as estudiantes
- f) Participar en la gestión institucional y la comunidad
- g) Desarrollo de su profesionalidad y formación continuada

2. En segundo lugar se agruparon en torno a estos estándares los descriptores provenientes de estas cuatro fuentes, para lo cual se efectuó una primera depuración de los mismos (algunas descripciones, originalmente asignadas a un estándar, fueron movidas de lugar, mientras que otras excesivamente incluyentes -más de una idea o concepto- fueron separadas)

3. En tercer lugar se procedió a codificar estos descriptores, categorizándolos por “razonamiento del descriptor” y a reordenarlos en función de este concepto.

4. Finalmente se efectuó una nueva depuración de los descriptores reordenados, eliminando duplicaciones y seleccionando las expresiones consideradas más adecuadas.

A partir de este trabajo se elaboró el primer documento que fue utilizado en el proceso de consulta con actores del sistema educativo, que se realizó con la metodología del análisis funcional arriba presentada. Se adjuntan en este anexo, la lista original de descriptores provenientes de las fuentes mencionadas y agrupadas a partir de la primera selección de estándares y las fuentes mismas de las que estos fueron extraídos.

Para la elaboración de los estándares de desempeño para Directores/as de Centros Educativos se tomaron como punto de partida los criterios utilizados en la Guía de Autoevaluación para los Centros Educativos de República Dominicana. Además se consultaron experiencias internacionales en la materia entre las que se destaca la del Interstate Schools Leader License Consortium (ISLLC).

El análisis implicó la selección de un primer grupo de estándares, la codificación de elementos o descriptores de los mismos y la elaboración del primer material para iniciar el proceso de consulta. En este caso, para preparar este material se realizaron de visitas a Centros Educativos a efectos de entrevistar a sus Directores/as. Se cuidó que ellos reunieran diferentes características (educación básica, educación media, de zonas urbanas, urbano marginales y rurales de distintas regiones del país, con diferentes niveles de complejidad por el tamaño de su matrícula)

Se incluyen en este anexo los criterios de la Guía de Autoevaluación de Centros y los estándares del ISLLC.

I. Lista original de descripciones, por estándares

1. Conducir el proceso de aprendizaje para que todos los/as estudiantes alcancen el logro previsto

- El/la docente entiende y usa una variedad de estrategias para animar a los/as estudiantes al desarrollo del pensamiento crítico, la resolución de problemas y en las competencias de ejecución.
- El/la docente se basa en el conocimiento previo, experiencia de vida, e intereses de los/as estudiantes para alcanzar los objetivos de aprendizaje para todos ellos.
- El/la docente usa una variedad de estrategias y recursos que respondan a las diversas necesidades de los/as estudiantes.
- Facilita experiencias de aprendizaje desafiantes para todos los/as estudiantes en entornos que fomentan la autonomía, la interacción y la capacidad de decisión.
- El/la docente promueve activamente que los/as estudiantes se involucren en solución de problemas y pensamiento crítico en el contexto de la asignatura y en los ejes transversales.
- Enseña conceptos y destrezas en una forma que estimula a los/as estudiantes a aplicar los aprendizajes en contextos de la vida real, que hacen la materia significativa.
- El/la docente ayuda a todos los/as estudiantes para gestionar un aprendizaje auto-dirigido, en que los alumnos sean capaces de demostrar, articular y evaluar lo que aprenden.
- Promueve la participación de los/as estudiantes en el desarrollo del currículo.
- Selecciona y aplica estrategias y recursos congruentes con los diferentes tipos de contenidos: conceptuales, procedimentales y Actitudinales.
- Utiliza estrategias variadas tales como: trabajo en equipo, solución de problemas, debates, desarrollo de proyectos, entre otras, que promueven el protagonismo del/la participante.
- Da ejemplos que clarifican los conceptos haciéndolos comprensibles a los y las participantes.
- Organiza el proceso de aprendizaje atendiendo a los intereses, experiencias y necesidades de los diversos grupos participantes.

- Aprovecha las oportunidades para involucrar a la comunidad en actividades recreativas, educativas y de convivencia escolar.
- Organiza, coordina y da seguimiento al trabajo cooperativo.
- Orienta el proceso hacia los intereses y necesidades de los diferentes grupos.
- Diseña y utiliza distintas estrategias para explorar experiencias y conocimientos previos en el estudiantado
- Mantiene un registro permanente de los avances y dificultades de los y las participantes
- Mantiene altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos/as los y las participantes
- Responde a las interrogantes de los/as estudiantes de manera eficaz.

ISFODOSU

- Facilita la construcción del conocimiento, mediante procesos de aprendizajes significativos relevantes y pertinentes.
- Aplica metodologías basadas en el principio de globalización y atiende las necesidades y problemas de aprendizaje de los alumnos y las alumnas y de cada uno y una en particular.
- Plantea situaciones que generan, en los alumnos y las alumnas, cuestionamientos, preguntas, interrogantes y búsqueda de alternativas de solución a los problemas en proceso de construcción del conocimiento.
- Toma en cuenta los conocimientos previos de los/as estudiantes, facilita la articulación con el saber acumulado.
- Integra la teoría con la práctica, aplicando los nuevos conocimientos a situaciones de la vida cotidiana.
- Utiliza la realidad del entorno natural y social como primer recurso didáctico y crea materiales pertinentes a la realización de procesos, nuevas experiencias de realidad, reelaboración de significados y nuevas conceptualizaciones en los/as estudiantes.
- Trabaja los contenidos como hechos conceptos, procedimientos, valores y actitudes, de forma organizada y sistemática propiciando una visión integrada del conocimiento.
- Utiliza múltiples estrategias que ofrecen el instrumental tecnológico para el trabajo intelectual.
- Propicia metodologías de preguntas, de exposición, de solución de problemas naturales y sociales, como fuente que proporciona datos e informaciones, con los/as estudiantes reinterpretan permanentemente la realidad.
- Utiliza y propicia diferentes procedimientos de clasificación de la información para recordarla y mejorarla.
- Aplica los nuevos conocimientos a situaciones cotidianas para transformar las condiciones de vida.
- Propicia la integración del trabajo intelectual al manual, imprimiéndole real sentido desde esta perspectiva a su práctica pedagógica.
- Organiza procesos de aprendizaje que posibilitan la integración de todos (as) los (as) actuantes en la planificación, selección de estrategias, procedimientos, metodologías, teorías, recursos y crea las condiciones para que todos(as) participen en la conducción y evaluación de cada momento, así como del proceso en su conjunto

- Valoran las diferentes expresiones culturales cognitivas y artísticas como medio para el desarrollo integral de los sujetos.
- Promueve diversas expresiones artísticas y culturales, integrándolas a sus prácticas.
- Acompañamiento al desarrollo integral de los/as estudiantes, lo que implica conocer las necesidades, expectativas e intereses de los alumnos y alumnas bajo su responsabilidad y prestar la atención requerida para su adecuado desarrollo

2. Crear y mantener ambientes de aprendizaje que motiven a los/as estudiantes y promuevan un aprendizaje efectivo

- El/la docente crea y mantiene ambientes físicos que involucran a todos los/as estudiantes en actividades de aprendizaje significativos, y anima y promueve interacciones constructivas entre estudiantes.
- El docente mantiene ambientes de aprendizaje seguros en los cuales tratan a todos los/as estudiantes equitativa y respetuosamente estimulándoles a que asumen la responsabilidad de sí mismos y de unos con otros.
- El docente anima a todos los/as estudiantes a participar en la toma de decisiones y en el trabajo independiente y colaborativo.
- Las expectativas sobre el comportamiento del estudiante se establecen temprano, se entienden claramente, y se mantienen constantemente.
- El/la docente hace uso eficaz de tiempo educacional mientras implementa procedimientos y rutinas de la clase en ejecución.
- El/la docente promueve el orden y la disciplina mediante la utilización de estrategias que favorezcan un clima de armonía y respeto en el aula y fuera de ella y crea y mantiene un clima de aula positivo, estimulante, no agresivo.

ISFODOSU

- Promueve en los demás el trabajo en equipo, como instrumento de creación colectiva de conocimiento y un mayor acercamiento a la verdad.
- Identifica problemas relacionados con los procesos educativos en el aula, en la escuela y en el entorno, y diseña alternativas de solución a los conflictos y problemas.
- Entiende la escuela como un espacio de socialización y creación de una cultura democrática, de construcción de un proyecto humanizador de mujeres y hombres, de sociedad y de país.
- Propicia relaciones de corresponsabilidad personal y colectiva, de cooperación y participación
- Promueve la autogestión de procesos y la descentralización en el ejercicio de la autoridad y el poder, compartiendo en diferentes roles las responsabilidades del trabajo de aula.
- Practica el consenso, atendiendo las opiniones, valorándolas analizándolas y decidiendo, tomando en cuenta el bien común del grupo y asumiendo responsabilidad en la ejecución y control de las decisiones tomadas.

3. Poseer dominio de la asignatura y de su didáctica

- El profesor entiende los conceptos centrales, las herramientas de investigación, y las estructuras de la disciplina que enseña y puede crear experiencias de aprendizaje que hacen estos aspectos de la asignatura significativos para los/as estudiantes.
- El/la docente muestra un sólido conocimiento sobre la asignatura y el proceso de desarrollo del estudiante.
- Organiza el plan de estudios para facilitar la comprensión de los/as estudiantes de los temas, conceptos, y habilidades centrales del tema.
- El/la docente correlaciona ideas e información dentro y a través de áreas del plan de estudios para ampliar la comprensión de los/as estudiantes.
- El/la docente utiliza su conocimiento sobre el desarrollo del estudiante, del tema, de recursos educacionales y de estrategias de enseñanza para hacer el tema accesible a todos los/as estudiantes.

ISFODOSU

- Dominio de los saberes sobre el contexto o entorno sociocultural lo que permite un efectivo conocimiento de la sociedad y la localidad donde vive, así como de los diversos sujetos sociales.
- Dominio de los saberes elaborados específicos, acumulados actualizados, lo que permite situarse a cara a los avances científicos tecnológicos.
- Dominio del significado de los saberes cotidianos y populares y del valor de estos con otros haberes
- Dominio de los saberes contemplados en el proyecto educativo Nacional
- Dominio del saber pedagógico propio de su ejercicio profesional. Que sitúa en condiciones de dar adecuadas respuestas a los procesos de aprendizaje en el aula y fuera de ella.

4. Realizar la planificación y el diseño de las experiencias de aprendizaje

- El/la docente realiza una programación periódica realizada con todos sus componentes.
- La planificación está basada en y alineada con el currículo del nivel.
- La docencia del/la docente es desarrollada de acuerdo con lo planificado.
- El/la docente planifica y gestiona la enseñanza basándose en el conocimiento de la materia, las características de los/as estudiantes, la comunidad, los objetivos y el plan de estudios.
- Realiza y presenta su programación anual con todos sus componentes.
- Plantea en la planificación propósitos, contenidos, estrategias y recursos alineados al currículo del nivel en que labora.
- Plantea propósitos y contenidos basados en el currículo del nivel.
- Desarrolla la docencia de acuerdo con lo planificado.
- El/la docente planea la instrucción que basa en y valora los entornos, conocimientos previos, e intereses de los/as estudiantes.
- El/la docente establecen las metas de aprendizaje desafiantes para todos los/as estudiantes basados en la experiencia del estudiante, su desarrollo, y expectativas del hogar y de la escuela.

- El/la docente sigue la secuencia del currículo y diseña planes a corto largo y plazo, que incorporan el conocimiento de la asignatura, reflejan las expectativas del currículo del grado y nivel, e incluyen un repertorio de estrategias educativas.
- El/la docente utiliza las actividades educativas que promueven los objetivos del aprendizaje y se conectan con experiencias e intereses del estudiante.
- El/la docente modifica y ajusta los planes educativos según el compromiso y el logro del estudiante.
- (Nota: Adecuación de la planificación a las contingencias)

ISFODOSU

- En cuanto al Desarrollo Curricular los/ las maestro/as, es responsable de las acciones de planificación, programación y ejecución de las actividades que implica el desarrollo del currículo a fin de lograr los propósitos del nivel, los ciclos y las áreas.
- Es responsable de seleccionar y definir las acciones de evaluación, de conformidad a los criterios y procedimientos establecidos al efecto.

5. Evaluar los aprendizajes y logros de estudiantes

- El/la docente hace uso adecuado de estrategias formales e informales de evaluación.
- Retroalimenta oportunamente los resultados de las evaluaciones.
- Informa a los/as estudiantes y/o tutores de los aprendizajes de los/as estudiantes, con base en resultados de evaluaciones.
- Mantiene un registro permanente de los avances y dificultades de los y las participantes.
- Las evaluaciones del/la docente se encuentran ajustadas al currículo desarrollado.
- El/la docente entiende y usa estrategias formales e informales de evaluación para evaluar y garantizar el desarrollo continuo intelectual, social y físico del alumno.
- El/la docente establece y comunica claramente las metas de aprendizaje para todos los/as estudiantes.
- El/la docente recoge la información sobre funcionamiento del estudiante con una variedad de fuentes.
- El/la docente implica a todos los/as estudiantes en la evaluación de su propio aprendizaje.
- El/la docente utiliza información de una variedad de fuentes de evaluación, para planificar y ajustar las oportunidades de aprendizaje que facilitan el logro académico y el crecimiento personal para todos los/as estudiantes.
- El/la docente intercambia información sobre el aprendizaje del estudiante con los propios estudiantes, las familias, otros docentes del grado y el personal de apoyo, en forma tal que mejora la comprensión de los logros del estudiante y estimulan un progreso académico continuo.

ISFODOSU

- Detecta problemas de aprendizaje que puedan tener los/as estudiantes y diseñan las estrategias necesarias para la superación de los mismos.
- Promueve la autoevaluación, coevaluación y hereoevaluación de acuerdo a las orientaciones del nuevo currículum

6. Participar en la gestión institucional y la comunidad

- El/la docente promueve relaciones con colegas, padres/madres y comunidad para apoyar el aprendizaje de los/as estudiantes y el bienestar de estos.
- Participa con la comunidad en actividades recreativas, educativas y de convivencia escolar.
- Participa en actividades de la escuela fuera de la docencia.
- Participa en equipos de trabajo con la comunidad.
- Realiza reuniones con familias y comunidad para analizar la marcha de los aprendizajes de los alumnos.
- Presta atención a padres/madres que solicitan información de sus hijos.
- Cumplimiento de horario.
- Cumplimiento de asistencia al trabajo.
- Entrega puntual de calificaciones Cumplimiento del calendario escolar.
- Los/as maestros/as se comunica e interactúa con los padres / tutores, las familias, los colegas de la escuela y la comunidad para apoyar el aprendizaje de los alumnos y el bienestar de estos.
- El/la docente promueve relaciones con colegas, padres/madres y comunidad para apoyar el aprendizaje de los/as estudiantes y el bienestar de estos.

ISFODOSU

- Conocer la realidad que le es cercana y se percibe a si mismo como parte de ella, con valores y actitudes que expresan su sentido de pertenencia a una familia, a la comunidad local, regional y mundial.
- Promueve la participación de la comunidad local en la cual los padres, las madres y las organizaciones comunitarias se convierten en corresponsales de las actividades escolares, orientadas a mejorar la calidad de vida, la defensa de sus derechos y la practica de sus deberes.
- Potenciar la vinculación de las escuelas con la comunidad.

7. Desarrollo de su profesionalidad y formación continuada

- El/la docente reflexiona sobre su práctica de enseñanza y se dedica activamente a planificar su propio desarrollo profesional.
- El/la docente establece metas profesionales de aprendizaje, persigue las oportunidades de desarrollar conocimientos y habilidades profesionales, y participa en la comunidad profesional amplia.
- El/la docente aprende sobre y trabaja con las comunidades locales para mejorar su práctica profesional.
- El/la docente se comunica con eficacia con las familias y las involucra en el aprendizaje de los/as estudiantes.
- El/la docente contribuye con las actividades de la escuela, promueve las metas de la escuela y mejora su práctica profesional mediante el trabajo colegiado con todo el personal de la escuela.
- El/la docente equilibra sus responsabilidades profesionales y mantienen la motivación y el compromiso de todos los/as estudiantes.

- El profesor es un practicante reflexivo que continuamente evalúa los efectos de sus decisiones y acciones sobre los demás (estudiantes, padres y otros profesionales de la comunidad de aprendizaje) y que busca activamente oportunidades para crecer profesionalmente.

ISFODOSU

- Se reconoce un sujeto de posibilidades y límites que construyen permanentemente una personalidad original, con un dinamismo interno que posibilita cambios en sí mismo, en los otros y en el entorno sociocultural, asumiendo esta dimensión del cambio como una práctica de vida.
- Desarrolla en sí mismo, en sí misma, y en los otros(as), el sentido crítico, reflexionado con responsabilidad sobre los hechos, las acciones y actitudes, preguntándose por qué y para qué de las cosas, en una permanente actitud y práctica evaluativa sobre su rol y el trabajo de los/as estudiantes.
- Conciben todo tipo de trabajo como un proceso de humanización productiva de realización personal y social.
- Reflexiona personal y colectivamente la práctica pedagógica y reelabora permanentemente el estilo de ser maestro o maestra incorporando a su práctica las innovaciones producidas con el campo de la psicopedagogía y las que demande la sociedad en un momento concreto de su desarrollo.
- Reflexiona a su propio trabajo como medio de renovación, actualización e innovación permanente de la práctica y la teoría.

II. Perfil del egresado del ISFODOSU

El egresado del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, es un profesional comprometido con la transformación de la escuela, de la comunidad y por ende de la sociedad. Propiciador de cambios y transformaciones en consonancia siempre con los valores y principios del centro. Caracterizado por la exhibición de valores éticos y morales, en su ámbito profesional social y familiar, con respeto y amor por la nación, comprometido con transformación cualitativa y el desarrollo cultural dominicano, con sensibilidad y humanismo para enfrentar los problemas de los alumnos y la sociedad en sentido general.

Este perfil se asegurará a través de las siguientes dimensiones:

Dimensión Personal o Antropológica

El Maestro y la Maestra de la educación dominicana, al que aspira a formar el Instituto de Formación Docente Salomé Ureña, se caracterizará por el siguiente perfil general:

- Se reconoce un sujeto de posibilidades y límites que construyen permanentemente una personalidad original, con un dinamismo interno que posibilita cambios en sí mismo, en los otros y en el entorno sociocultural, asumiendo esta dimensión del cambio como una práctica de vida.
- Conocer la realidad que le es cercana y se percibe a sí mismo como parte de ella, con valores y actitudes que expresan su sentido de pertenencia a una familia, a la comunidad local, regional y mundial.

- Desarrolla en si mismo, en si misma, y en los otros(as), el sentido crítico, reflexionado con responsabilidad sobre los hechos, las acciones y actitudes, preguntándose por que y para que de las cosas, en una permanente actitud y practica evaluativo sobre su rol y el trabajo de los/as estudiantes.
- Propicia procesos que favorecen la identidad de maestros y maestras de los/as estudiantes.
- Conciben todo tipo de trabajo como un proceso de humanización productiva de realización personal y social.

Dimensión Pedagógica:

- Facilita la construcción del conocimiento, mediante procesos de aprendizajes significativos relevantes y pertinentes.
- Aplica metodologías basadas en el principio de globalización y atiende las necesidades y problemas de aprendizaje de los alumnos y las alumnas y de cada uno y una en particular.
- Plantea situaciones que generan, en los alumnos y las alumnas, cuestionamientos, preguntas, interrogantes y búsqueda de alternativas de solución a los problemas en proceso de construcción del conocimiento.
- Toma en cuenta los conocimientos previos de los/as estudiantes, facilita la articulación con el saber acumulado.
- Integra la teoría con la práctica, aplicando los nuevos conocimientos a situaciones de la vida cotidiana.
- Promueve en los demás el trabajo en equipo, como instrumento de creación colectiva de conocimiento y un mayor acercamiento a la verdad.
- Utiliza la realidad del entorno natural y social como primer recurso didáctico y crea materiales pertinentes a la realización de procesos, nuevas experiencias de realidad, reelaboración de significados y nuevas conceptualizaciones en los/as estudiantes.
- Trabaja los contenidos como hechos conceptos, procedimientos, valores y actitudes, de forma organizada y sistemática propiciando una visión integrada del conocimiento.
- Utiliza múltiples estrategias que ofrecen el instrumental tecnológico para el trabajo intelectual.
- Propicia metodologías de preguntas, de exposición, de solución de problemas naturales y sociales, como fuente que proporciona datos e informaciones, con los/as estudiantes reinterpretan permanentemente la realidad.
- Utiliza y propicia diferentes procedimientos de clasificación de la información para recordarla y mejorarla.
- Reflexiona personal y colectividad la práctica pedagógica y a reelabora permanentemente el estilo de ser maestro o maestra incorporando a su práctica las innovaciones producidas con el campo de la psicopedagogía y las que demande la sociedad en un momento concreto de su desarrollo.
- Identifica problemas relacionados con los procesos educativos en el aula, en la escuela y en el entorno, y diseña alternativas de solución a los conflictos y problemas.
- Aplica los nuevos conocimientos a situaciones cotidianas para transformar las condiciones de vida.

- Detecta problemas de aprendizaje que puedan tener los/as estudiantes y diseñan las estrategias necesarias para la superación de los mismos.
- Propicia la integración del trabajo intelectual manual, imprimiéndole real sentido desde esta perspectiva a su práctica pedagógica.
- Organiza procesos de aprendizaje que posibilitan la integración de todos (as) los (as) actuantes en la planificación, selección de estrategias, procedimientos, metodologías, teorías, recursos y crea las condiciones para que todos(as) participen en la conducción y evaluación de cada momento, así como del proceso en su conjunto.
- Promueve la autoevaluación, coevaluación y hereoevaluación de acuerdo a las orientaciones del nuevo currículum.
- Reflexiona a su propio trabajo como medio de renovación actualización e innovación permanente de la práctica y la teoría.

Dimensión Socio-Cultural:

- Entiende la escuela como un espacio de socialización y creación de una cultura democrática, de construcción de un proyecto humanizador de mujeres y hombres, de sociedad y de país.
- Propicia relaciones de corresponsabilidad personal y colectiva, de cooperación y participación
- Promueve la autogestión de procesos y la descentralización en el ejercicio de la autoridad y el poder, compartiendo en diferentes roles las responsabilidades del trabajo de aula.
- Practica el consenso, atendiendo las opiniones, valorándolas analizándolas y decidiendo, tomando en cuenta el bien común del grupo y asumiendo responsabilidad en la ejecución y control de las decisiones tomadas.
- Promueve la participación de la comunidad local en la cual los padres, las madres y las organizaciones comunitarias se convierten en corresponsales de las actividades escolares, orientadas a mejorar la calidad de vida, la defensa de sus derechos y la practica de sus deberes.
- Actúan con iniciativa y libertad al tomar decisiones de manera individual o en los grupos que participan, sabe exponer sus ideas y aceptar las ideas de los demás.
- Valoran las diferentes expresiones culturales cognitivas y artísticas como medio para el desarrollo integral de los sujetos.
- Promueve diversas expresiones artísticas y culturales, integrándolas a sus prácticas.

Responsabilidades

En cuanto a las Responsabilidades del Maestro/a egresado del ISFODOSU, el mismo podrá desempeñar con eficiencia los siguientes roles:

- En cuanto al Desarrollo Curricular Maestro/a la maestra, es responsable de las acciones de planificación, programación y ejecución de las actividades que implica el desarrollo del currículo a fin de lograr los propósitos del nivel, los ciclos y las áreas. Es responsable de seleccionar y definir las acciones de evaluación, de responsable de seleccionar y definir las acciones de evaluación, de conformidad a los criterios y procedimientos establecidos al efecto.

- Acompañamiento al desarrollo integral de los/as estudiantes. Esto implica Conocer las necesidades, expectativas e interés de los alumnos y alumnas bajo su responsabilidad y prestar la atención requerida para su adecuado desarrollo
- Potenciar la formación científica, tecnológica, humanista, artística y ética de los/as estudiantes. La Asunción de esta responsabilidad requiere de un conjunto de saberes y conocimientos, tales como:
 - a) Dominio de los saberes sobre el contexto o entorno sociocultural lo que permite un efectivo conocimiento de la sociedad y la localidad donde vive, así como de los diversos sujetos sociales.
 - b) Dominio de los saberes elaborados específicos, acumulados actualizados, lo que permite situarse a cara a los avances científicos tecnológicos.
 - c) Dominio del significado de los saberes cotidianos y populares y del valor de estos con otros haberes
 - d) Dominio de los saberes contemplados en el proyecto educativo Nacional
 - e) Dominio del saber pedagógico propio de su ejercicio profesional. Que sitúa en condiciones de dar adecuadas respuestas a los procesos de aprendizaje en el aula y fuera de ella.
 - f) Es responsable, además, de Cultivo de la identidad personal colectiva.
 - g) Potenciar la vinculación de las escuelas con la comunidad.
 - h) Identificar, respecto a las diversidad, conciencia ecológica, valoración de la vida en todas sus manifestaciones, criticidad, solidaridad, innovación, democracia, valoración del trabajo, honestidad, justicia creatividad, responsabilidad individual y colectiva.

III. Estándares definidos según el Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño del Personal Docente

En el proceso de valuación del Desempeño del Personal Docente, la Secretaría de Estado de Educación definió el siguiente perfil de desempeño docente ideal, que constituyeron los parámetros con que fue evaluado este personal.

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
PLANIFICACIÓN Y APLICACIÓN DEL CURRÍCULO	Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje, anual y diaria con todos los componentes.	Realiza y presenta su programación anual con todos sus componentes. Muestra compromiso con el proyecto educativo del Centro.
	Planificación basada en el currículo del nivel	Plantea en la planificación propósitos, contenidos, estrategias y recursos alineados al currículo del nivel en que labora. Plantea propósitos y contenidos basados en el currículo del nivel
	Nivel de correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado.	Desarrolla la docencia de acuerdo con lo planificado.
	Cumplimiento de la programación de la jornada de clase.	Aprovecha al máximo el tiempo de la docencia completando el o los programa (s) de la o las asignatura (s) que imparte.

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
	Utiliza estrategias para el aprendizaje activo, cooperativo y significativo.	Promueve la activa interacción de los y las participantes en la planificación y el desarrollo de la clase
		Promueve la participación de los/as estudiantes en el diseño y el desarrollo del currículo.
	Estrategias de evaluación que contribuyen al mejoramiento del aprendizaje	Selecciona y aplica estrategias y recursos congruentes con los diferentes tipos de contenidos: conceptuales, procedimentales y Actitudinales.
		Utiliza estrategias variadas tales como: trabajo en equipo, solución de problemas, debates, desarrollo de proyectos, entre otras, que promueven el protagonismo del/la participante
GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL AULA	Promoción del aprendizaje significativo	Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos curriculares por parte de los/as estudiantes
		Da ejemplos que clarifican los conceptos haciéndolos comprensibles a los y las participantes

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
RESULTADO DE LOGROS DE LOS/AS ESTUDIANTES	Conduce grupos diversos y los orienta de acuerdo a sus intereses y necesidades	Organiza el proceso de aprendizaje atendiendo a los intereses, experiencias y necesidades de los diversos grupos participantes
	Conduce grupos diversos y los orienta de acuerdo a sus intereses y necesidades Seguimiento a los/as estudiantes durante el proceso educativo	Aprovecha las oportunidades para involucrar a la comunidad en actividades recreativas, educativas y de convivencia escolar
		Organiza, coordina y da seguimiento al trabajo cooperativo.
		Orienta el proceso hacia los intereses y necesidades de los diferentes grupos.
	Seguimiento a los/as estudiantes durante el proceso educativo Muestra interés por el aprendizaje particular de cada estudiante	Diseña y utiliza distintas estrategias para explorar experiencias y conocimientos previos en el estudiantado
		Mantiene un registro permanente de los avances y dificultades de los y las participantes
		Mantiene altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos/as los y las participantes

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
	Muestra interés por el aprendizaje particular de cada estudiante Propicia ambiente para el aprendizaje y el trabajo	Responde a las interrogantes de los/as estudiantes de manera eficaz.
		Establece y mantiene una relación de confianza y respeto con sus estudiantes.
	Propicia ambiente para el aprendizaje y el trabajo Registra debidamente el porcentaje de promoción de la clase	Muestra cuidado y orden en las actividades docentes
		Registra debidamente el porcentaje de promoción de la clase
	Registra debidamente el porcentaje de repetición de la clase	Registra debidamente el porcentaje de repetición de la clase
	Registra debidamente el porcentaje de deserción de la clase	Registra debidamente el porcentaje de deserción de la clase.
Registra debidamente el porcentaje de ausentismo	Registra debidamente el porcentaje de ausentismo	

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
	Lleva control de sus resultados de aprendizaje	Registra debidamente el objetivo logrado por la clase Mantiene actualizado el registro de grado
INTERÉS POR EL LOGRO DE LOS APRENDIZAJES Y EL DESARROLLO DE SUS ALUMNOS	Muestra compromiso frente al logro de los aprendizajes de sus estudiantes.	Muestra compromiso con el logro de los objetivos del centro y colabora con el desarrollo del proyecto educativo.
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES	Comunicación con la familia y la comunidad	Participa en las reuniones de las familias de sus estudiantes
	Comunicación con la familia y la comunidad Porcentaje de asistencia y puntualidad al trabajo.	Atiende a las familias siempre que se le requiere. Cumple de manera estricta con el horario de trabajo (llega y deja el trabajo a la hora establecida) durante todo el año escolar.
CONTRIBUCIÓN A UN CLIMA ESCOLAR PARA LA CONVIVENCIA Y EL APRENDIZAJE	Cuida sus formas y apariencia	Cumple con el porcentaje de asistencia al trabajo.
		Cumple con el porcentaje de puntualidad y permanencia en el trabajo.
		Aplica a su labor la normativa que rige el desarrollo de la docencia en el Centro.
		Entrega las calificaciones puntualmente en cada período establecido.

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES
		Cumple con lo establecido en el calendario escolar
		Cumple con las horas pautadas para la jornada escolar
		Cuida su presentación personal
	Aporta nuevas ideas para el mejoramiento del centro	Reformula sus estrategias de enseñanza para que respondan a las necesidades de los participantes, a partir del análisis de su práctica.
	Promueve la solidaridad y el trabajo cooperativo entre los integrantes del centro	Participa en actividades formativas y de actualización. Promueve el orden y la disciplina mediante la utilización de estrategias que favorezcan un clima de armonía y respeto en el aula y fuera de ella.
	Promueve la solidaridad y el trabajo cooperativo entre los integrantes del centro	Participa en equipos de trabajo con la comunidad Participa en las actividades de la escuela fuera de la docencia.

IV. Estándares del INSTAC

Muchos de estos elementos coinciden o pueden ser enriquecidos con los estándares propuestos por el Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium (INTASC), los cuáles se resumen a continuación (traducción personal de LED*).

Estándar 1: Asignaturas

El profesor entiende los conceptos centrales, las herramientas de investigación, y las estructuras de la disciplina que enseña y puede crear experiencias de aprendizaje que hacen estos aspectos de la asignatura significativos para los/as estudiantes.

* INTASC (1992) Model Standards for Beginning Teacher Licensing, Assessment and Development: A Resource for State Dialogue. Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium; en <http://www.ccsso.org/content/pdfs/corestrd.pdf>, consultada el 20 marzo 2009.

Estándar 2: El aprendizaje de los/as estudiantes

El/la maestro/a entiende cómo los niños y los jóvenes aprenden y se desarrollan y puede proporcionar oportunidades de aprendizaje que apoyen su formación intelectual y social y el desarrollo personal.

Estándar 3: Estudiantes Diversos

El/la maestro/a entiende cómo los/as estudiantes difieren en sus enfoques de aprendizaje y crea oportunidades de instrucción que se adaptan a los/as estudiantes de diversos orígenes culturales y con excepcionalidades.

Estándar 4: Estrategias de Instrucción

El profesor entiende y usa una variedad de estrategias para animar a los/as estudiantes al desarrollo del pensamiento crítico, la resolución de problemas y en las competencias de ejecución.

Estándar 5: Ambiente de Aprendizaje

El profesor utiliza la comprensión de la motivación y el comportamiento individual y de grupo para crear un ambiente de aprendizaje positivo, que fomenta la interacción social, la participación activa en el aprendizaje y la auto-motivación.

Estándar 6: Comunicación

El profesor utiliza el conocimiento efectivo de los medios de comunicación verbal y no verbal para fomentar las técnicas de investigación activa, la colaboración y la interacción colaborativa en el aula.

Estándar 7: Planificación de la Instrucción

El/la maestro/a planifica y gestiona la enseñanza basándose en el conocimiento de la materia, las características de los/as estudiantes, la comunidad, los objetivos y el plan de estudios.

Estándar 8: Evaluación

El profesor entiende y usa estrategias formales e informales de evaluación para evaluar y garantizar el desarrollo continuo intelectual, social y físico del alumno.

Estándar 9: Reflexión y Desarrollo Profesional

El profesor es un practicante reflexivo que continuamente evalúa los efectos de sus decisiones y acciones sobre los demás (estudiantes, padres y otros profesionales de la comunidad de aprendizaje) y que busca activamente oportunidades para crecer profesionalmente.

Estándar 10: Colaboración, Ética y Relaciones

El/la maestro/a se comunica e interactúa con los padres / tutores, las familias, los colegas de la escuela y la comunidad para apoyar el aprendizaje de los alumnos y el bienestar de estos. En su forma original, el estándar 10 se refería a la participación comunitaria, y estaba expresado como:

Escuela y la Participación de la Comunidad

El/la docente promueve relaciones con colegas, padres/madres y comunidad para apoyar el aprendizaje de los/as estudiantes y el bienestar de estos.

V. Estándares del Estado de California

Otro conjunto de estándares, manejados de una forma muy interesante, lo constituye el "CALIFORNIA STANDARDS FOR THE TEACHING PROFESSION". (CSTP) Este modelo propone un estándar descrito en función del/la docente ideal", en forma de un largo párrafo referido al accionar esperado del/la docente. Este párrafo es, a su vez, desglosado en lo que se denomina "Indicadores Claves"*. Este modelo propone, para cada "indicador clave" una serie de cuestionamientos que debe hacerse el/la docente, amparados bajo el título "Mientras el/la docente se desarrolla, debe preguntare ¿cómo yo... o ¿ Por qué yo debo...?". Un ejemplo se muestra en el Anexo 4, en su original en inglés.

En este trabajo, los estándares de California fueron traducidos e incorporados a una primera versión de los estándares del IDEICE, para fines de discusión.

Los Estándares del Estado de California se refieren a:

1. Estimular y apoyar a todos los/as estudiantes en el aprendizaje
2. Crear y mantener ambientes eficaces
3. Comprender y organizar los temas de la asignatura
4. Planificar la enseñanza y diseñar experiencias de aprendizaje
5. Evaluar el aprendizaje de los/as estudiantes
6. Convertirse en un educador profesional

Consúltese la referencia para una aclaración "in extenso" de estos estándares

VI. Reagrupamiento de los criterios para la autoevaluación de Centros Educativos

CRITERIOS	Nº	EVIDENCIAS
CRITERIO I: El Centro cuenta con un Proyecto Educativo de Centro (PEC) que orienta su gestión institucional y pedagógica, y dirige sus acciones con el fin de mejorar la calidad educativa.	1	El PEC es conocido y asumido por toda la Comunidad Educativa y se ha venido aplicando exitosamente.
	1	La Comunidad Educativa realiza sus acciones según las directrices pedagógicas del Proyecto Educativo del Centro.
	1	El PEC proporciona las directrices que contribuyen al logro de la excelencia de la gestión institucional y pedagógica del centro.
CRITERIO V: Los organismos de participación y representación funcionan de manera activa y permanente.	5	La Junta de Centro tiene un plan de trabajo establecido y se reúne periódicamente para darle seguimiento e implementar actividades innovadoras.
	5	La APMAE viene desarrollando un plan de trabajo que va más allá de lo programado.
	5	Los consejos estudiantiles proponen y se involucran activamente en todas las actividades para apoyar la gestión.

CRITERIOS	Nº	EVIDENCIAS
CRITERIO VI: El Centro Educativo está integrado al desarrollo de su comunidad.	6	El Centro educativo se constituye en espacio de referencia para el desarrollo de actividades comunitarias promoviendo redes de colaboración con las demás instituciones para el fortalecimiento de los aprendizajes.
	6	El centro educativo tiene una planificación que fortalece la relación escuela-comunidad, la cual conoce las problemáticas del centro y busca soluciones a las mismas.
	6	Los sucesos que ocurren en el entorno del centro, son evaluados por la comunidad educativa, de acuerdo a su pertinencia antes de ser integrados al proceso de enseñanza-aprendizaje.
CRITERIO III: Existe una convivencia escolar positiva que facilita un ambiente propicio para el aprendizaje.	3	El centro se esfuerza por mantener un ambiente de respeto, seguridad y colaboración en todos los espacios y en su entorno.
	3	Los/as estudiantes manifiestan interés, alegría y orgullo de participar y representar su Centro, en diferentes actividades (culturales, deportivas, científicas...)
	3	El centro tiene normas conocidas por todos y funciona una comisión para la solución de conflictos y regulación de conductas, que atenten contra el buen ambiente para el aprendizaje

CRITERIOS	Nº	EVIDENCIAS
CRITERIO IV: El Centro hace un buen uso del tiempo escolar y de los recursos disponibles.	4	El centro cumple fielmente con la jornada escolar establecida y vela por el aprovechamiento del tiempo en todas sus dimensiones.
	4	Maestros/as y los/as estudiantes cumplen las horas clase establecidas y recuperan las que por alguna situación no lograron trabajar en su momento.
	4	Los/as maestros/as planifican y gestionan la docencia, teniendo presente el buen aprovechamiento del tiempo para lograr los aprendizajes esperados.
CRITERIO X: Los/as maestros/as disponen de espacios para la reflexión pedagógica, intercambio de experiencias y aprendizajes, y desarrollan planes de mejoramiento personal y continuo.	10	Los Grupos Pedagógicos se utilizan como espacios de reflexión, donde surgen necesidades de talleres y/o estrategias para fortalecer las debilidades encontradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	10	Los/as maestros/as han organizado e implementado un programa de acompañamiento reflexivo, por grados, ciclos y niveles, para fortalecer las debilidades que puedan tener en su desempeño pedagógico.
	10	Los/las docentes incorporan en sus prácticas de aulas las estrategias que surgen de la auto-evaluación, para mejorar su desempeño y por ende el aprendizaje de los/as estudiantes.

CRITERIOS	Nº	EVIDENCIAS
CRITERIO II: El Equipo Directivo del Centro Educativo ejerce un liderazgo transformador.	2	El equipo directivo ha conformado comisiones, las cuales están implementando programas de evaluación y seguimiento a la gestión institucional y pedagógica.
	2	El Equipo Directivo junto a la Comunidad Educativa gestiona recursos, tanto para la labor docente como para la ambientación del centro.
	2	El Equipo Directivo junto a la Comunidad Educativa da seguimiento periódicamente al desarrollo de la planificación, gestión y evaluación, de acuerdo a todo establecido en el PEC.
CRITERIO VII: El Centro Educativo funciona como una Comunidad de Aprendizaje que se responsabiliza por los logros de todos los/as estudiantes.	7	La comunidad educativa reflexiona sobre la calidad del aprendizaje de los/as estudiantes, los evalúa continuamente y se compromete con la mejora de los mismos.
	7	El centro Educativo contempla espacios de diálogo y reflexión, con: docentes, estudiantes, padres y madres, para fortalecer los procesos de aprendizaje.
	7	La evaluación y la retroalimentación son prácticas permanentes en el proceso educativo, con miras a elevar el nivel de aprendizaje de los/as estudiantes y reducir el índice de repitencia y deserción escolar.

CRITERIOS	Nº	EVIDENCIAS
CRITERIO VIII: Los propósitos y los contenidos curriculares son conocidos, promovidos y puestos en práctica por los miembros de la comunidad educativa.	8	La planificación pedagógica prioriza los contenidos básicos del currículo e incorpora aspectos innovadores para adaptarse a los cambios que permanentemente se originan.
	8	Los/las docentes dominan los saberes que deben enseñar y se capacitan permanentemente.
	8	Los/las docentes se constituyen en equipos, por áreas y/o niveles, para socializar las necesidades de los/as estudiantes y preparar las clases que respondan a las mismas.
CRITERIO IX: Los/as maestros/as proporcionan atención personal a cada estudiante en el aula en su proceso de aprendizaje, transmitiéndole altas expectativas en su desempeño:	9	El centro busca apoyo con otras instituciones y profesionales capacitados para prestar atención a los/as estudiantes con necesidades especiales.
	9	El centro busca apoyo de las empresas del sector, para realizar las premiaciones de los/as estudiantes que se destacan en diversos renglones.
	9	El programa de acompañamiento a estudiantes de bajos logros se lleva a cabo con excelentes resultados.

VII. Estándares para Directores/as de Escuela del ISLLC

Otro antecedente relevante utilizado para elaborar este documento fueron los estándares para directores/as de escuela establecidos por el Interstate Schools Leader Licensure Consortium (ISLLC) que utilizan más de 40 estados de los EEUU. Se trata de seis estándares referidos a:

Estándar 1:

La construcción de una visión compartida del aprendizaje y a la planificación del desarrollo del centro.

Estándar 2:

La conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje y de una cultura que lo promueva.

Estándar 3:

La gestión de los procesos y los recursos institucionales para la creación de un ambiente de aprendizaje efectivo.

Estándar 4:

La relación y cooperación con las familias y la comunidad.

Estándar 5:

La integridad y honestidad en el desempeño.

Estándar 6:

La comprensión e intervención en el contexto legal, social, económico y político de la escuela.

Para una consulta in extenso de estos estándares:

http://www.ccsso.org/projects/education_leadership_initiatives/ISLLC_Standards/

