

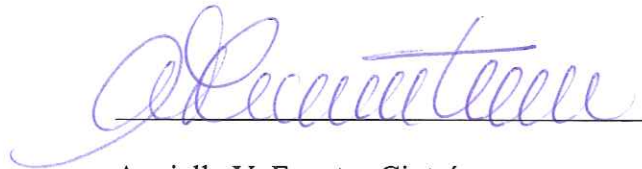
UNIVERSIDAD METROPOLITANA
PROGRAMA GRADUADO DE EDUCACION
RIO PIEDRAS, PUERTO RICO

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA CONSTRUCCION
DE UNA ESCUELA DE CALIDAD

ANNIELLA V. FUENTES CINTRON
DICIEMBRE, 2011

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Anniella V. Fuentes Cintrón certifico que la investigación documental titulada: Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad, la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestría en Administración y Supervisión Educativa del Recinto Metropolitano de la Universidad Metropolitana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Así mismo, doy fe que este trabajo es uno original e inédito.



Anniella V. Fuentes Cintrón

©

ANNIELLA V. FUENTES CINTRON

DERECHOS DE AUTOR

DICIEMBRE 2011

NOTA ACLARATORIA

En la exposición de este documento se ha optado por utilizar el género masculino y otras formas genéricas al hacer referencia a hombres o mujeres a los efectos de evitar la continua repetición. No obstante, se hará distinción en aquellos casos que así lo requieran. Se hace énfasis en que la omisión de uno no significa la dominancia del otro. A estos efectos, la *Ley de Derechos Civiles de 1964* autoriza a utilizar los términos genéricos al referirse a maestros, directores, supervisores, estudiantes y administradores.

DEDICATORIA

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.

Un esfuerzo total es una victoria completa”. –Gandhi

Con esta cita quiero dedicar este trabajo a mis dos amadas hijas, quienes son la razón de mi deseo constante por ser mejor ser humano cada día de mi vida. Ustedes son mi fuerza para superar cualquier obstáculo que encuentro en mi camino, tanto en mi vida profesional como en mi vida personal. Gabriela y Daniella, gracias por existir.

A mi Dios Todopoderoso, por estar a mi lado siempre guiándome por este camino llamado vida que recorro día a día.

También deseo dedicar este trabajo a mi familia quienes siempre me apoyaron y confiaron en mí.

A mi querida madre Ana Cintrón y mi adorada hermana Verónica Fuentes, por siempre querer lo mejor para mí.

A mi amada abuela, Ana Lamela, porque desde el cielo sé que estás viendo este gran logro. ¡Te amo con toda mi alma!

Y a ti, adorado abuelo Bartolo, porque no importa el tiempo que haya pasado desde tu partida siempre he sabido que has estado junto a mí. ¡Cuánta falta me has hecho!

Gracias a todos ustedes soy quien soy. ¡Los llevo siempre en mi corazón!

Que Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todos aquellos que, de una manera u otra, me apoyaron para poder llegar hasta aquí:

A quien me llevó a conocer este mundo de la educación, Glenda Hernández; gracias por tus consejos cuando apenas conocía tan gratificante labor.

A quien me impulsó a continuar desarrollándome profesionalmente; Javi, gracias por tu apoyo.

A mis compañeros de estudio y trabajo que siempre sabían que lo lograría.

A mis profesores, en especial la Dra. Ana M. Delgado y Dra. María E. Fernández, porque demostraron que son poderosas al compartir sus conocimientos conmigo.

A la Dra. Josefina Escobar, consejera de mi investigación documental, por su dedicación, compromiso y paciencia.

A todos ustedes que son parte de mi familia y que siempre me brindaron palabras de apoyo y consejos para continuar desarrollándome profesionalmente; Don Tomás, Doña Carmen, Griselle y Rodolfo; gracias.

Y a ti Tomás, por ayudarme a tener el espacio y el tiempo para dedicarme a esto que sabías que era bien importante para mí; y por otras tantas cosas más...

Gracias, gracias gracias....

RESUMEN

Calidad es un concepto relativo y que envuelve dinamismo. Un proceso que busca calidad es una tarea que nunca termina, porque siempre se puede pretender más calidad. Construir una escuela de calidad tiene como propósito primordial el mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes. Los resultados de una escuela dependen de las personas que trabajan en ellas, por lo cual todos los que en ella laboran deben participar en el proceso y ejecución de los procesos que hagan posible lograr esa calidad. La participación genera compromiso y satisfacción personal, generando una mayor calidad de vida en el trabajo, que es uno de los objetivos principales de la filosofía de la calidad. De acuerdo a Senge (1999) los estilos de liderazgo es un elemento importante en el logro de escuelas de calidad. Esta investigación documental consiste en analizar cómo influye el liderazgo del director escolar en la construcción de una escuela de calidad y qué tipo de liderazgo debe ejercer el director para conseguir una escuela de calidad.

La información recopilada por medio de la revisión de literatura, documentos revisados, leyes, textos, libros, revistas profesionales, manuales, políticas públicas, artículos, tesis, disertaciones y estudios relacionados al tema se enfoca en las características del director escolar y el liderazgo que este ejerce en la consecución de una escuela de calidad. Se exponen a su vez, estudios llevados a cabo en Estados Unidos relacionados al liderazgo del director de escuela (Bell-Hobbs, 2008; Pérez, 2007; Berdos, 2009).

El marco conceptual de esta investigación se fundamenta en los planteamientos de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1995), en la Teoría de Liderazgo de Peter Senge (1999) y el Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico (2008).

Se presentan los hallazgos de esta investigación expuestos a la luz de las preguntas de investigación y la literatura revisada. Algunos de los hallazgos encontrados son:

1. El director debe ejercer su función de forma eficiente.
2. El director debe determinar los objetivos colectivos de la escuela.
3. El director debe conocer la institución a profundidad.
4. El director debe ser facilitador.
5. El director debe proporcionar nuevas ideas.
6. El director debe ser carismático, inspirador y considerado.

Además se ofrecen recomendaciones para el director escolar tales como la realización de estudios de necesidades sobre su rol en el proceso de construcción de una escuela de calidad, la implantación de un plan estratégico para el fortalecimiento de las tareas administrativas y la participación en actividades de desarrollo profesional, entre otras.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
CERTIFICACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
NOTA ACLARATORIA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	x
TABLAS.....	xiii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	
Antecedentes.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación.....	4
Preguntas de Investigación.....	5
Marco Conceptual.....	5
Definición de Términos.....	8
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	
Introducción.....	9
Trasfondo Histórico de la Educación.....	9

Funciones del Director de Escuela.....	13
Perfil del Director de Escuela.....	16
Liderazgo.....	20
Teorías del liderazgo.....	26
Estilos de liderazgo.....	27
Liderazgo transformacional.....	29
Liderazgo del director.....	32
Escuelas de calidad.....	35
Estudios realizados.....	36
CAPÍTULO III: MÉTODO	
Introducción.....	39
Unidad de análisis.....	39
Diseño de investigación.....	40
Procedimiento.....	40
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS	
Introducción.....	42
Hallazgos.....	42
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Introducción.....	48
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	51
Limitaciones.....	51

REFERENCIAS.....	52
ANEJOS.....	57

TABLA DE FIGURA

1. Descripción de los cinco conceptos disciplinarios para el líder de Peter Senge.....	24
--	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico establece que “la dignidad del ser humano es inviolable” (Carta de Derechos, Sección 1) y que “toda persona tiene derecho a una educación que propenda el pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos del hombre y de las libertades fundamentales” (Sección 5). La Ley 149, del 30 de junio de 1999, establece que el director escolar tendrá a su cargo el desenvolvimiento académico y administrativo de la escuela, y será el representante de ésta ante la comunidad. En el desempeño de su tarea recabará y fomentará la participación de maestros, padres, estudiantes y miembros de la comunidad. Al igual tendrá las siguientes funciones y deberes: promoverá y mantendrá un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar; ejercerá funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se deleguen, y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y calidad de la educación.

En el campo de la administración educativa, se señala al director como el líder de la escuela. En su función de líder es agente de calidad educativa, y por lo tanto su papel será uno de gran importancia en el logro de los objetivos de la institución, enfocándose en la construcción de una cultura escolar de calidad. El director escolar, como líder educativo, debe poseer unas características y competencias que redunden en mejores escuelas y por consiguiente en un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes:

liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo, liderazgo ético, planificación y evaluación (Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico).

El líder educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel de líder, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones y conflictos dentro de la escuela, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la institución. El modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom en su Teoría de las Expectativas establece que el esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

El liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de una escuela, lo cual determinará la calidad tanto en los resultados de la institución como en la satisfacción de los profesores y de toda la comunidad escolar. Una escuela de calidad es aquella que asume colectivamente la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo de la institución (Grinberg, 2003).

El director escolar es factor importante en todo el proceso educativo ya que la calidad de su gestión determina el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general. Los deberes y tareas deben estar dirigidos al logro de lo que debe ser la meta universal de la educación: la formación integral de los alumnos.

En su libro *La Quinta Disciplina* Senge (1999) plantea que el líder eficaz es aquel que puede llegar a aprender de sus habilidades y competencias, e identifica cinco disciplinas que dan sustento a la organización: pensamiento sistemático, construcción de una visión compartida, dominio personal, aprendizaje en equipo y modelos mentales. Cada una está relacionada con la teoría transformacional del liderazgo la cual implica un intercambio entre personas que buscan alcanzar metas en común y se unen para lograr unos objetivos dentro de la organización.

La tarea de la investigadora en este proyecto de investigación documental es analizar el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad, y encontrar vías para que el líder administrativo sea capaz de producir cambios e innovaciones que vayan orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos de calidad.

Planteamiento del problema

El planteamiento del problema de esta investigación documental consistió en auscultar como el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad. La escuela debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una buena planificación y un ejercicio de liderazgo efectivo para el mejoramiento de la institución. Una escuela de calidad debe adoptar una visión orientada a hacia el logro de las metas y objetivos, debe tener una comunicación apropiada con todos sus miembros, así como participación activa entre ellos (Vroom, 1995).

El Sistema Educativo de Puerto Rico ha planteado en el Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico que el director de escuela es

fundamental en el logro de un clima organizacional que propicie el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su rol como líder contribuye a motivar a la gente a su alrededor a tener un desempeño eficaz dentro de la institución. El director debe visualizarse como un líder transformador y promotor de cambios fundamentales en el entorno escolar que eventualmente convertirán su escuela en una de calidad (Bass, 2006).

El trabajo del director, como líder de la institución, debe ser de facilitador del proceso educativo, que busca la participación y colaboración de toda la comunidad escolar. Es importante que el director reconozca cuál es su función como líder para construir y mantener un ambiente de trabajo adecuado que facilite el pleno desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica que se desea (Senge, 2002).

Justificación

Esta investigación documental se justifica ante la voz de insatisfacción por la crisis educativa que vive la sociedad puertorriqueña. A tales efectos se justifica investigar como el liderazgo del director propende la construcción de una escuela de calidad. El liderazgo de acuerdo a Senge (2002) es idóneo para organizaciones que aprenden ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas e impulsa modos y procedimientos más eficaces para llevar a cabo los procesos.

De acuerdo a Bass (2006) el liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un

administrador eficiente. Realizar el trabajo administrativo tiene una influencia importante para asegurar que un administrador lleve a cabo la consecución y logro de una escuela de calidad a modo de empresa eficaz (Senge, 1999).

Los administradores deben ejercer todos los aspectos de su rol con el objeto de combinar recursos humanos y materiales para lograr objetivos, para lo cual es necesario clarificar la naturaleza, deberes y funciones del administrador, así como un cierto grado de autoridad para apoyar sus actividades (Ley 149).

Los administradores educativos tienen que llevar a cabo funciones de planeación, organización y control mediante las cuales obtendremos ciertos resultados. Pero es probable que esos resultados sean inferiores a lo que se podría lograr si añadieran a las operaciones el componente extra de un liderazgo eficaz (Stoner, Freeman & Gilbert 1998).

Preguntas de Investigación

Esta investigación documental tiene el propósito principal de conocer el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad.

Las preguntas de investigación que dan dirección son las siguientes:

1. ¿Cómo el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad?
2. ¿Qué tipo de liderazgo debe ejercer el director escolar para conseguir una escuela de calidad?

Marco Conceptual

El marco conceptual de esta investigación documental se fundamenta en los planteamientos de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1995), en la Teoría de

liderazgo de Peter Senge (1999) y el Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico (2008). La Teoría de la Expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral producto de tres factores; Valencia: que corresponde al nivel del deseo que una persona tiene para alcanzar una meta, la cual es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

Expectativa: el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Medios o Instrumentalidad: es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa. Vroom considera que la combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

La teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para realizar algo está producida por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, precisando que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla.

Las organizaciones que aprenden requieren de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas (Senge, 1999). Las cinco disciplinas que propone son:

- Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.
- Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.

- Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.
- Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.
- Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.

De acuerdo a Senge cada una de estas disciplinas se puede proyectar en tres niveles:

- Prácticas: qué hacer. Se basa en actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas.
- Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina.

El liderazgo para Senge (1999) implica aprender a moldear el futuro; es cuando las personas participan activamente en la creación de nuevas circunstancias y nuevas realidades.

La Ley Núm. 149, Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico del 15 de julio de 1999, establece que el director de escuela será el funcionario responsable del desempeño académico y administrativo de la escuela. El director de escuela, como funcionario responsable de este proceso debe poseer unas

cualidades y destrezas gerenciales y de liderazgo que lo capaciten para desempeñarse en su labor de una manera efectiva como líder educativo.

El Departamento de Educación, a través del Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas desarrolla y publica el Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico en el cual se presentan las áreas de competencia que debe poseer el director de escuela en las dimensiones de: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético. El mismo debe servir de referencia para que los directores conozcan cuales son las expectativas que se tienen sobre el desempeño de sus funciones.

Definición de Términos

Los términos que se utilizan en esta investigación, los cuales serán las unidades de análisis del fenómeno estudiado, se presentan a continuación:

- 1) Liderazgo: la influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos.
- 2) Director escolar: máximo representante administrativo de la institución
- 3) Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
- 4) Escuela: establecimiento donde se imparte enseñanza.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

Este capítulo presenta la información obtenida de la revisión de literatura, que sirve de fundamento para la investigación documental en torno al liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. El mismo abala la información de leyes, textos, libros, revistas profesionales, manuales, políticas públicas, artículos, tesis, disertaciones, diarios, cartas y estudios relacionados al tema.

La escuela, como institución educativa formal, contribuye al proceso educativo de la sociedad mediante el desarrollo diario de la etapa de enseñanza y aprendizaje. El administrador de una escuela que funcione como una comunidad de aprendizaje debe aunar esfuerzos junto a la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear una visión y planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad, que atienda las necesidades de todos los estudiantes (Castillo, 2001).

Trasfondo Histórico de la Educación

El Sistema Educativo de Puerto Rico ha tenido una serie de transformaciones que se reflejan en su estructura organizativa y en su clima organizacional escolar. Puerto Rico fue una colonia española durante cuatro siglos y estuvo establecida por decretos, durante el dominio español, y leyes, durante la dominación americana.

El teniente General Don Félix María de Messina, a través del Decreto Orgánico de la Educación en el 1865, fue el primero en formular un sistema público de instrucción

para Puerto Rico. Mediante este decreto es que se hace obligatoria la enseñanza para todos los niños entre las edades de seis y nueve años de edad (Claudio, 2003).

Los primeros esfuerzos para el establecimiento de escuelas en Puerto Rico fueron realizados por la iglesia. Osuna (1949) señala que temprano en la historia se establece la primera escuela en San Juan. Luego surgen las escuelas separadas por géneros, pero continuaban bajo la influencia de la Iglesia Católica.

La llegada de los norteamericanos a Puerto Rico en el 1898, trajo consigo otro enfoque en el desarrollo de la educación en la isla. El Dr. John Eaton tuvo el encargo de organizar el Sistema de Instrucción Pública de Puerto Rico, siendo este una réplica de la filosofía y la estructura de la educación norteamericana. El Dr. Eaton establece las primeras leyes escolares, compiladas por el Dr. Víctor S. Clark (Claudio, 2003).

Las primeras leyes escolares constaban de dos partes: la primera autorizaba a los distritos escolares a organizarse y establecer escuelas públicas y creación de Juntas Insulares; la segunda trae cambios administrativos en la instrucción pública. Ésta declara el derecho de los niños a una educación gratuita, educar a niños en la misma escuela, un calendario de diez meses, periodo de vacaciones de verano de dos meses, proveerle a los alumnos libros y otros materiales, un sistema de calificaciones o notas para los alumnos y el establecimiento de escuelas superiores y escuela normal (López Yustos, 1997, Claudio, 2003).

En el 1900 el Congreso de los estados Unidos aprobó en Puerto Rico la ley que creó el Departamento de Instrucción Pública de Puerto Rico, así como el cargo de comisionado de Instrucción Pública, cuyo titular tendría el control casi absoluto sobre los

distintos niveles educativos en Puerto Rico. Los Comisionados de Instrucción, lo que hoy en día se conoce como el Secretario de Educación, han respondido a las exigencias del gobierno elegido por el pueblo. El comisionado se dedicó a planificar e iniciar la construcción de edificios escolares para atender la creciente matrícula y asignar a las organizaciones escolares por grado, al igual que el facilitar y dotar las escuelas de equipos con el fin de mejorar la calidad de la educación en Puerto Rico.

Se iniciaron además las escuelas agrícolas, se adoptó como política el uso del español y el inglés en todos los grados y se inició el sistema de Cartas Circulares (Claudio, 2003).

El Dr. Martín G. Brumbaugh y el Dr. Samuel Mc Cune Lindsay (1900-1904) fueron los primeros dos Comisionados de Instrucción del Siglo XX que sentaron las bases del nuevo Sistema de Instrucción Pública de Puerto Rico. Otros Comisionados de Instrucción Pública de Puerto Rico lo fueron Ronald P. Falkner (1904-1907), Edwin G. Dexter (1907-1912). En 1912, Juan B. Huyke fue el primer puertorriqueño nombrado a la posición de Comisionado de Instrucción e impulsó una política educativa que consistiera de “puertorriqueños y americanos” (López Yustos, 1997).

El Comisionado José Padín (1930-1936) se caracterizó por la enseñanza de inglés y español y su creencia de la posibilidad de coexistencia en Puerto Rico de dos culturas. En el periodo de 1937-1945, el Dr. José M. Gallardo impuso en su administración el plan de organización escolar 6-3-3 y el Dr. Mariano Villaronga creó la profesión de Orientador Vocacional por acción de la Legislatura de Puerto Rico. Durante la década del 1947 al 1960, Puerto Rico comenzó a sufrir una transformación dramática económica de una sociedad agrícola a una sociedad industrial.

En el 1948 el pueblo puertorriqueño tiene elecciones generales para elegir al primer gobernador puertorriqueño Don Luis Muñoz Marín, creador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, mentor de la Constitución de Puerto Rico e ejecutor del proyecto “Manos a la Obra”. Bajo la nueva Constitución del estado Libre Asociado de Puerto Rico, en el 1952, el funcionario encargado de dirigir la instrucción pública es denominado Secretario de Instrucción, nombrado por el Gobernador junto con el Senado de Puerto Rico.

La Constitución no especifica las funciones del Secretario de Instrucción. Estas fueron fijadas siguiendo las pautas de la Acta Jones. El Secretario, como el Comisionado de Instrucción inicialmente, disfruta todavía de gran autonomía para dirigir el sistema de escuelas públicas del País. (López Yustos, 1997). La educación fue incluida en la Carta de Derechos de la Constitución del estado Libre Asociado de Puerto Rico. En ella se definieron y sus alcances y se estableció lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos del hombre y de las libertades fundamentales. Habrá un sistema de instrucción pública el cual será libre y enteramente no sectario. La enseñanza será gratuita en la escuela primaria y secundaria y, hasta donde las facilidades del Estado lo permitan, se hará obligatoria para la escuela primaria. La asistencia obligatoria a las escuelas públicas primarias, hasta donde las facilidades del Estado lo permitan, según se dispone en la presente, no se interpretará como aplicable a aquellos que reciban instrucción primaria en escuelas establecidas bajo auspicios no gubernamentales. No se utilizará propiedad ni fondos públicos para el sostenimiento de escuelas o instituciones educativas que no sean las del Estado. Nada de lo contenido en esta disposición impedirá que el Estado pueda prestar a cualquier niño servicios no educativos establecidos por ley para protección o bienestar de la niñez.

Funciones del Director de Escuela

El director de escuela tiene a su haber un sinnúmero de responsabilidades para con la institución que dirige, entiéndase por esto, estudiantes, aspectos administrativos, docentes y comunidad escolar en general. Al ser uno de los principales protagonistas en el manejo efectivo de todo el componente escolar, el director de escuela debe poseer habilidades y destrezas de liderazgo que le faciliten en el ejercicio del establecimiento de estructuras eficientes e integrativas para lograr los propósitos pedagógicos, sociales y culturales de la comunidad escolar.

El Artículo 2.13 de la Ley 149 del 15 de julio de 1999, el Director será responsable ante el Secretario y el Consejo escolar del desenvolvimiento académico y administrativo de la escuela y será también el representante de ésta ante la comunidad. En el desempeño de su tarea recabará y fomentará la participación de maestros, padres y miembros de la comunidad. El director de escuela tendrá las siguientes funciones y deberes:

1. Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
2. Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
3. Diseñar, discutir y conseguir aprobación de la Facultad y el Consejo Escolar de la Organización Escolar para cada año electivo.

4. Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades. (Aprovechamiento, retención, premiación).
5. Custodiar y mantener en lugar seguro los expedientes del personal y de los estudiantes, los expedientes académicos, registros de notas y de salón hogar y cualquier otro documento relacionado con el desarrollo académico de los estudiantes y la administración de la escuela.
6. Facilitar todos los documentos que se le requieran en una auditoría o monitoria relacionado con las operaciones fiscales y administrativas establecidas en esta Ley.
7. Dirigir la preparación del Plan de Trabajo Escolar para cada año escolar e implantar la acción a corto y a largo plazo, para la atención y solución de los problemas docentes, discutirlos con la Facultad y el Consejo.
8. Solicitar la acreditación de la escuela y viabilizar la obtención de ésta dirigiendo el proceso de coordinación y preparación para esos fines.
9. Proveer toda la coordinación necesaria relacionada con los servicios complementarios a la docencia.
10. Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
11. Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo

que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.

12. Preparar y revisar en unión al Consejo Escolar, la Carta Constitutiva y viabilizar que se cumpla la misma.

13. Organizar un Comité de Disciplina y velar por el cumplimiento del Reglamento establecido a esos fines.

14. Propiciar el estudio de necesidades de la escuela para solicitar los recursos físicos, fiscales y humanos que esta necesita y determinar, en consulta con el Consejo Escolar, el uso que le darán a los fondos asignados a la misma.

15. Organizar, divulgar y ofrecer servicios educativos para la comunidad.

16. Mantener al día las estadísticas de su escuela, someter los informes que sean esenciales y divulgar información sobre los ofrecimientos, los logros obtenidos y las necesidades de la escuela.

17. Facilitar a la comunidad los servicios y recursos con que cuenta la escuela de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes.

18. Dirigir el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la escuela y fomentar su óptimo rendimiento, creando en ésta un clima de trabajo estimulante y armonioso.

19. Llevar a cabo las gestiones pertinentes para que la escuela disponga de materiales necesarios para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza, y utilizar para ellos los fondos que le sean asignados.

20. Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.
21. Ejecutar las funciones que le correspondan en el reclutamiento de personal, siguiendo las directrices del Departamento de Educación, utilizando las estructuras operacionales que estén disponibles para facilitar tal función.
22. Implantar los Reglamentos Internos de la Escuela.
23. Llevar a cabo las funciones asignadas al Director de Escuelas, de acuerdo a la guía establecida para la Organización y Funcionamiento de Consejos Escolares.
24. Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

Perfil del Director de Escuelas

La aprobación de la Ley Núm. 149, Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico del 15 de julio de 1999, le otorga al director mayor autonomía dentro de las escuelas. El Departamento de Educación de Puerto Rico, en su esfuerzo por poseer directores con destrezas gerenciales y destrezas como líder educativo, desarrolló el Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Este documento define las dimensiones y presenta las características específicas de cada una de ellas y los criterios profesionales que los directores deben poseer para lograr cambios positivos en su escuela. Éste pretende ser una guía útil para que los

directores encuentren significado en su liderazgo, y desarrollen mejores estilos y estrategias de trabajo.

Las cinco dimensiones y competencias del director de escuela son las siguientes:

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

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

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

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

II. El director como líder educativo- Promueve el logro de los estándares y las expectativas identificadas para cada asignatura, establece altas expectativas para sus estudiantes y propicia su logro a través de la actualización curricular, la promoción de estrategias efectivas de enseñanza y el desarrollo profesional del maestro.

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

- B. Promueve el enriquecimiento curricular como un medio para actualizar el contenido y hacerlo pertinente a los estudiantes de su comunidad escolar.
- C. Propicia la utilización de diversos métodos para evaluar el aprovechamiento académico de los estudiantes.
- D. Propicia el desarrollo profesional del maestro como un medio para lograr un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.
- E. Promueve los servicios al estudiante como una forma de mejorar el área personal, y académica de los alumnos.
- F. Reconoce la importancia de ofrecer servicios educativos a la comunidad a la cual sirve.

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

- A. Propicia el desarrollo de una comunidad de aprendizaje donde impere la reflexión, el respeto y la comunicación efectiva entre sus diversos componentes.
- B. Establece y modela prácticas de trabajo y convivencia, que ofrecen seguridad y protección a todos los miembros de la comunidad escolar, propiciando una cultura de aprendizaje favorable a los estudiantes.
- C. Promueve relaciones efectivas con la comunidad a la cual sirve su escuela.

IV. El director como líder administrativo- Conoce la situación de su escuela y utiliza procedimientos de trabajo organizados y fundamentados en las leyes, reglamentos y cartas circulares que rigen el Sistema Educativo.

- A. Demuestra conocimiento de la política pública por la cual se rige el Departamento de Educación.
- B. Demuestra conocimiento en torno al manejo efectivo del tiempo y a los procesos para organizar efectivamente su labor, lo que facilita los procesos administrativos en su lugar de trabajo.
- C. Facilita a la comunidad escolar los servicios y recursos con los que cuenta la escuela, de acuerdo a la política pública del Departamento de Educación.
- D. Conoce y participa de los procesos establecidos, para que su escuela cuente con los recursos humanos y físicos que se requieren para el buen funcionamiento del plantel escolar.
- E. Mantiene actualizada y accesible toda la información relacionada a su escuela y utiliza mecanismos para divulgarla a la comunidad escolar.
- F. Conoce y utiliza la tecnología para hacer más efectiva y ágil su labor.

V. El director como líder ético- Guía su trabajo a base de los principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas en su profesión, y demuestra compromiso con su desarrollo profesional.

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

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

Liderazgo

La Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

La motivación es el resultado de multiplicar la fuerza de la motivación por el valor de la meta más la probabilidad del logro. La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, el valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado, y, la expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

La motivación es producto de tres factores:

1. Valencia: que tanto se desea una recompensa
2. Expectativa: estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso
3. Instrumentalidad: medios y herramientas empleados; estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa.

La combinación de estos tres factores produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. De acuerdo a esta teoría existen entonces dos caminos posibles para motivar a una persona:

- Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño, y entre desempeño y recompensa.

La teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonos, ascensos, aumentos de salario; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

La conexión entre esfuerzo y trabajo describe la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevara al desempeño. La conexión entre desempeño y recompensa establece el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. La conexión entre recompensa y metas personales determina el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para el individuo.

Esta teoría se funda en que los factores internos (necesidades) como los externos (ambientales) influyen en el comportamiento, el cual elige el individuo, quien tiene diferentes necesidades, deseos y objetivos, por lo que toma decisiones que orientan su conducta con base en su percepción del resultado (Lussier y Achua, 2005).

Una organización en aprendizaje es aquella en la que todos los miembros del personal están aprendiendo constantemente y poniendo en práctica todo el potencial de

sus capacidades (Senge, 2002). El liderazgo es la habilidad de aventurarse fuera de la cultura establecida para iniciar procesos de cambio evolutivos que redunden en la adaptación de una nueva cultura. De acuerdo a Senge los líderes desempeñan tres roles: diseñar, guiar y enseñar, además indica que los líderes promueven comunidades de aprendizaje al disciplinar su práctica como líderes.

Es a través de cinco disciplinas que se desarrolla este comportamiento: dominio personal, visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo y pensamiento sistemático.

1. Dominio personal – posibilita integrar a la propia visión la de otros, enriqueciendo así, la reflexión y el análisis de aquellos aspectos relacionados con la gestión institucional.
2. Construcción de una visión compartida – pone en evidencia la necesidad de articular esfuerzos en función de objetivos comunes.
3. Modelos mentales – corresponde a aquello que da cuenta de los supuestos básicos de los que partimos, los cuales nos impulsan a ver y a sentir determinadas cosas, y señala el modo de percibir el mundo, nuestro modo de actuar y de sentir, por lo que fija la manera en que actuamos constantemente.
4. Aprendizaje en equipo – se basa en el diálogo franco y sincero, en búsqueda permanente de la cooperación de los integrantes de la organización para lograr la armonía de la institución.
5. Pensamiento sistémico – permite una visión holística e integral del escenario educativo, y recuerda que la inspiración del líder viene de sus contactos con

significados, realidades y valores que están más allá de la superficie de la experiencia común.

La importancia de estas disciplinas es que trata de abarcar una integridad para obtener resultados que interesan a las organizaciones que aprenden y al líder de la organización , y que su éxito depende del aprendizaje continuo que el propio líder asume, junto con la visión, como un compromiso hacia su constante aprendizaje.

Figura 1

Descripción de los cinco conceptos disciplinarios para el líder de acuerdo a Peter Senge (1999)

Conceptos Disciplinarios	Destrezas
Dominio Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una visión personal 2. Promover la evaluación objetiva de la realidad actual 3. Ampliar la capacidad de tomar mejores decisiones 4. Alcanzar los resultados propuestos
Visión Compartida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar propósito común entre maestros, administradores y personal escolar 2. Promover el sentido de compromiso para alcanzar metas
Modelos Mentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer como disciplina la reflexión y la investigación 2. Desarrollar una conciencia de actitudes y percepciones en la comunidad de aprendizaje 3. Definir clara y honestamente la realidad actual 4. Desarrollar la capacidad de comunicarse productivamente
Aprendizaje en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la disciplina de interacción entre la comunidad de aprendizaje 2. Propiciar el diálogo y discusión para transformar criterios colectivos 3. Aprender a motivar para movilizar energías y alcanzar metas comunes
Pensamiento sistemático	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la retroinformación y la complejidad en la comunidad de aprendizaje 2. Propiciar el que se entienda mejor la interdependencia y el cambio

La Figura 1 describe los cinco conceptos mediante los cuales se logra disciplinar la práctica del líder para el desarrollo de una comunidad descritos por Peter Senge.

De acuerdo a John P. Kotter (1996), el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión de la misma. Igualmente indica que el liderazgo debe lograr una coalición cooperativa de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. Partiendo de estos planteamientos el liderazgo no es un acto cohesivo, sino uno cooperativo y colaborador.

Kotter afirma que el liderazgo no puede ser ejercido por una persona debido a la complejidad de las organizaciones y de sus situaciones, requiriendo por consiguiente la colaboración de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer dentro de un entorno de cambios constantes.

Conforme a lo que dice Lussier y Achua (2005) en su libro *Liderazgo; teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Dentro del concepto de liderazgo existen unos elementos claves para definir liderazgo: influencia, objetivos de la organización, cambio y gente.

La influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Los objetivos de la organización indican el grado de cooperación y participación tanto de líderes como de seguidores para fijar objetivos, basados en un porvenir deseado o un propósito compartido, en favor de la organización. La influencia y establecer objetivos están íntimamente ligados al cambio. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio que se desea para el futuro de la organización.

Las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma rápidamente. Liderar es sinónimo de dirigir a individuos. Los líderes capaces disfrutan de trabajar con otras personas y ayudar a que éstas tengan éxito. Los esfuerzos colectivos de la gente son los que hacen que las cosas sucedan (Lussier y Achua, 2005).

Teorías de Liderazgo

Como resultado de la conducta del líder en una organización se han expuesto varias teorías a través del tiempo. Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones han estado vinculadas a los rasgos y características del líder.

La teoría de liderazgo basada en rasgos es un enfoque común para explicar el liderazgo en las organizaciones. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó *método del gran hombre* la cual sostiene que las características personales de los líderes capaces se usan para predecir la capacidad de liderazgo en otros.

Algunos de los rasgos o atributos comunes que identifican al líder de acuerdo a esta teoría son: inteligencia, iniciativa, imaginación, entusiasmo, optimismo, individualismo, valor, originalidad, receptividad, capacidad de comunicación, sentimiento de lealtad, personalidad, tenacidad, comprensión humana, capacidad supervisora y confianza en sí mismo (Lussier y Achua, 2005).

La teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1982) se basa en el grado de dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de disposición de los seguidores en base al estilo y habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea. La interacción del

líder y el grupo o los seguidores es un aspecto importante del liderazgo situacional.

Cuando el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de incrementar la relación.

La teoría del liderazgo por contingencia de Fred Fiedler (1951) surge como resultado de la teoría situacional. Esta teoría sostiene que el liderazgo es un reflejo de la personalidad y de la conducta del líder, y que la capacidad de un líder para ejercer liderazgo depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder encajan en el grupo (Lussier y Achua, 2005).

La teoría del liderazgo de camino-meta de Robert House (1971) se basó en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros autores. El enfoque de esta teoría encuentra que los líderes más eficaces son aquellos que llevan a los subordinados a lograr tanto las metas de la empresa como sus metas personales (Lussier y Achua, 2005).

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren a los tipos de conducta de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización, y los personales, en el logro de alguna meta u objetivo. Hersey y Blanchard (1982) establecen los diferentes estilos de liderazgo. Los clasificaron en líder autocrático, democrático y de rienda suelta.

Los autores señalan que el líder autocrático es una persona que ordena y espera cumplimiento, es dogmático e impositivo y así mismo, dirige a través de sus habilidades para restringir u otorgar recompensas y castigos. La persona que asume este tipo de liderazgo asume toda la responsabilidad, toma decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Existen, dentro de este estilo de liderazgo, la clasificación de liderazgo negativo o liderazgo positivo. Cuando el líder autocrático emplea el liderazgo positivo es cuando se basa en incentivo y recompensa. Por el contrario, si el procedimiento que se usa para estimular a otros e influir en ellos es basado en temor, amenaza y fuerza, se denomina liderazgo negativo.

El líder democrático o participativo consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Permite que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones cuando éstas repercuten en el grupo o cuando los seguidores son capaces de hacer una contribución (Hershey y Blanchard, 1982).

De acuerdo a estos autores, el líder de rienda suelta o “laissez faire” es aquel que utiliza su poder en muy poca medida, y si es que lo hace, da a sus subordinados una gran cantidad de independencia en sus operaciones. Este tipo de líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas. Igualmente considera que su rol es facilitar las operaciones de sus seguidores brindándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

Este tipo de líder ofrece muy poca o ninguna dirección al subordinado, concediendo a su vez mucha libertad a los miembros de la organización o grupo. El proceso de toma de decisiones en este tipo de liderazgo es lento, y muchas veces existe la tendencia de que el empleado no entienda la tarea y por consiguiente las condiciones pueden llegar a ser algo confuso (Hershey y Blanchard, 1982).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, orientado a facilitar la participación de los seguidores y la renovación y reestructuración del sistema de la organización para el logro de las metas. Este tipo de liderazgo estimula el mejoramiento continuo de la organización y alienta un clima de colaboración entre sus miembros.

El modelo de liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978), pero es Bass quien lo aplica hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, concentrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones y posteriormente en el contexto educativo.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales o relacionales (Bass, 1985).

De acuerdo a Bass (2006) el liderazgo transformacional incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)

- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

Por su parte, Bass y Avolio (1994) caracterizan al líder transformacional, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada.

- Influencia idealizada: lleva al líder transformador a actuar de modo que sus seguidores lo admiren y quieran imitarlo.
- Motivación inspiradora: crea una visión estimulante comunicando la misma con palabras y el propio ejemplo. El líder debe diagnosticar las necesidades de los miembros del personal y atenderlas de manera individual.
- Estimulo intelectual: promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, estimula intelectualmente a los empleados y aceptando errores como forma creativa de construir conocimientos.
- Consideración individualizada: toma en cuenta las necesidades de cada persona buscando guiar su potencial, interviniendo como entrenador o coach, brindando oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, escuchando y delegando.

El objetivo del liderazgo transformacional, de acuerdo a Leithwood (1994), es transformar a la gente y las organizaciones, ampliar su visión, su intuición y comprensión, clarificar los fines, hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivar cambios permanentes. El liderazgo

transformacional permite el cambio de la realidad del mundo particular para adecuarlo a los valores e ideales. El líder transformacional posee las siguientes características:

- Se organiza sobre la necesidad humana.
- Se preocupa de los fines, los valores, la moral y la ética.
- Trasciende los asuntos cotidianos
- Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Valoriza el beneficio como base de crecimiento.
- Es proactivo, catalizador y paciente.
- Se concentra mayoritariamente en las misiones y en las estrategias para lograrlas.
- Utiliza plenamente los recursos humanos.
- Detecta y desarrolla los nuevos talentos.
- Reconoce y recompensa las contribuciones importantes.
- Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío.
- Libera el potencial humano.
- Es un ejemplo de amor.
- Dirige hacia nuevos rumbos.
- Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.

Liderazgo del director

En el contexto educativo la función del director se centra mayormente en la dirección de la institución y el liderazgo curricular. El director es considerado como el líder del cambio y la calidad educativa. El liderazgo del director es un factor determinante en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los alumnos.

John Maxwell (1999) en su libro “Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo” identifica las cualidades que deben poseer los líderes para poder dirigir con eficiencia una organización e intervenir adecuadamente en los procesos y procedimientos de la misma:

- 1) Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- 2) Autodisciplina: a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- 3) Capacidad de trabajo: poner en marcha de la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
- 4) Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar, que la diferencian de las demás.
- 5) Carisma: poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.
- 6) Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.

- 7) Comunicación: se deben expresar bien, y sobretodo ser persuasivos en sus argumentos y convincentes.
- 8) Discernimiento: diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.
- 9) Enseñanza: transmitir conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
- 10) Escuchar: captar no solamente las palabras sino los sentimientos del hablante.
- 11) Focalización: centrar, concentrar, dirigir las acciones en función de alcanzar un objetivo.
- 12) Generosidad: inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y el interés.
- 13) Iniciativa: dar el paso necesario y tomar acción para alcanzar lo propuesto.
- 14) Pasión: sensibilizar afectivamente las acciones a realizar.
- 15) Relaciones interpersonales: ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- 16) Responsabilidad: ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
- 17) Seguridad: conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.
- 18) Servicial: complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio.

19) Solucionar problemas: utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.

20) Valor: actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.

21) Visión de futuro: ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

Ejercer liderazgo es un gran reto para el director de escuela. Es una gestión de responsabilidad que busca la transformación de la institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general.

Dentro de las características del director como líder de una comunidad escolar, Sergiovanni (2001) formula cinco estilos de liderazgo:

1) Líder técnico: planifica, organiza, coordina, desarrolla y establece estructuras organizativas para asegurar una eficacia óptima en la institución.

2) Líder humanista: le otorga mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Apoya, anima y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la institución.

3) Líder educativo: desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo del currículo.

4) Líder simbólico: asume el papel de jefe y pone atención en la selección de metas y comportamientos importantes para la escuela. Recorre la institución, visita los salones, mantiene contacto directo y permanente con los alumnos, establece prioridad en los intereses educativos, preside ceremonias y actividades oficiales y transmite visión unificadora a través de las palabras y las acciones.

5) Líder cultural: define, fortalece y articula los valores, las creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Articula la misión de la escuela, mantiene tradiciones, socializa a los miembros de la comunidad escolar a la cultura de la escuela y desarrolla y manifiesta un sistema de símbolos a lo largo del tiempo que reflejen la cultura escolar. Vincula y promueve la creencia de alumnos, profesores, padres y demás miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución.

Escuelas de calidad

El significado que se le otorga al término “calidad” en la escuela, incluye varias dimensiones y enfoques que se relacionan entre sí. Calidad no es un término al cual atribuirle una serie de características que la misma posee, sino más bien algo que se va consiguiendo, dinámico, que se construye día a día y de forma permanente (Zabalza, 1996). El término calidad, entendido como eficacia dentro de la educación, es que logra que los alumnos verdaderamente aprendan lo que deben aprender, aquello que se establece en los planes y programas curriculares. Otra dimensión del concepto de calidad es la relevancia de lo que se aprende, pero en sentido individual y social. Esta dimensión corresponde a lo que el estudiante necesita para desarrollarse como persona intelectual,

afectiva y moral, y puede desempeñarse apropiadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Un enfoque adicional es el de la calidad de los procesos, los que el sistema le brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa (Schmelkes, 1994).

Miguel A. Zabalza, en su libro *Calidad en la Educación Infantil*, menciona una serie de variables relacionadas a la calidad en las escuelas. Entre las características comunes de las escuelas de calidad se encuentran las siguientes:

- 1) Liderazgo muy orientado a la calidad de la instrucción.
- 2) Fuerte énfasis en los problemas de la organización curricular.
- 3) Buenas relaciones con la comunidad y apoyo, por parte de ésta, a las actividades de la escuela.
- 4) Definición clara de los objetivos educativos y didácticos de la escuela y las expectativas elevadas sobre el rendimiento de cada uno de los alumnos.
- 5) Sistema eficaz de supervisión y evaluación del proceso seguido por los alumnos.
- 6) Procedimientos internos de funcionamiento y actitudes por parte del equipo directivo que supongan apoyo a las iniciativas de innovación y experimentación.
- 7) Adecuada y sistemática planificación de la formación en servicio.
- 8) Relaciones estrechas con las familias e implicación de las mismas en las actividades de la escuela.

Estudios realizados

Bell-Hobbs (2008) realizó un estudio titulado: *Creating Leaders: A correlational study of the principal's leadership impacting an innovation for sustainability*. Este estudio se llevó a cabo en cuatro escuelas en el estado de Arkansas. El propósito del

mismo fue examinar el rol del principal como agente de cambio en la implementación del modelo para el mejoramiento escolar. La metodología utilizada en este estudio fue una cuantitativa con un diseño correlacional. El examinador la relación entre las siguientes medidas perceptuales: conducta grupal, ambiente y colaboración. Entre los hallazgos mas importantes del estudio se encontró que cuando los directores construyen un ambiente de aprendizaje colaborativo, los esfuerzos por lograr cambios son más efectivos. Los estilos de liderazgo de los directores fueron percibidos de tres maneras: iniciadores, supervisores o que responden a lo tradicionalmente establecido.

Pérez (2007) realizó un estudio titulado: *Schools as professional learning communities: The actions of the principals*. El mismo se llevó a cabo en tres escuelas públicas del estado de Texas. El propósito de este estudio fue investigar si existe o no una relación entre las acciones de liderazgo del director escolar como profesional y el desarrollo de tres características de una comunidad de aprendizaje: visión compartida, colaboración y mejoramiento. La metodología utilizada en este estudio fue una cualitativa con un diseño de estudio de caso. Los datos fueron recopilados mediante un proceso de entrevistas entre directores y maestros. Los resultados del estudio demostraron que el liderazgo del director influye en las normas y valores al ser compartidos a través del diálogo y la participación. De igual manera, se evidenció la necesidad de desarrollar métodos para comunicar y regular normas y valores en el logro de una comunidad de aprendizaje.

Berdos (2009) realizó un estudio titulado: *Principal leadership in the effective elementary school professional learning community: A multiple case study*. En este estudio de carácter cualitativo con un diseño de estudio de casos múltiples, se llevó a cabo en tres escuelas elementales de Lowell, Massachusetts. El propósito del estudio fue examinar el rol del director escolar y el efecto de la implantación efectiva de una comunidad de aprendizaje. Los resultados de este estudio demostraron la importancia que conlleva que los directores, como líderes provean apoyo a los maestros. De igual manera quedó demostrado que operar como una verdadera comunidad de aprendizaje requiere la disposición del director para facilitar y apoyar el liderazgo del maestro y estimular el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad escolar.

CAPITULO III

MÉTODO

Introducción

Este capítulo presenta el procedimiento investigativo mediante el análisis del fenómeno bajo estudio. El trabajo se desarrollará a través de la revisión de literatura, documentos revisados y otras fuentes de información. Se utilizará el método de investigación documental, el cual se caracteriza por la investigación de documentos y la recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas y orientar hacia otras fuentes de investigación (Luca y Berrios 2008). Este tipo de método se basa en la utilización de diferentes técnicas como lo es la localización y fijación de datos, y el análisis de documentos y contenidos.

El objetivo de este estudio será explorar y describir, desde una perspectiva de investigación documental, el liderazgo del director escolar en la construcción de una escuela de calidad. Las preguntas de investigación que darán dirección son las siguientes:

1. ¿Cómo el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad?
2. ¿Qué tipo de liderazgo debe ejercer el director para conseguir una escuela de calidad?

Unidad de análisis

La unidad de análisis responde a las fuentes de información; leyes, documentos oficiales, libros, visitas a la Biblioteca de la Universidad Metropolitana donde se

revisaron tesis, disertaciones, artículos en Internet y estudios realizados en torno al tema bajo estudio.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva cualitativa. Los diseños descriptivos cualitativos son efectivos para describir situaciones, eventos o hechos específicos y como se manifiesta determinado fenómeno (Hernández Sampieri, 2006). Además desde el paradigma cualitativo, en la interpretación de la información producto de la recopilación de documentos, se procederá a realizar un análisis de contenido.

La investigación cualitativa busca examinar minuciosamente la cualidad de las relaciones, los procesos, las actividades y las situaciones o los contenidos. El énfasis recae en la descripción holística, esto es, la descripción detallada de lo que ocurre en una actividad particular o situación. A tales efectos, el modelo cualitativo se fundamenta en los siguientes postulados:

- Como filosofía de investigación
- Como método de investigación
 - investigación de campo, investigación inductiva y holística, e investigación émica y épica (Ponce, 2011, p.47). Además ubica al investigador como instrumento de investigación; la investigación es flexible y evolutiva y genera datos cualitativos (Ponce, 2011).

Procedimiento

La investigadora se dio a la tarea de identificar el problema bajo estudio. Una vez identificado el tema de investigación en la literatura seleccionada se procedió a identificar

los documentos relevantes y pertinentes para el estudio. Se procedió a diseñar el método del estudio identificando los propósitos y objetivos del estudio. Luego de identificado el método de estudio se procedió a diseñar y confeccionar un borrador del estudio. Se redactó y corrigió el documento en su redacción y ortografía siguiendo las indicaciones recomendadas por la Asociación Americana de Psicología (APA). Una vez concretado el estudio se verificó que la literatura seleccionada cumpliera con el propósito y objetivos de las preguntas que dieron dirección a la investigación.

CAPITULO IV

HALLAZGOS

Introducción

Este capítulo presenta los hallazgos de esta investigación documental en torno al liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. Los hallazgos se exponen a la luz de las preguntas de investigación y la literatura revisada, tales como, textos, teorías, artículos, documentos oficiales del Departamento de Educación de Puerto Rico, políticas pública, cartas, manuales, libros, revistas profesionales, tesis, disertaciones y artículos relacionados al tema que revelan el ejercicio del liderazgo del director escolar en la construcción de una escuela de calidad. El objetivo principal de esta investigación documental es conocer cómo influye el liderazgo del director escolar en la construcción de una escuela de calidad y qué tipo de liderazgo debe ejercer el director para conseguir una escuela de calidad.

Hallazgos

El rol del director influye en toda la comunidad escolar, entiéndase por esto maestros, estudiantes, padres y aprovechamiento académico.

A partir de Frederik Taylor hasta el presente se han hecho intentos de racionalizar la administración donde se apliquen las operaciones más eficaces. Desde el punto de vista de la gerencia en este caso, el director escolar, es el administrador de la organización llamada escuela (Owens, 1976). Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

Por otra parte el liderazgo de acuerdo a la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* fundamenta su filosofía en los siguientes principios:

- La orientación de toda la actividad dirigida a la satisfacción del cliente.
- La mejora continua como método de trabajo
- La gestión con datos en los que se basa el modelo de autoevaluación y feedback entre consumidor, producción y comercialización.
- El liderazgo como elemento impulsor de la calidad.
- La gestión de procesos como forma de prevenir los costos de la no calidad.
- El trabajo en equipo y la cultura de la participación voluntaria en los procesos de calidad.

Otro hallazgo encontrado es que el líder educativo debe ejercer su función de una manera más eficiente y eficaz. El director tiene muchas maneras de examinar la organización y sus actividades, el desempeño y la satisfacción de los empleados de dicha institución. Los directores son responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo de forma exitosa la planificación de la organización. Una escuela de calidad tiene que lograr sus metas, mantenerse a sí misma y adaptarse al ambiente.

Por otra parte Drucker (1993) establece que la función total de un director es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para el logro de las metas y los objetivos. Liderar consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes y un proceso de hacer las cosas de forma sistemática.

Los directores requieren de sus habilidades, cualidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

El líder, en su gestión administrativa, requiere proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún plan o método para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmosfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas (Maldonado, Montes, Castillo y Vázquez, 2000).

Desde esta perspectiva, el líder tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que ofrece (Stoner, 1998).

El pasado de las escuelas está atado a todo un sistema centralizado en el que se trataba de uniformar al máximo a las escuelas, los maestros y los estudiantes. No existe evidencia sistemática que presente a cada escuela como una organización independiente con un análisis real de sus características, logros, aspiraciones, retos y amenazas. Es necesario cambiar los sistemas con los cuales se trabaja para que cada escuela pueda sobrevivir, desarrollarse y perfeccionarse logrando mayor productividad y motivación de sus miembros (Castillo Ortiz, 2000).

El líder administrativo debe ser facilitador, estimular la participación promover el cambio, crear ambientes de colaboración y promover la participación de toda la

comunidad escolar. De esta manera, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van a llevar a la escuela a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización (Castillo, 2001).

El liderazgo administrativo debe buscar que la facultad, estudiantes y el resto de la comunidad escolar unan sus esfuerzos para crear planes en conjunto que permitan el desarrollo de una educación de calidad que atienda las necesidades de la institución. Además debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios (DuFour y Eaker, 1998).

La habilidad del director como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. El mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones (Castillo, 2001).

Por otra parte, el director de escuela como líder administrativo debe hacer todos los esfuerzos necesarios para utilizar destrezas interpersonales apropiadas, como por ejemplo, exhibir sensibilidad, mostrar respeto e interés, percibir necesidades y preocupaciones, demostrar tacto, exhibir consistencia y confiabilidad hacia todos los miembros de la comunidad de aprendizaje (Sergiovanni, 2001).

La implantación y logro de los planes operacionales, a corto y largo plazo, debe ser observadas por el líder administrativo para lograr una escuela de calidad. Para esto

debe llevar a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos particulares de la organización (Kerzner, 1998).

La literatura revisada presenta como uno de los hallazgos la preparación del presupuesto escolar, que entre los mecanismos para una escuela de calidad debe observar una buena planificación financiera, llevar a cabo un monitoreo presupuestario, control de costos, administrar los costos y manejar el flujo de efectivo (Sorenson y Goldsmith, 2006).

En el análisis de los resultados obtenidos, la consecución de una escuela de calidad la evidencia Senge (1999) en su libro *La Quinta Disciplina*. Él visualiza la escuela como un estadio empresarial donde la calidad impere, a base de los atributos del líder educativo.

A estos efectos, el liderazgo transformacional, de acuerdo a Bass (2000), adscribe las características propias del mismo. Entre estos se encuentran los siguientes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

Al presente, las concepciones del Departamento de Educación de Puerto Rico mediante comunicado de la Oficina del Secretario de Educación de Puerto Rico del 16 de diciembre de 2008, presenta el Perfil del Director de Escuelas con miras a ejercer un quehacer administrativo que conduzca a una escuela de calidad.

De igual modo la Ley #149, Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico, estipula las funciones del director que optimizan los roles de éste, de modo que ejecute los mismos dirigidos a una escuela de calidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación documental acerca de cómo el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad y que tipo de liderazgo debe ejercer el director escolar para conseguir una escuela de calidad. Esta investigación está documentada a base de textos, teorías, artículos, documentos oficiales del Departamento de Educación de Puerto Rico, políticas pública, cartas, manuales, libros, revistas profesionales, tesis, disertaciones y artículos relacionados al tema. La misma permite establecer recomendaciones para distintos sectores tales como, el Departamento de Educación Pública de Puerto Rico, universidades, directores y otro personal concernido en el quehacer administrativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estableció que las escuelas más eficaces se caracterizan por la presencia de los siguientes indicadores de calidad:

- Normas y objetivos comunes asumidos en un proyecto educativo.
- Trabajo en equipo del profesorado y toma de decisiones compartidas.
- Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección.
- Estabilidad del profesorado.
- Programas de formación en función de las necesidades del centro.
- Planificación y coordinación curricular entre el profesorado con mecanismos para la evaluación continua de los alumnos.

- Alto nivel de participación de los padres.
- Espíritu de escuela.
- Utilización racional del tiempo.
- Apoyo efectivo de las autoridades de las que dependen.

Conclusiones

Las conclusiones a las cuales ha llegado la investigadora en torno al liderazgo del director para la consecución de una escuela de calidad son las siguientes:

- Que el comportamiento del personal, la actitud y comportamiento de los alumnos, la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos se evidencien (Grinberg, 2003).
- Que el clima escolar, el nivel sociocultural de la familia y las expectativas que se mantienen sobre la respuesta del alumnado, el profesorado o los directivos de los centros, es decir, lo que los profesores y las familias esperan de los alumnos, lo que la dirección espera del profesorado o lo que el medio o la administración esperan del equipo directivo se manifiesten (Casanova, 1992).
- Que exista estabilidad en el profesorado
- Que impere el trabajo en equipo por parte del profesorado
- Que la toma de decisiones sea compartida
- Que las metas y objetivos deben ser dirigidos en torno a los logros de las personas como también a los de la institución (Sergiovanni, 2001).

- Que el director es el funcionario que condiciona a cada uno de los miembros de una escuela; el colectivo y en todos los niveles de las tareas administrativas y docentes.
- Que entre los indicadores para conseguir una escuela de calidad descansa la habilidad para la construcción de estructuras eficaces e integrativas para lograr los propósitos pedagógicos, sociales y culturales (Ñeco, 2007).
- Que el director es la figura principal en la promoción de la agilidad que experimente el progreso académico y personal del grupo social que lidera, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo.
- Que el liderazgo que más se acerca a conseguir una escuela de calidad es el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994).
- Que se alcance el mejor desempeño entre los distintos integrantes del grupo que componen la comunidad escolar.
- Que se obtenga cohesión; lograr que los integrantes del grupo de trabajo alcancen un alto grado de unidad para el bienestar colectivo.
- Que se enfrenten los conflictos y se resuelvan.
- Que se de identidad al grupo.
- Que se cree un clima social positivo.
- Que se recompense el trabajo bien hecho.
- Que se fijen metas claras y alcanzables.
- Que exista el buen trato al estudiante, al docente, y a otros miembros de la comunidad educativa.

Recomendaciones

Las recomendaciones pertinentes a la luz de esta investigación documental son las siguientes:

- El director, como líder transformador, junto con los miembros de la comunidad escolar puede llevar a cabo un análisis profundo de los datos a su alcance y trabajar en un plan de acción para identificar los problemas en el área docente (Castillo, 2001).
- Realizar estudios de necesidades del director escolar.
- Formar equipos de directores para discutir estrategias de visión futurista para escuelas de calidad (Castillo Ortiz, 2000).
- Realizar avalúo de los procesos administrativos y docentes del director escolar.
- Implantar un plan estratégico de corto y largo plazo para fortalecer las tareas administrativas (Chiavenato, 1996).
- Incorporar la tecnología como mecanismo de apoyo.
- Lograr la consonancia de la realidad socio-cultural con las guías y estructuras de orientación pedagógica mediante educación continua.
- Llevar a cabo reuniones frecuentes con los docentes.
- Realizar actividades de desarrollo profesional.

Limitaciones

En toda investigación siempre existen limitaciones. En este estudio la limitación resultó ser la falta de investigaciones en torno al liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad.

REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (2006). *Liderazgo transformacional*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Bass, M. & Avolio, J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Thousand Oaks.
- Bell-Hobbs, F. (2008). *Creating leaders: A correlational study of the principal's leadership impacting an innovation for sustainability* (Doctoral Dissertation Unpublished). University of Arkansas, LittleRock, EE.UU.
- Berdos, A. (2009). *Principal leadership in the effective elementary school professional learning community: A multiple case study* (Doctoral Dissertation Unpublished). University of Massachusetts Lowell, MA: EE.UU.
- Casanova, M. (1992). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. España: Edelvives.
- Castillo Ortiz, A. (2000). *Administración educativa: Técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. San Juan, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Castillo, A. (2001). El cambio escolar y el liderazgo transformativo. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Facultad de Educación, UPR.
- Claudio, R. (2003). *100 años de educación y de administración educativa en Puerto Rico*. San Juan, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas.

- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Drucker, P.F. (1993). *The practice of management*. Boston: Harper & Row.
- Dufour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Indiana: ASCD, National Educational Services
- Grinberg, J. (2003). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente*. Recuperado el 28 de octubre de 2011 de www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). Leadership styles: attitudes and behaviors. *Training and Development Journal*, Mayo 50-52.
- Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management: Successful practices in high performance organizations*. New York: John Wiles and Sons.
- Kotter, J. (1996). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304.

Ley 149. *Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico* (1999, Julio).

Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.

López Yustos, A. (1997). *Historia documental de la educación en Puerto Rico*. Hato Rey, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas.

Lucca Irizarry, N. & Berríos Rivera, R. (2008). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseño y estrategias*. Cataño, P.R.: Ediciones SM.

Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: International Thomson Editores.

Maldonado, J., Montes, P., Castillo Ortiz, A., Vázquez, C. (2000). *Fundamentos de la Educación en la Niñez Temprana*. San Juan, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas.

Maxwell, J. (1999). *The 21 Indispensable qualities of a leader, becoming the person others will want to follow*. Nelson Business.

Ñeco, M. (2007). El director de escuela y la calidad de la educación. Recuperado el 18 de octubre de 2011 de http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones_profesores

Osuna, J. (1949). *A History of Education in Puerto Rico*. Rio Piedras, P.R.: Editorial de la Universidad de Puerto Rico.

Owens, R. (1976). *Administering change in schools*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- Pérez, P. (2007). *Schools as professional learning communities: The actions of the Principals* (Doctoral Dissertation Unpublished). University of Texas, Austin, EE.UU.
- Perfil del Director de Escuelas del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico (2008). Departamento de Educación de Puerto Rico.
- Ponce, O. (2011). *Investigación de métodos mixtos en educación*. San Juan, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Buenos Aires: Ed. Interamer.
- Senge, P. (1999). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Nannetti, Bogotá: Norma.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership. What's in for schools?* Londres, Routledge Falmer.
- Sorenson, R., Goldsmith, L. (2006). *The principal's guide to school budgeting*. California: Corwin Press.
- Stoner, J. A., Freeman, R., Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Vroom, V. (1995). *Work and Motivation*. California: Jossey Bass Inc., Publishers.

Zabalza, M. (1996). *Calidad en la educación Infantil*. Ediciones Nancea.

ANEJOS

Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico

Ley Núm. 149 de 15 de Julio de 1999, según enmendada

(Contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes:

Ley Núm. 146 de 10 de Agosto de 2000
Ley Núm. 170 de 12 de Agosto de 2000
Ley Núm. 202 de 25 de Agosto de 2000
Ley Núm. 429 de 19 de Diciembre de 2000
Ley Núm. 46 de 25 de junio de 2001
Ley Núm. 191 de 31 de Diciembre de 2001
Ley Núm. 192 de 31 de Diciembre de 2001
Ley Núm. 88 de de 21 de Junio de 2002
Ley Núm. 94 de 25 de Junio de 2002
Ley Núm. 235 de 27 de Septiembre de 2002
Ley Núm. 237 de 28 de Septiembre de 2002
Ley Núm. 176 de 1 de Agosto de 2003
Ley Núm. 242 de 3 de Septiembre de 2003
Ley Núm. 252 de 3 de Septiembre de 2003
Ley Núm. 115 de 18 de Mayo de 2004
Ley Núm. 177 de 1 de Agosto de 2004
Ley Núm. 194 de 5 de agosto de 2004
Ley Núm. 33 de 23 de enero de 2006
Ley Núm. 77 de 12 de abril de 2006
Ley Núm. 100 de 19 de Mayo de 2006
Ley Núm. 108 de 26 de Mayo de 2006
Ley Núm. 184 de 1 de Septiembre de 2006
Ley Núm. 257 de 30 de Noviembre de 2006
Ley Núm. 7 de 12 de Febrero de 2007
Ley Núm. 160 de 2 de Noviembre de 2007

Para establecer una nueva “Ley Orgánica para el Departamento de Educación Pública de Puerto Rico”; establecer la política pública de Puerto Rico en el área educativa; crear un sistema de Educación Pública basado en escuelas de la comunidad con autonomía académica, fiscal y administrativa; disponer sobre el gobierno de esas escuelas y su integración en un sistema educativo; establecer los derechos y obligaciones de los estudiantes y el personal docente y no docente de las escuelas; definir las funciones del Secretario de Educación; las del Director y las del Facilitador; autorizar al Secretario de Educación a formular e implantar reglamentos para el gobierno del Sistema de Educación Pública; eximir al Departamento de Educación y a las escuelas de ciertas leyes; derogar la Ley Núm. 18 de 16 de junio de 1993, según enmendada, conocida como “Ley para el Desarrollo de las Escuelas de la Comunidad”, y la Ley Núm. 68 de 28 de agosto de 1990, según enmendada, conocida como “Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado”, y el Artículo 23, de la Ley Núm. 230 de 12 de mayo de 1942.

EXPOSICION DE MOTIVOS

La escuela pública ha sido agente principal de cambio y movilidad social en Puerto Rico. Su diseño, descansa sobre tres principios esenciales: educación laica, gratuita y universal. La escuela reúne estudiantes de ambos sexos en sus aulas y organiza su matrícula por grados y niveles de enseñanza. El sistema de Educación Pública se implantó mediante órdenes del Gobierno Militar en el 1899 y tuvo su primera Ley Orgánica en el 1901 bajo el régimen de la Ley Foraker.

Durante los siglos de dominación española la educación no fue, como regla general, un área de gestión gubernamental. La enseñanza se impartía aquí, al igual que en Europa, a través de escuelas religiosas o privadas o se proveía por tutores a hijos de familias acomodadas.

No fue hasta el 1865 que se organizó en la Isla un Sistema de Educación Pública por decreto del Gobernador. La Orden estructuró los programas de enseñanza, estableció los requisitos para ejercer el magisterio y asignó a los municipios a obligación de sostener las escuelas.

Las escuelas públicas que se establecieron entonces operaban por lo general en la casa del maestro y agrupaban entre quince y treinta niños de un mismo sexo. Su pedagogía, rudimentaria por la impreparación de los maestros, consistía en memorizar cartillas y aprender las respuestas que éstas prescribían para preguntas que el alumno debía contestar al completar los cursos. La memorización se conseguía mediante la repetición en alta voz y a coro.

La Orden de 1865 dispuso la enseñanza obligatoria para todos los niños y niñas de seis a nueve años. Se trataba, desde luego, de un utópico propósito. La falta de maestros y de escuelas; la existencia de una ruralía dispersa e incomunicada; la indisposición a establecer escuelas para niñas; y la debilidad de un erario insular con un sesenta (60) por ciento de sus recursos comprometidos en presupuestos militares y eclesiásticos no permitieron hacer avances significativos hacia la educación universal pautada en la Orden del Gobernador. En efecto, el cambio de soberanía sorprendió a Puerto Rico con un ochenta y seis (86) por ciento de sus niños sin escuelas y con casi un noventa (90) por ciento de su población analfabeta.

El panorama educativo de Puerto Rico comenzó a cambiar a partir de 1899 cuando el Gobierno Insular le confirió a la educación el carácter de gestión prioritaria. En de Instrucción, creado en 1900, comenzó a implantar un vigoroso plan de construcción de escuelas y a profesionalizar el magisterio a través de la Universidad de Puerto Rico, fundada en 1903. Asimismo, a fin de proveer educación a la mujer, se dispuso que todas las escuelas del sistema se abriesen a las niñas.

Los medios para sufragar el plan los aportó el propio Gobierno Insular. Desaparecida la obligación gubernamental con los presupuestos militares y eclesiásticos, el erario se vió libre de gastos de que en tiempos de España habían consumido mucho más de la mitad de las rentas del Tesoro. Los recursos así liberados, sumados a los que el Gobierno Federal remitía por concepto de aduanas y de arbitrios pagados por productos de Puerto Rico al entrar al mercado americano, permitieron llevar la escuela a los rincones más apartados de la Isla. Con ello se realizó el propósito de abrir las puertas del conocimiento a todos los sectores de nuestra población.

Han sido significativos los progresos de Puerto Rico en el área de la educación a lo largo del presente siglo. Al concluir su primera mitad, un sesenta y cinco (65) por ciento de los niños en edad escolar impartían la enseñanza; cinco mil (5,000) salones se habían construido y equipado; no quedaba un sólo barrio sin escuela; y el gobierno invertía alrededor de un treinta (30) por ciento de su presupuesto en el área de la educación. Ese afán, sostenido durante cincuenta (50) años, empujó hasta el setenta (70) por ciento el índice de literacia de la Isla. Para la década de los '80, dicho índice se desplazaría hasta el noventa (90) por ciento y la proporción de niños en la escuela

rebasaría el nivel del ochenta (80) por ciento del total de niños en edad escolar. Tan ingente labor de la escuela pública convirtió a Puerto Rico en una de las áreas de mayor desarrollo educativo en el mundo.

Durante esos mismos años, se registraron cambios fundamentales en la sociedad puertorriqueña. La escuela pública y la universidad enriquecieron nuestro banco de talento, o sea, las reservas de conocimiento científico y de destrezas técnicas y profesionales disponibles, y permitieron desarrollar actividades que cambiaron el perfil de Puerto Rico. Sin esa aportación del Sistema de Educación Pública y de la universidad, Puerto Rico estaría trabado todavía en las estructuras patriarcales de la sociedad tradicional, sin energías para hacer la transición al pluralismo democrático.

En los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a escucharse repetidas críticas al Sistema de Educación Pública de Puerto Rico. El blanco de las impugnaciones era, por lo general, la calidad de la enseñanza que, según se alegaba, había sido sacrificada en aras de la educación de masas. El blanco de los señalamientos era también la estructura centralizada del Departamento de Instrucción Pública, la insensibilidad burocrática de sus funcionarios y la falta de iniciativas de las escuelas y del magisterio.

En el 1961, el Consejo Superior de Enseñanza publicó su abarcador estudio del sistema educativo, realizado a solicitud de la Comisión de Instrucción Pública de la Cámara de Representantes. El mismo fundamentó las al Sistema y, analizando resultados de las pruebas de admisión a la universidad, concluyó que entre 1948 y 1959 los índices de aprovechamiento de los egresados de la escuela pública habían descendido significativamente.

El estudio del Consejo Superior de Enseñanza dio aliento a reformas en el Sistema de Educación Pública. En ánimo de descentralizar el Departamento, se estableció la región educativa y, a fin de realzar la calidad de la enseñanza, se redoblaron los esfuerzos para eliminar la doble matrícula y se ensayaron programas de estudios especiales para alumnos de alto rendimiento académico. Algunos de esos programas, aunque tuvieron éxito, no se institucionalizaron como ofrecimientos regulares de la escuela y desaparecieron al cesar en su cargo el Secretario que los implantó.

Hacia la década de 1970, se comenzó a proponer, con insistencia, la reevaluación del Sistema Educativo de Puerto Rico con miras a una reforma total. A ese efecto, la Ley Núm. 17 de 9 de agosto de 1974 estableció una Comisión sobre Reforma Educativa. En junio de 1977, la Comisión presentó su informe acompañado de un anteproyecto de ley para establecer el “Departamento de Educación y Cultura de Puerto Rico”. La idea era crear un complejo sistema institucional donde el Departamento de Educación, la Universidad de Puerto Rico y el Instituto de Cultura Puertorriqueña se integraron bajo una misma “sombra”.

Ningún efecto tuvo aquel Informe. Mientras tanto, las insatisfacciones con el funcionamiento del sistema educativo se seguían escuchando. Su foco no variaba, a saber: el centralismo y el exceso burocrático del Departamento, la falta de iniciativas en las escuelas, la pobreza de los ofrecimientos y el bajo nivel de aprovechamiento de los estudiantes. El deterioro del sistema era evidente. Estudios realizados por el propio Departamento a partir de 1978 dibujaban un cuadro desolador: sobre un setenta y cinco (75) por ciento de los alumnos de escuela superior y más de la mitad de los de la intermedia carecían de las destrezas correspondientes a sus años de instrucción.

Con ese panorama de trasfondo, se estableció, por mandato legislativo, la Comisión Conjunta para la Reforma Educativa Integral en 1985. Después de cinco (5) años de estudios y deliberaciones, la Comisión sometió su Informe junto con un proyecto de ley para reestructurar el sistema educativo de Puerto Rico. No se trataba, sin embargo, de un proyecto de reforma educativa, sino del diseño de una nueva Ley Orgánica para el Departamento. Este se convirtió en la Ley Núm. 68 de 28 de agosto de 1990.

La nueva Ley mantuvo la estructura centralizada del Departamento de Educación, pero deslindó con mayor precisión las facultades y responsabilidades de los funcionarios y los componentes del Sistema. Además, aunque dejó las escuelas subordinadas a la jurisdicción del distrito escolar y a la autoridad de los superintendentes, reconoció la necesidad de dotarlas de autonomía ... algún día.

El Gobierno de Puerto Rico, apoyado en el mandato electoral, ha estado promoviendo desde 1993 la tan esperada Reforma Integral del Sistema de Educación Pública. Cuatro (4) ideas discurren a lo largo de la misma:

- a. El estudiante es el centro de la gestión educativa y los demás componentes de la escuela son facilitadores.
- b. La educación es un proceso continuo que se inicia antes de que el niño alcance la edad escolar y se desarrolla durante toda la vida.
- c. En un mundo donde el conocimiento cambia aceleradamente, educar significa desarrollar destrezas para llegar al conocimiento por uno mismo y hacer consciente al estudiante del poder que puede ejercer sobre su vida.
- d. La escuela debe realzar la valía de la responsabilidad individual y debe proponerse a ampliar el ámbito de autonomía de sus componentes.

El proceso de reforma de los pasados seis años ha tenido tres enfoques principales.

Veamos:

a. *La Reconceptualización del Derecho a la Educación*: Se trata de expandir el ámbito del derecho constitucional a la educación con el fin de amparar a niños en edad Pre-escolar y a jóvenes sin recursos que aspiran a cursar estudios Post-secundarios. Se trata también de ampliar el poder de decisión de los padres sobre la educación de sus hijos y de valorar la autoridad paterna sobre la de *parens patriae* del Estado. La reconceptualización del derecho a la educación se percibe a través de varias leyes aprobadas durante los últimos años.

b. *La Reforma Programática o Substantiva*: El reordenamiento se refiere en este caso a la calidad de los estudios; a su integración a las necesidades y aptitudes de los estudiantes; a la incorporación de formas y métodos efectivos para la enseñanza de idiomas, ciencias y matemáticas; a la utilización del computador como recurso educativo; al crecimiento profesional del magisterio y al mejoramiento de su compensación y sus condiciones de trabajo; y al ofrecimiento de servicios complementarios a la docencia a todos aquellos estudiantes que los necesitan.

c. *La Reforma Estructural y Funcional*: Se refiere al reordenamiento de las agencias que pautan la política pública sobre educación, esto es, la Junta de Síndicos de la Universidad, el Consejo de Educación Superior, el Consejo General de Educación y el Departamento de Educación; la reforma de las dos primeras se hizo a través de las Leyes Núm. 16 y 17 de 16 de junio de 1993, respectivamente, mientras que la del Departamento de Educación se esbozó en la Ley Núm. 18 de 16 de junio de 1993, preliminarmente.

En efecto, la Ley Núm.18, antes citada, creó las Escuelas de la Comunidad; deslindó sus funciones; les otorgó autonomía académica, fiscal y administrativa; y estableció para ellas un régimen de gobierno sin acentos autocráticos. A través de dicha Ley el poder de decisión en el Sistema se transfirió del nivel central del Departamento y de los distritos escolares a las propias escuelas.

La Ley Núm. 18, antes citada, le confió la implantación del nuevo modelo escolar a un Instituto de Reforma Educativa. Este diseñó los sistemas administrativos, fiscales y académicos de las Escuelas de la Comunidad; adiestró al personal docente y no docente sobre los aspectos técnicos de su manejo; y desarrolló procedimientos para integrar mil quinientas escuelas con autonomía dentro de un sistema educativo coherente. En cinco años, el Instituto concluyó una labor de reorganización, de transformación, que la Ley Núm.18, antes citada, había estimado que tomaría seis.

Dicha Ley estableció que, completadas la implantación de las Escuelas de la Comunidad, Puerto Rico tendría “un nuevo sistema de educación pública ...” para el cual se precisaría una nueva ley orgánica.

Esta Ley cumple este mandato y culmina el proceso de reforma estructural y funcional del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

Decrétase por la Asamblea Legislativa de Puerto Rico:

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.01.—Título. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

Esta Ley se conocerá como “Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico”.

Artículo 1.02.—Declaración de Propósitos. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

(a) La Constitución de Puerto Rico consagra el derecho de toda persona a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos y las libertades fundamentales del hombre. Ordena también que el Gobierno establezca un sistema de educación pública libre, sin ninguna inclinación sectaria y gratuito en los niveles primario y secundario.

(b) Esos principios constituyen propósitos esenciales de la presente Ley, que se fundamenta sobre tres premisas básicas:

(1) El estudiante es la razón de ser del sistema educativo y el maestro su recurso principal. (2) La interacción entre estudiantes y maestros constituye el quehacer principalísimo de la escuela. Las demás actividades escolares, independientemente de su índole, se justifican sólo cuando facilitan la docencia, mejoran la gestión educativa o fortalecen los servicios de la escuela a la comunidad.

(3) Las escuelas pertenecen a las comunidades que sirven y éstas deben participar en su gobierno.

(c) La gestión educativa de la escuela debe cumplir los propósitos que la Constitución y esta ley pautan para el Sistema de Educación Pública de Puerto Rico. A ese efecto, la escuela debe ayudar a sus alumnos a:

(1) Desarrollar una noción dinámica del tiempo histórico y el espacio geográfico en que viven.

(2) Crear conciencia de las leyes o principios que rigen la naturaleza, captar la armonía de ésta y desarrollar actitudes de respeto a la vida y al ambiente.

(3) Adquirir dominio de la comunicación oral y escrita en español e inglés.

(4) Adquirir conciencia de la necesidad de desarrollo de una buena condición física, haciendo énfasis en la importancia de ser saludables, tanto en su dimensión física, como en la mental y espiritual.

(5) Despertar sus talentos y encauzarlos hacia su plena realización.

(6) Desarrollar destrezas para llegar a un conocimiento que se multiplica y cambia aceleradamente.

(7) Capacitarse para ejercer oficios vocacionales o técnicos o para proseguir estudios

superiores en Puerto Rico o fuera de Puerto Rico.

(8) Desarrollar una conciencia sana y positiva de su identidad en los múltiples aspectos de su personalidad y desarrollar actitudes de respeto hacia sus semejantes.

(9) Enfrentar situaciones de conflicto entre los deseos personales y los imperativos del orden social.

(10) Pensar y actuar con autonomía y aceptar la responsabilidad de sus decisiones.

(11) Desarrollar conciencia de sus derechos y deberes ciudadanos y la disposición para ejercerlos mediante la participación en decisiones de la comunidad.

(12) Desarrollar actitudes positivas respecto al esfuerzo productivo. En relación con la comunidad a la que sirve, la escuela debe:

(1) Colaborar en el análisis y ofrecer alternativas que puedan utilizarse en la solución de los problemas de la comunidad escolar.

(2) Alentar la participación de los padres en la gestión educativa de la escuela. (3)

Proporcionar auxilios en situaciones de emergencia.

(4) Promover actividades que enriquezcan la vida de la comunidad; ayudar a entender sus problemas y ofrecer soluciones a los mismos.

(5) Identificar situaciones y/o necesidades de la comunidad que afecten la escuela.

(d) Existe una estrecha correspondencia entre los objetivos señalados y la forma en que esta ley pauta la estructura general del Sistema de Educación Pública y diseña su unidad funcional, la escuela de la comunidad.

Esta ley concibe la escuela de la comunidad como un ente dinámico, con capacidad para acoplar sus ofrecimientos a las necesidades de sus alumnos y con agilidad para adaptarse a cambios que genere el desarrollo del conocimiento y la tecnología pedagógica.

La autonomía es principio esencial a esa escuela. La ley lo pauta con el fin de que las unidades funcionales del sistema tengan:

(1) Un margen de discreción para utilizar los recursos que se les asignen con arreglo a prioridades que ellas mismas establezcan.

(2) Autoridad para revisar los cursos en el currículo escolar y ajustar los mismos al carácter particular y a las experiencias y necesidades de los estudiantes.

(3) Capacidad para ensayar maneras de mejorar sus ofrecimientos bien sea a través de la revisión de los cursos o del perfeccionamiento de la metodología para su enseñanza.

(4) La obligación de mantenerse al día de nuevos desarrollos pedagógicos.

(5) La responsabilidad de cuidar y mantener sus instalaciones y atender situaciones de emergencia.

(6) Un cuerpo que permita la participación de la comunidad en el gobierno de la escuela. Finalmente, la ley le confiere autonomía a las escuelas por otra razón: para que desempeñen su importante función sin riesgo de extraviar sus propósitos cuando sobrevengan cambios en la dirección del Departamento. La autonomía de la escuela constituye una garantía de estabilidad en la gestión educativa.

(e) Esta ley no prevé que cada escuela sea un universo aparte, sin vínculos con las demás y fuera de la jurisdicción del Departamento. Por el contrario: todas las escuelas forman parte del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico; todas están bajo la jurisdicción del Secretario; y todas se rigen por una pauta general, dispuesta en esta ley, que debe darle coherencia al Sistema en su conjunto.

En efecto, ninguna disposición de esta ley menoscaba la autoridad que la Constitución le otorga al Secretario para dirigir la educación pública en Puerto Rico. Aún cuando algunas funciones administrativas se transfieran del nivel central del Departamento a las escuelas de la comunidad, éstas deberán seguir el ordenamiento normativo que establezca el Secretario para el Sistema de

Educación Pública.

Artículo 1.03.—Asistencia obligatoria a las escuelas. (3 L.P.R.A. sec. 143b)

(a) La asistencia a las escuelas será obligatoria para los estudiantes entre cinco (5) a veintiún (21) años de edad, excepto los estudiantes de alto rendimiento académico y los que estén matriculados en algún programa de educación secundaria para adultos u otros programas que los preparen para ser readmitidos en las escuelas regulares diurnas o que hayan tomado el examen de equivalencia de escuela superior.

(b) Queda terminantemente prohibido la salida de estudiantes de los planteles escolares durante el horario escolar así como, durante cualquier receso de la actividad docente, se dispone además, que el Secretario vendrá obligado a establecer mediante Reglamento a tales efectos, el procedimiento para autorizar la salida de estudiantes durante el horario escolar.

(c) Todo padre, tutor o persona encargada de un estudiante que alentase, permitiese o tolerase la ausencia de éste a la escuela, o que descuidase su obligación de velar que asista a la misma, incurrirá en delito grave de cuarto grado y será sancionado con una multa de cinco mil (5,000) dólares o una pena de reclusión de un (1) año, o ambas penas a discreción del Tribunal. Incurrirá, también, en una falta administrativa que podría conllevar la cancelación de beneficios al amparo del Programa de Asistencia Nutricional, de Programas de Vivienda Pública y de Programas de Vivienda con Subsidio. El Departamento establecerá, mediante reglamento, un sistema de notificación de ausencias a los padres de estudiantes a fin de que éstos cumplan con la obligación que les impone la Ley. El reglamento dispondrá sobre la forma de notificar casos de ausencias a las agencias que administran programas de bienestar social, para la acción que dispone este Artículo.

(d) El Secretario establecerá las formas de implantar las disposiciones de este Artículo a través de un Reglamento.

El Reglamento:

(1) Responsabilizará a los directores del mantenimiento de un récord diario de asistencia de los estudiantes a la escuela; disponiéndose además, que dicho récord incluirá información sobre toda persona que vaya a buscar un estudiante a la escuela, antes de la hora de salida. La persona vendrá obligada a someter por escrito la razón por la cual el estudiante saldrá de la escuela durante el horario escolar, presentará una identificación con foto, indicará su relación con el estudiante y firmará el récord diario de asistencia requerido por Ley (registro escolar). No obstante, la persona que vaya a recoger un estudiante tendrá que estar autorizada por el padre o madre con patria potestad o el tutor, y su nombre constar en una lista que el director preparará al inicio de cada semestre escolar.

(2) Precisaré las gestiones que desarrollará la escuela para atender casos de estudiantes con problemas de asistencia a clases. Dichas gestiones incluirán visitas al hogar de los estudiantes y reuniones de orientación con sus padres, tutores o persona encargada, sobre el manejo de la situación.

(3) Establecerá el procedimiento para referir los casos de ausentismo a las agencias pertinentes para la acción que corresponda al amparo del inciso (b) de este Artículo.

CAPITULO II
LA ESCUELA

Artículo 2.01.—Definición y composición de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 143c)

La escuela es la unidad funcional del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico. Está constituida por:

- (a) Los estudiantes.
- (b) El componente académico, formado por maestros, el personal profesional de apoyo a la docencia y el director de la escuela.
- (c) El componente gerencial, formado por funcionarios administrativos y empleados de oficina y de mantenimiento de la escuela.
- (d) El componente externo, formado por los padres de los estudiantes y los representantes de la comunidad servida por la escuela.

Artículo 2.02.—Clasificación de las escuelas. (3 L.P.R.A. sec. 143d)

Las escuelas se clasifican de acuerdo con el nivel de los cursos que imparten como elementales, intermedias, superiores y post secundarias. Las escuelas superiores pueden ser del programa regular, vocacionales, vocacionales con ofrecimientos postsecundarios o especializadas. Las post secundarias son escuelas tecnológicas con ofrecimientos académicos vocacionales, técnicos y de altas destrezas universitario y no universitario. Las escuelas se clasificarán con arreglo a un sistema de categorías basado en el nivel de sus ofrecimientos, la naturaleza de sus programas y la amplitud de su matrícula y estarán dirigidas por directores de categorías equivalentes.

Artículo 2.03.—Función de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 143e)

- (a) La escuela concertará el esfuerzo de sus componentes y lo encauzará para alcanzar lo que la Constitución y la Declaración de Propósitos de esta Ley, pautan como propósitos del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.
- (b) La escuela será también un centro de actividad continua donde se celebrarán, a través del año, actividades y programas de orientación y servicio a la comunidad en colaboración con el Departamento de la Familia, el Departamento de Salud, la Junta de Calidad Ambiental, el Servicio de Extensión Agrícola y la Policía de Puerto Rico, entre otros. El cumplimiento de la escuela constituirá una responsabilidad prioritaria e indelegable de su director.
- (c) La escuela será responsable de la retención de sus estudiantes y de la excelencia de sus ofrecimientos académicos.

Artículo 2.04.—Autonomía de las escuelas. (3 L.P.R.A. sec. 143f)

Las escuelas funcionarán con la autonomía que esta Ley les otorga en las áreas académica, fiscal y administrativa. A esos efectos:

Establecerán sus prioridades institucionales.

- (a) Seleccionarán su personal docente conforme a lo dispuesto en los Artículos 4.07, 4.08 y 6.06 de esta Ley (3 L.P.R.A. secs. 144t, 144u y 145w), así como en la Ley Núm. 94 de 21 de Junio de 1955, según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 260 *et seq.*), sobre certificación de maestros, la Ley 312 de 15 de Mayo de 1938, según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 214 *et seq.*), sobre permanencia de maestros, en los reglamentos adoptados al amparo de esas leyes y en las leyes y reglamentos federales aplicables.
- (b) Adoptarán reglamentos para su gobierno.
- (c) Adaptarán sus programas de estudio a las necesidades e intereses de sus estudiantes. (d) Experimentarán con nuevas técnicas de organización y nuevos métodos de enseñanza.

- (e) Organizarán actividades para promover el mejoramiento profesional de sus maestros y el personal de apoyo a la docencia.
- (f) Desarrollarán actividades complementarias de la docencia en provecho de sus estudiantes y de la comunidad a la cual sirven.
- (g) Establecerán incentivos para alentar la excelencia educativa de la escuela.
- (h) Mantendrán programas recreativos, deportivos y culturales con el fin de descubrir y avivar los talentos especiales de sus estudiantes.
- (i) Proveerán el servicio de comedor escolar a sus estudiantes.
- (j) Realizarán contratos para el mantenimiento y la vigilancia de la escuela, entre otros. (k) Prepararán y administrarán sus presupuestos.
- (l) Comprarán libros, equipos, materiales, suministros y servicios para la escuela conforme a sus propios reglamentos y a las normas y procedimientos establecidos al efecto por el Secretario.
- (m) Mantendrán los archivos o expedientes de sus estudiantes y su personal y en caso de traslados, los remitirán a la escuela concernida.
- (n) Cuidarán de sus terrenos, instalaciones y equipos.
- (o) Auspiciarán actividades que integren a los padres en el proceso educativo de sus hijos. (p) Aceptarán donativos de particulares.
- (q) Prepararán los informes que les solicite el Secretario.
- (r) Realizarán cualquier otra función para hacer más efectiva la gestión educativa de la escuela. (s) Asignará salones y facilidades adecuadas para los cursos regulares, de educación física.

Artículo 2.05.—Economías presupuestarias. (3 L.P.R.A. sec. 143g)

Las escuelas retendrán las economías que realicen en sus presupuestos y, previa autorización de sus consejos escolares, podrán utilizarlas para los fines establecidos en esta Ley, lo mismo que para establecer cuentas de inversión que generen créditos. Las economías no se realizarán en menoscabo de servicios a estudiantes y a la comunidad.

Artículo 2.06.—Ventas de productos agrícolas, obras de arte, bienes muebles. (3 L.P.R.A. sec. 143h)

Las escuelas adscritas al programa de educación agrícola, o con programas especializados en agricultura retendrán, en sus cuentas bancarias, el sesenta (60) por ciento del total del producto de las ventas que realicen y podrán utilizarlos para fines de mejoras a proyectos agrícolas en la finca escolar y para otros fines cónsonos con la Ley, así como mediante la previa autorización del Consejo Escolar.

Las escuelas con programas especializados en artes visuales llevarán a cabo anualmente una actividad de apertura a la comunidad y al público en general que, entre otros aspectos, provea para la venta del trabajo en artes visuales realizado por sus estudiantes y cuyo resultado constituya una obra de arte.

También, se autoriza la venta de productos, bienes muebles, obras y actividades generadas elaborados o creados por estudiantes en otras escuelas con programas especializados, así como vocacionales, técnicas o deportivas.

Todo estudiante sujeto a esta ley recibirá el adiestramiento básico de administración de empresas y mercadeo correspondiente a su área de estudio.

Con excepción a lo establecido en el primer inciso de este Artículo, el producto de las ventas, en

prioridad, será destinado para beneficio del estudiante, o en su lugar, mediante el consentimiento expreso del estudiante y sus padres, se utilizará para la compra de materiales necesarios en la creación y la exposición artística en las escuelas de artes visuales; o para generar, elaborar o crear los productos, bienes muebles, obras y actividades en las escuelas vocacionales, técnicas y deportivas de acuerdo con la reglamentación aprobada.

Se faculta al Director y al Consejo Escolar de las respectivas escuelas, para la aprobación en conjunto de reglas y reglamentos en la implantación de esta ley.

Artículo 2.07.—Contratación de servicios de fuentes externas. (3 L.P.R.A. sec. 143i)

Las escuelas podrán contratar servicios de fuentes externas cuando los mismos no se puedan obtener dentro del Sistema o en casos de apremiante necesidad. Los directores harán la contratación con estricta sujeción a los reglamentos y normas vigentes en el Departamento y, a falta de éstos, de las reglas y normas aplicables a entidades gubernamentales.

Artículo 2.08.—Escuelas; normas generales para su gobierno. (3 L.P.R.A. sec. 143j)

La autonomía operacional que esta Ley otorga a las escuelas no priva al Secretario de su facultad para promulgar normas generales para el gobierno del Sistema de Educación Pública. Tampoco lo releva de la obligación de velar porque no se quebrante el sentido de unidad y de propósito del Sistema en su conjunto. A esos fines, el Secretario implantará las normas previstas en el Artículo 5.03 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 145f), así como los reglamentos y normas relacionados con la administración de las escuelas.

Artículo 2.09.—Carta Constitutiva de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 143k)

La Carta Constitutiva es el documento oficial donde constan las bases del acuerdo en virtud del cual se le confiere el status de escuela de la comunidad a una escuela del Sistema de Educación Pública. El acuerdo lo suscribirán, de una parte, el Secretario y, de otra parte, la escuela, representada por su Director y el Presidente del Consejo Escolar. La Carta Constitutiva se exhibirá en lugares prominentes de la escuela. La Carta Constitutiva incluirá expectativas objetivamente medibles y constatables en torno a la calidad y efectividad de la enseñanza en la escuela, tales como tasas de retención, tasas de graduación, tasas de admisión a universidades, entre otros, que sirvan de guía a los padres, encargados y al estudiante en determinar la deseabilidad de matricularse y permanecer en dicho plantel escolar.

La Carta Constitutiva reconocerá la autonomía de la escuela en las áreas académica, fiscal y administrativa; establecerá el compromiso de los maestros con una gestión docente dirigida a alcanzar los propósitos que pauta el Artículo 1.02 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 143a nota de propósito) como objetivos del Sistema de Educación Pública; comprometerá al Director y al Consejo Escolar a promover y mantener un ambiente de estudio en el plantel que permita el desarrollo ordenado de la escuela; y detallará las obligaciones que ésta tiene con sus estudiantes y la comunidad.

La Carta Constitutiva, además, comprometerá al Director a observar normas de buena gerencia en la dirección administrativa y académica de la escuela, lo mismo que a implantar las disposiciones legales y reglamentarias que le dan coherencia al Sistema de Educación Pública.

Artículo 2.10.—Vigencia de la Carta Constitutiva. (3 L.P.R.A. sec. 143 l)

La Carta Constitutiva de una escuela tendrá un período de vigencia de tres (3) años, al cabo de los cuales deberá renovarse. La renovación se hará después de haberse realizado una evaluación del funcionamiento de la escuela y de haberse comprobado que cumplió los compromisos que contrajo al conferírsele el status de escuela de la comunidad. En el transcurso de la evaluación, el Secretario, el Director y el Presidente del Consejo Escolar podrán ratificar las bases del acuerdo suscrito anteriormente y también podrán modificarlo o enmendarlo.

Artículo 2.11.—Carácter de la Carta Constitutiva y la evaluación de una escuela. (3 L.P.R.A. sec. 143m)

La Carta Constitutiva de una escuela no constituye un certificado de acreditación ni vale por los que el Consejo General de Educación debe expedirle a las escuelas del Sistema de Educación Pública tras la evaluación que la ley ordena. Se trata de dos evaluaciones separadas que responden a propósitos complementarios, pero distintos.

Artículo 2.12.—Pérdida de reconocimiento como escuela de la comunidad. (3 L.P.R.A. sec. 143n)

El Secretario le retirará su reconocimiento a una escuela de la comunidad, y dejará sin efecto su Carta Constitutiva, cuando:

- (a) Constate que su gestión educativa es inefectiva.
- (b) Medien deficiencias administrativas o irregularidades fiscales que lo justifiquen.
- (c) La escuela incurra o permita a personas bajo su control, incurrir, en violaciones significativas de las leyes y los reglamentos que rigen el Sistema de Educación Pública; incumpla acuerdos que figuran en su Carta Constitutiva; o desacate los principios que pautan la política pública sobre educación.

El retiro del reconocimiento de una escuela, fundamentado sobre el inciso (a) de este Artículo, conllevará la pérdida de acreditación de la escuela si el Consejo General de Educación así lo decidiera.

El Secretario dispondrá, por reglamento, lo concerniente a la operación provisional de escuelas que pierdan su reconocimiento, condición en la que no podrán permanecer por más de un (1) año. Si al concluir dicho término, la escuela no hubiese recuperado su reconocimiento, el Secretario concederá un plazo adicional de noventa (90) días laborables. Si dentro de este plazo no se resolviesen las dificultades que impiden la renovación de la Carta Constitutiva, el Secretario relevará de sus funciones al personal de la escuela responsable de esa situación. Los estudiantes de escuelas a las que se les hubiese revocado su reconocimiento como Escuela de la Comunidad, disfrutarán de los servicios que se ofrecen a los demás estudiantes del Sistema.

Artículo 2.13.—Director de Escuela - Función. (3 L.P.R.A. sec. 143o)

El Director será responsable ante el Secretario y el Consejo Escolar del desenvolvimiento académico y administrativo de la escuela y será también el representante de ésta ante la comunidad. En el desempeño de su tarea recabará y fomentará la participación de maestros, padres, estudiantes y miembros de la comunidad, según establecido en este Artículo y de acuerdo a cualquier reglamento y/o cartas circulares que se promulgue. Además de las obligaciones que se le asignan en este Artículo y de las que se le imponen mediante reglamento, el director de escuela tendrá las

siguientes funciones y deberes:

- (1) Planificar, organizar de manera flexible, dirigir, supervisar y evaluar toda la actividad docente de la escuela bajo su dirección.
- (2) Promover y mantener un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar.
- (3) Diseñar, discutir y conseguir aprobación de la Facultad y el Consejo Escolar de la organización escolar para cada año electivo.
- (4) Evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando variedad de modalidades. (Aprovechamiento, retención, premiación).
- (5) Custodiar y mantener en lugar seguro los expedientes del personal y de los estudiantes, los expedientes académicos, registros de notas y de salón hogar y cualquier otro documento relacionado con el desarrollo académico de los estudiantes y la administración de la escuela.
- (6) Facilitar todos los documentos que se le requieran en una auditoría o monitoría relacionado con las operaciones fiscales y administrativas establecidas en esta Ley.
- (7) Dirigir la preparación del plan de trabajo escolar para cada año escolar e implantar la acción a corto y a largo plazo, para la atención y solución de los problemas docentes, discutirlos con la Facultad y el Consejo.
- (8) Solicitar la acreditación de la escuela y viabilizar la obtención de ésta dirigiendo el proceso de coordinación y preparación para esos fines.
- (9) Prover toda la coordinación necesaria relacionada con los servicios complementarios a la docencia.
- (10) Implantar y evaluar las normas curriculares, promover y canalizar las iniciativas y recomendaciones que formulen los maestros para la adaptación del currículo a las necesidades de la escuela, luego de éstas ser discutidas y aprobadas por el Consejo.
- (11) Estudiar, conocer y determinar las necesidades, intereses y fortalezas de la comunidad a la que sirve la escuela para colaborar en el desarrollo del currículo que responda a esas necesidades mediante documento oficial discutido con la Facultad y Consejo Escolar.
- (12) Preparar y revisar en unión al Consejo Escolar, la Carta Constitutiva y viabilizar que se cumpla la misma.
- (13) Organizar un Comité de Disciplina y velar por el cumplimiento del Reglamento establecido a esos fines.
- (14) Propiciar el estudio de necesidades de la escuela para solicitar los recursos físicos, fiscales y humanos que esta necesita y determinar, en consulta con el Consejo Escolar, el uso que le darán a los fondos asignados a la misma.
- (15) Organizar, divulgar y ofrecer servicios educativos para la comunidad.
- (16) Mantener al día las estadísticas de su escuela, someter los informes que le sean requeridos y divulgar información sobre los ofrecimientos, los logros obtenidos y las necesidades de la escuela. Las estadísticas incluirán información de los (las) estudiantes que son madres y padres adolescentes.
- (17) Facilitar a la comunidad los servicios y recursos con que cuenta la escuela de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes.
- (18) Dirigir el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la escuela y fomentar su óptimo rendimiento, creando en ésta un clima de trabajo estimulante y armonioso. (19) Llevar a cabo las gestiones pertinentes para que la escuela disponga de los materiales necesarios para enriquecer y diferenciar el proceso de enseñanza, incluyendo adquirir materiales educativos sobre temas relacionados con las aportaciones de las mujeres en la política, en la económica, en lo cultural y en la sociedad en general para la biblioteca escolar, y utilizar para

ello los fondos que le sean asignados. El Bibliotecario, asesorado por los maestros y el Director, proporcionará la selección y compra del material antes señalado.

(20) Fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación.

(21) Ejecutar las funciones que le correspondan en el reclutamiento de personal, siguiendo las directrices del Departamento de Educación, utilizando las estructuras operacionales que estén disponibles para militar tal función. (22) Implantar los reglamentos internos de la escuela.

(23) Llevar a cabo las funciones asignadas al Director de Escuelas, de acuerdo a la guía establecida para la organización y funcionamiento de Consejos Escolares.

(24) Ejercer funciones incidentales a la dirección y administración de la escuela que se le deleguen y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y la calidad de la educación.

Artículo 2.14.— Director de Escuela - Nombramiento y cualificaciones. (3 L.P.R.A. sec. 143p)

El Director será nombrado por el Secretario de conformidad con las leyes y los reglamentos vigentes. Al momento de expedirse el nombramiento, la persona designada deberá ser mayor de edad y ciudadano de los Estados Unidos. Será también maestro de profesión con no menos de cinco (5) años de experiencia docente y deberá tener estudios que le acrediten como administrador escolar.

Artículo 2.15.— Director de Escuela - Evaluación de su desempeño. (3 L.P.R.A. sec. 143q)

El Director ocupará el cargo por tiempo indeterminado, pero su desempeño estará sujeto a evaluaciones periódicas por el Secretario y el Consejo Escolar. Las evaluaciones se harán con arreglo al procedimiento que el Secretario establezca mediante reglamento.

Artículo 2.16.— Director de Escuela - Causas para removerlo. (3 L.P.R.A. sec. 143r)

El Secretario, previa audiencia al efecto, podrá remover de su cargo a un Director de Escuela por cualquiera de las siguientes causas:

(a) Un informe negativo de su desempeño tras el procedimiento de evaluación correspondiente. (b) Ser acusado o convicto de delito grave o de algún delito menos grave que conlleve depravación.

(c) Negligencia en el desempeño de su cargo o abandono de sus obligaciones.

(d) Señalamientos graves contra él en auditorías de la Oficina del Contralor o del Departamento de Educación.

(e) Cualquier otra causa señalada en la Ley Núm. 115 de 30 de Junio de 1965, según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 274 *et seq.*)

Cualquier Director que se encontrara en las circunstancias señaladas en los incisos (b) y (d) de este Artículo, será suspendido sumariamente de sus funciones por el Secretario mientras se ventilan las imputaciones.

El Secretario establecerá por reglamento el procedimiento correspondiente a la remoción de un Director.

Artículo 2.17.— Designación de Subdirector. (3 L.P.R.A. sec. 143s)

Con el visto bueno del Consejo Escolar y la aprobación del Secretario, el Director podrá designar un Subdirector entre los miembros del cuerpo magisterial para que le ayude en las tareas

administrativas de la escuela. El Subdirector tendrá nombramiento docente en destaque y podrá desempeñar las funciones de dirección cuando el Director se ausente, esté en uso de licencia o no pueda ejercerlas por cualquier otra razón. El Secretario podrá delegar la función que le encomienda este Artículo en funcionarios bajo su dirección.

En el caso de escuelas con más de mil (1,000) estudiantes en su matrícula, el Secretario podrá designar un segundo Director que realizaría sus funciones bajo la supervisión del primero.

Artículo 2.18.—Prohibición de nepotismo. (3 L.P.R.A. sec. 143t)

No se efectuarán nombramientos a puestos transitorios o regulares en una escuela, de personas dentro del cuarto grado de consanguinidad o de afinidad con el Director, o con miembros del Consejo Escolar de dicha escuela.

Artículo 2.19.—El Consejo Escolar - Composición. (3 L.P.R.A. sec. 143u)

Cada escuela tendrá un Consejo Escolar. En el mismo estarán representados los cuatro componentes de la escuela en la forma que disponga el reglamento que promulgue el Secretario. El número de miembros de cada Consejo Escolar dependerá de la clasificación de la escuela, pero no podrá ser menor de siete (7) ni mayor de quince (15) miembros. La representación del personal docente siempre será mayoritaria.

Los Directores no presidirán los Consejos Escolares; tendrán voz y voto en sus deliberaciones y, como ejecutivos principales de la escuela, implantarán los acuerdos que dichos organismos adopten en relación con asuntos bajo su jurisdicción.

Artículo 2.20.—El Consejo Escolar - Organización y funcionamiento. (3 L.P.R.A. sec. 143v) Los

Consejos Escolares adoptarán un reglamento para su gobierno; elegirán sus propios oficiales; se reunirán no menos de una (1) vez por mes en horas no lectivas; y, cuando lo estimen conveniente, podrán solicitar el asesoramiento profesional o técnico del Departamento.

Artículo 2.21.—El Consejo Escolar - Funciones. (3 L.P.R.A. sec. 14w)

El Consejo Escolar tendrá las siguientes funciones:

- (a) Identificar y colaborar en la solución de los problemas de la comunidad y desarrollar programas de servicios dirigidos a la misma.
- (b) Autorizar el desembolso de fondos de la escuela.
- (c) Evaluar los informes del Director en relación con la administración del presupuesto de la escuela.
- (d) Velar por el cuidado y mantenimiento de los terrenos, instalaciones y equipos de la escuela.
- (e) Elaborar con el Director planes para la seguridad interna de la escuela; disponiéndose además, que preparará, desarrollará y llevará a cabo durante los diez (10) días siguientes a la fecha de inicio de cada semestre escolar un ejercicio que sirva de simulacro a la comunidad escolar para atender de manera segura, ordenada, prudente y razonable situaciones de emergencias que pudieran ocurrir. Dicho ejercicio o plan de acción incluirá: (1) medidas a tomarse para la acción inmediata y efectiva en caso de emergencia, entre otras, planes de desalojo, identificación de lugares seguros a movilizar a los estudiantes, comunicación con agencias de apoyo, con los padres y personas relacionadas con el plantel; y (2) providencias

para la reducción o prevención de daños a estudiantes, maestros y otro personal docente y no docente.

(f) Recibir y evaluar la solicitud presupuestaria que prepare el Director para la escuela antes de remitirla al Departamento.

(g) Aprobar los reglamentos de la escuela.

(h) Elaborar con el Director un sistema para referir al Departamento de la Familia o a cualquier otra autoridad competente casos de maltrato de niños que se detecten en la escuela y darle seguimiento a los mismos.

(i) Asesorar al Director sobre cualquier otro asunto relacionado con la escuela.

El Consejo deberá crear grupos de trabajo y solicitar al Departamento el personal especializado que requiera para efectuar sus labores. Creará, además, un grupo constituido por los miembros representativos del personal docente para:

(a) Asesorar al Director en la formulación del plan de estudios y del programa de actividades de la escuela.

(b) Evaluar cambios curriculares formulados por el Director o los maestros a la luz de las necesidades e intereses de los estudiantes y de los estándares del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

(c) Colaborar con el Director en la preparación de programas para atender estudiantes con rezago académico y a estudiantes de alto rendimiento académico.

Artículo 2.22.—Protección de los miembros del Consejo Escolar. (3 L.P.R.A. sec. 143x)

Los miembros de los Consejos Escolares no incurrirán en responsabilidad civil de carácter personal por acciones u omisiones en el cumplimiento de las obligaciones de sus cargos, según éstas se definen en la ley y los reglamentos que gobiernan el Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

No obstante, ningún Consejo Escolar o miembro de éste, reclamará inmunidades al amparo de este Artículo por acciones que intencionalmente lesionen derechos reconocidos a miembros del personal docente y no docente del Departamento o a estudiantes del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

Artículo 2.23.—Consejo Escolar - Disolución. (3 L.P.R.A. sec. 143y)

El Secretario ordenará la disolución de un Consejo Escolar que permanezca inactivo por tres (3) meses o más, o que incumpla con las disposiciones de esta Ley o los reglamentos adoptados al amparo de la misma. Dispondrá, además, lo que corresponda sobre la elección de un nuevo Consejo Escolar o el retiro del reconocimiento de la escuela.

Artículo 2.24.—Consejo de Estudiantes. (3 L.P.R.A. sec. 143z)

Los estudiantes de cada escuela decidirán sobre la composición de su Consejo de Estudiantes. Las normas de procedimiento del mismo serán determinadas por sus miembros con arreglo a las guías generales que prepare el Secretario.

Artículo 2.25.—Consejo de Estudiantes - Función. (3 L.P.R.A. sec. 144)

El Consejo de Estudiantes será el representante oficial del cuerpo estudiantil de una escuela ante

el Departamento, el Director, la Facultad, el Consejo Escolar y la comunidad. En tal capacidad podrá:

- (a) Organizar actividades de conformidad con las normas y reglamentos en vigor. (b) Elegir un representante estudiantil al Consejo Escolar.
- (c) Exponer la opinión del cuerpo estudiantil sobre los ofrecimientos académicos y los servicios de la escuela.
- (d) Expresar opiniones y ofrecer ideas sobre asuntos de interés para la escuela.
- (e) Participar en la preparación del Reglamento de Disciplina de su escuela y ayudar a implantarlo.

CAPITULO III LOS ESTUDIANTES

Artículo 3.01.—El estudiante - Razón de ser del sistema educativo. (3 L.P.R.A. sec. 144a)

Las labores de la escuela girarán alrededor del estudiante, punto de partida y meta de la gestión educativa. Los desembolsos de la escuela los validará su relación con la docencia; con servicios a estudiantes; o con actividades con los padres o la comunidad amparadas por esta Ley. La Oficina del Contralor y los auditores del Departamento tendrán presente esta disposición al auditar los desembolsos de las escuelas.

Artículo 3.02.—El estudiante. (3 L.P.R.A. sec. 144b)

La escuela organizará sus ofrecimientos partiendo de la idea de que cada estudiante es una persona con necesidades, aspiraciones y aptitudes singulares. En correspondencia con ello, la escuela:

- (a) Proveerá servicios a alumnos con impedimentos como ordena la Ley Núm. 51 de 6 de Junio de 1996 (18 L.P.R.A. secs. 1351 *et seq.*), conocida como "Ley de Servicios Educativos Integrales para Personas con Impedimentos" y las leyes y reglamentos federales aplicables.
- (b) Implantará programas remediadores para estudiantes con rezago académico, lo mismo que para estudiantes en riesgo de abandonar la escuela.
- (c) Impartirá cursos para estudiantes de alto rendimiento académico o con habilidades especiales.
- (d) Prestará servicios de orientación vocacional a su matrícula.
- (e) Proveerá servicios de consejería a sus estudiantes para ayudarlos a entender y manejar problemas propios de su edad.

Artículo 3.03.—Pertinencia de programas de estudio. (3 L.P.R.A. sec. 144c)

Los programas de estudio de la escuela se ajustarán a las necesidades y experiencias de sus estudiantes. Los directores, los maestros y los consejos escolares cuidarán que los cursos que la escuela imparte:

- (a) Sean pertinentes a la realidad social, cultural y geográfica de sus alumnos.
- (b) Aviven la imaginación y despierten la curiosidad de los estudiantes.
- (c) Le proporcionen a los alumnos la oportunidad de desarrollar la capacidad de observar y razonar.
- (d) Adiestren a los estudiantes en la búsqueda de información a través de medios tradicionales y de medios electrónicos.
- (e) Promuevan el desarrollo físico saludable a través del requisitos de participación en los cursos de

educación física. (f) Le permitan a los alumnos ampliar su vocabulario y desarrollar las destrezas de la comunicación oral y escrita tanto en español como en inglés.

(g) Le brinden a los estudiantes información u orientación sobre el desarrollo sexual del ser humano; relaciones de familia; problemas del adolescente; finanzas personales; y sobre cualquier otro tema que la escuela o el Secretario consideren pertinente.

(h) Desarrollar en el estudiante las destrezas del aprendizaje.

Artículo 3.04.—Educación física. (3 L.P.R.A. sec. 144c-1)

Las escuelas proveerán a todos sus estudiantes con un mínimo de tres (3) horas semanales de educación física. Se garantizará un maestro de educación física a cada escuela. Para el caso de escuelas con más de doscientos cincuenta (250) estudiantes se nombrarán maestros adicionales por cada doscientos cincuenta (250) estudiantes o fracción. Disponiéndose, además, que se incluya la integración de instrumentos de tecnología moderna para proveer información sobre la educación física a los estudiantes. Se entenderán como instrumentos de tecnología moderna las computadoras, equipos de comunicación y equipos audiovisuales.

Artículo 3.05.—Educación sexual. (3 L.P.R.A. sec. 144d)

Las escuelas, con el asesoramiento del Departamento, implantarán programas de educación sexual para sus estudiantes. Estos harán énfasis en los aspectos fisiológicos y emocionales de la relación sexual, al igual que en las responsabilidades familiares adscritas a las mismas y en los riesgos que conlleva dicha relación.

Artículo 3.06.—Estudiantes - Actividades. (3 L.P.R.A. sec. 144e)

Las escuelas estimularán a sus estudiantes a participar en actividades curriculares y extracurriculares; promoverán proyectos de su iniciativa; les alentarán a organizarse para impartir tutorías o para prestar servicios a la escuela y la comunidad; y colaborarán con ellos en la celebración de actividades que respondan a sus intereses.

Artículo 3.07.—Promoción de estudiantes. (3 L.P.R.A. sec. 144f)

El Secretario elaborará normas de aplicación para todo el Sistema de Educación Pública referentes a:

(a) El programa de estudio correspondiente a cada grado y cada nivel del Sistema.

(b) El nivel de destrezas o de conocimientos que deben alcanzar los alumnos al concluir cada etapa del proceso educativo.

(c) Formas de evaluar el aprovechamiento de los estudiantes. (d)

Promoción de estudiantes de un grado o un nivel a otro.

(e) Servicios que las escuelas deben ofrecer a estudiantes con rezago académico o en riesgo de abandonar la escuela.

No se implantarán normas generales sobre promoción de grados basadas en exámenes especiales a administrarse a los estudiantes del Sistema de Educación Pública hasta tanto el Secretario certifique que el Departamento cuenta con pruebas confiables, capaces de medir aprovechamientos académicos de alumnos de variada procedencia sin la interferencia de factores no académicos que puedan incidir en el resultado de las pruebas. En ausencia de la certificación del Secretario, cada

escuela administrará sus exámenes de promoción basados en las directrices que emita el Departamento.

Artículo 3.08.—El estudiante - Ambiente de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 144g)

El Secretario promulgará un Reglamento de Estudiantes para el Sistema de Educación Pública. Los Consejos Escolares, por su parte, adoptarán reglamentos complementarios para sus escuelas. Los reglamentos precisarán los derechos y obligaciones de los estudiantes, las normas de comportamiento en las escuelas y establecerán las sanciones que correspondan por su infracción. Tanto el reglamento que promulgue el Secretario como los que adopten los consejos escolares reconocerán el derecho de los estudiantes a su seguridad personal; a estudiar en un ambiente sano; a su intimidad y dignidad personal; a promover la formación de organizaciones estudiantiles; a una evaluación justa de su trabajo académico; a que se custodien debidamente los documentos relacionados con su académico y su vida estudiantil; a seleccionar su oficio o profesión libremente; a recibir servicios de orientación vocacional u otros servicios especializados; a una educación que les permita proseguir estudios superiores o les proporcione acceso al mercado de trabajo dentro y fuera de Puerto Rico; y a organizar y participar en las actividades de sus escuelas.

Los reglamentos también reconocerán la obligación de los estudiantes de asistir a la escuela; de cumplir sus tareas escolares; de ser honestos; de auxiliar a sus compañeros; de respetar la integridad física y moral de sus maestros y compañeros; de prestar servicios a su escuela y a la comunidad en casos de emergencia; y de respetar el derecho de los demás alumnos a estudiar.

Artículo 3.09.—Récords de estudiantes. (3 L.P.R.A. sec. 144h)

El Secretario establecerá por reglamento las normas correspondientes al mantenimiento y la custodia de los récords relacionados con el académico y la vida estudiantil de los alumnos del Sistema. Tales documentos serán confidenciales y sólo tendrán acceso a ellos el estudiante, el padre, la madre o el tutor legal del estudiante, los funcionarios autorizados por el Secretario y personas a quienes se autorice mediante orden judicial.

Artículo 3.10.—Sanciones disciplinarias. (3 L.P.R.A. sec. 144i)

Los estudiantes observarán las normas de comportamiento que se promulguen para asegurar el desenvolvimiento ordenado de la escuela. La violación de dichas normas conllevará la imposición de sanciones que variarán desde una leve amonestación hasta la expulsión del estudiante. Las sanciones de suspensión y expulsión no podrán imponerse sin el debido proceso de ley, excepto en los casos previstos en el Artículo 3.11 (3 L.P.R.A. sec. 144j). El castigo corporal está prohibido.

Artículo 3.11.—Medidas disciplinarias urgentes. (3 L.P.R.A. sec. 144j)

Los directores podrán suspender sumariamente de clases a alumnos a quienes se les imputen faltas graves clase II o III bajo la Ley Núm. 88 de 9 de Julio de 1986 (34 L.P.R.A. secs. 2201 et seq.), conocida como "Ley de Menores de Puerto Rico". También podrán hacerlo cuando se aleguen hechos que den base para procesar al estudiante como adulto ante un tribunal o cuando el director tenga razones para suponer que la presencia del alumno en el plantel escolar constituye una amenaza para la seguridad de la comunidad escolar.

Antes de hacer efectiva cualquier decisión al amparo de este Artículo, los directores harán la

consulta correspondiente al Secretario por la vía expedita que éste disponga por reglamento. Ninguna suspensión sumaria podrá extenderse por más de cinco (5) días lectivos, debiéndose celebrar dentro de ese plazo la vista disciplinaria sobre los hechos que se imputan. Se establecerán reglas para salvaguardar la confidencialidad del procedimiento según requiere la "Ley de Menores de Puerto Rico".

Artículo 3.12.—Estudiantes removidos del hogar de sus padres, tutores, hogares de crianza. (3 L.P.R.A. sec. 144k)

Los Directores harán los arreglos necesarios para efectuar, sin dilación, el cambio de la escuela de un estudiante bajo la custodia del Departamento de la Familia. Bajo ninguna circunstancia un Director podrá negarle el ingreso a una escuela a estos menores.

Artículo 3.13.—Devolución de libros, computadoras, materiales y equipos de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 144 l)

Los padres, tutores o encargados de los estudiantes serán responsables de que sus hijos devuelvan a la escuela en buen estado los libros, materiales, equipos y computadoras que se les hubiese prestado para sus estudios al finalizar el año escolar o en el momento en que se les exigieran. De no devolverse, el Secretario requerirá de los padres, tutores o encargados el pago, la compensación o el resarcimiento de los gastos en que el Departamento razonablemente tuviera que incurrir para reparar, restaurar o reponer los mismos con arreglo a los procedimientos pautados en las leyes y los reglamentos vigentes y al compromiso contraído por ellos al suscribir el correspondiente documento al inicio del curso escolar.

Artículo 3.14.—Posesión de armas en la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 144m)

Todo estudiante que introduzca, distribuya, regale, venda o posea cualquier tipo de arma de fuego en la escuela o sus alrededores, será suspendido por el Secretario por un período no menor de un (1) año en consideración a las circunstancias de cada caso en particular y según el procedimiento establecido mediante reglamentación. A los fines de este Artículo "cualquier tipo de arma" incluye todas las armas prohibidas por la Ley Núm. 17 de 19 de Enero de 1951, según enmendada (25 L.P.R.A. secs. 455 a 460j), conocida como "Ley de Armas de Puerto Rico", o cualquier otra ley sucesora, y la Ley Pública Federal Núm. 90-351 de 19 de junio de 1968, según enmendada, 82 Stat. 226. Por "alrededores de una escuela" se entiende cien (100) metros radiales a contarse desde los límites de la escuela según indicados estos límites por una cerca o por cualquier otro signo de demarcación.

El Departamento, en coordinación con las agencias concernidas, le proveerá al alumno suspendido servicios de educación alternos durante el tiempo de su suspensión y, concluido éste, lo ubicará en el nivel y el grado que le corresponda.

CAPITULO IV EL MAESTRO

Artículo 4.01.—El maestro - Función. (3 L.P.R.A. sec. 144n)

El maestro es el recurso principal del proceso educativo. Su función "Primordial" consiste en

ayudar a los alumnos a descubrir sus capacidades, a realizarlas y a desarrollar actitudes y formas de comportamiento que les permitan desenvolverse como miembros de la comunidad.

Artículo 4.02.—Autonomía docente del maestro. (3 L.P.R.A. sec. 144o)

El Secretario, los directores de escuela y los consejos escolares validarán la autonomía docente del maestro, que incluye la libertad para:

- (a) Hacer los cambios que estime pertinentes con el fin de adaptar el temario de los cursos al perfil socio-cultural y geográfico de sus estudiantes.
- (b) Adoptar la metodología pedagógica que según su juicio profesional suscite mejor el interés y la curiosidad de sus alumnos en los temas bajo estudio.
- (c) Prestarle atención singularizada a estudiantes con impedimentos, lo mismo que a estudiantes de alto rendimiento académico o con habilidades especiales.
- (d) Organizar grupos de alumnos para realizar estudios o proyectos especiales relacionados con sus cursos.

La autonomía docente del maestro se referirá siempre a los temas comprendidos en los cursos que imparte, no a temas o materias marginales a los mismos. Los reglamentos reconocerán la autoridad de los maestros para mantener el orden en sus salas de clases.

La autonomía docente que aquí se reconoce no excusará al maestro de cubrir su curso según éste se establece en el currículo maestro del sistema educativo.

Artículo 4.03.—Incentivos para la excelencia. (3 L.P.R.A. sec. 144p)

El Secretario establecerá por reglamento un sistema de incentivos para retener en el salón de clases a los maestros mejor cualificados y de mayor rendimiento. Los incentivos podrán ser premios, reconocimientos especiales, licencias para estudios, viajes culturales, bonificaciones y otras distinciones que destaquen la valía del maestro y la labor docente.

Artículo 4.04.—Preparación de maestros. (3 L.P.R.A. sec. 144q)

El Secretario gestionará con las universidades radicadas en Puerto Rico la coordinación de sus ofrecimientos con las necesidades del sistema de educación pública en lo referente a:

- (a) La capacitación del maestro en las áreas técnicas de su profesión, lo mismo que en las disciplinas de su especialidad.

(b) El manejo adecuado de la tecnología pedagógica más avanzada. (c)

La preparación del personal gerencial de las escuelas.

(d) La capacitación de personal profesional para tareas de apoyo a la docencia.

(e) El establecimiento de programas de educación continua y de readiestramiento de maestros.

Artículo 4.05.—Aspirantes a maestros - Examen. (3 L.P.R.A. sec. 144r)

Los aspirantes a cualquier posición establecida al amparo de la Ley Núm 94 de 21 de Junio de 1955, (18 L.P.R.A. secs. 260 *et seq.*), sobre certificación de maestros, y de los reglamentos adoptados en virtud de la misma, deberán aprobar un examen que les cualifique como maestros. El Secretario promulgará las normas que regirán la preparación y administración de estos exámenes. Las puntuaciones en los mismos se tomarán en cuenta a efectos de asignar turnos en los registros de elegibles.

Artículo 4.05.—Ingreso al magisterio. (3 L.P.R.A. sec. 144s)

Las escuelas establecerán programas de ingreso al magisterio para maestros nuevos y para maestros que no hayan ejercido durante los tres (3) años anteriores a su nombramiento. El Secretario establecerá las normas relacionadas con la operación de estos programas.

Artículo 4.06.—Nombramiento de maestros para puestos administrativos. (3 L.P.R.A. sec. 144t)

El Secretario podrá nombrar maestros a puestos administrativos con arreglo a la Ley Núm 94 de 21 de Junio de 1955, (18 L.P.R.A. secs. 260 *et seq.*), sobre certificación de maestros, la Ley Núm. 312 de 15 de mayo de 1938 (18 L.P.R.A. secs. 214 *et seq.*), sobre permanencia de maestros, y a los reglamentos adoptados al amparo de esas leyes. Los maestros así nombrados estarán sujetos a las evaluaciones que ordene el reglamento que promulgue el Secretario.

Artículo 4.08.—Educación continua. (3 L.P.R.A. sec. 144u)

El Secretario establecerá programas de educación continua para el personal docente y no docente del Departamento.

En el caso de todos los miembros de los Consejos Escolares, que sean nombrados a partir de la vigencia de esta Ley, será requisito previo haber tomado y aprobado un curso de operaciones financieras públicas a ser diseñado y administrado por la Oficina del Contralor de Puerto Rico. Disponiéndose que la Oficina del Contralor y el Secretario establecerán las normas administrativas que sean necesarias para cumplir con tal requisito y, además, proveer dicho curso a los actuales miembros de Consejos Escolares. Este curso del Contralor de Puerto Rico será ofrecido en la forma más efectiva y eficiente posible conforme lo acuerden el Secretario de Educación y la Oficina del Contralor. Entre otras alternativas a considerar, sin que se entiendan como una limitación, el curso podrá ser ofrecido en la Institución Docente en coordinación con el Director Escolar o en grupos por Municipio en coordinación con el Superintendente de Escuelas.

Artículo 4.09.—Evaluación de maestros. (3 L.P.R.A. sec. 144v)

A principios del año académico, los directores de escuela, en consulta con los consejos escolares, organizarán comités de evaluación constituidos en parte por maestros permanentes de reconocida experiencia. Los comités evaluarán el trabajo del personal docente de sus escuelas conforme a los procedimientos, guías y criterios objetivos que establezca el Secretario y formulan recomendaciones a los directores y consejos escolares sobre programas de capacitación profesional o de educación continua para el mejoramiento de la docencia en sus escuelas.

Las evaluaciones de los comités se utilizarán también a propósito de extender permanencia a maestros, conceder ascensos en rangos docentes y otorgar premios y reconocimientos a profesores destacados.

Artículo 4.10.—Participación de maestros en los procesos de la escuela. (3 L.P.R.A. sec. 144w)

Los maestros participarán en la dirección de sus escuelas a través de los Consejos Escolares; de reuniones de la Facultad y de otros organismos que se creen para realizar los propósitos de esta Ley.

El Secretario, los directores y los Consejos Escolares formularán normas para sistematizar y alentar la participación activa de los maestros en la realización de la gestión educativa de la escuela.

Artículo 4.11.—Ciudadanos voluntarios. (3 L.P.R.A. sec. 144x)

Los directores de escuelas, con la aprobación de los Consejos Escolares, mantendrán un registro de ciudadanos voluntarios dispuestos a prestar servicios no docentes a las escuelas, lo mismo que a ejercer funciones magisteriales durante horas del horario ampliado o en sustitución de maestros ausentes de sus clases.

Los voluntarios reunirán los requisitos de preparación y experiencia para ejercer las funciones que se les deleguen y no recibirán compensación por su trabajo salvo la dieta que el Secretario les conceda en consideración a cada día de labor.

Durante el desempeño de sus funciones los voluntarios estarán cubiertos por los seguros médicos y de hospitalización del Fondo del Seguro del Estado y estarán protegidos por la Ley Núm. 104 de 29 de junio de 1955 (32 L.P.R.A. secs. 3077 *et seq.*) sobre reclamaciones y acciones contra el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Artículo 4.12.—Exención de embargo y ejecuciones. (3 L.P.R.A. sec. 144y)

La parte de los sueldos del personal docente del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico correspondiente al sueldo básico de entrada al magisterio estarán exentos de embargo y ejecución.

Artículo 4.13.—Sanciones disciplinarias. (3 L.P.R.A. sec. 144z)

El Secretario podrá imponer sanciones disciplinarias a miembros del personal docente y no docente que infrinjan las leyes o los reglamentos que gobiernan el Sistema de Educación Pública de Puerto Rico. Las sanciones podrán variar desde reprimendas por infracciones leves hasta la destitución y la cancelación de certificaciones por infracciones graves o severas. El Secretario no podrá imponer sanciones disciplinarias al personal docente y no docente sin el debido proceso de ley.

Artículo 4.14.—Derecho a participar en actividades políticas. (3 L.P.R.A. sec. 145)

Los miembros del personal docente del Sistema de Educación Pública tendrán derecho a: (a) Formar parte de los cuerpos directivos de partidos y organizaciones políticas; (b) participar en campañas y actividades políticas; (c) figurar como candidatos a cargos electivos o a puestos de confianza por designación; y a (d) promover candidaturas en cualquier proceso electoral.

Artículo 4.15.—Actividades prohibidas en escuelas e instalaciones del Departamento. (3 L.P.R.A. sec. 145a)

Todos los funcionarios y empleados del Departamento, independientemente de su posición, función, clasificación o del tipo de nombramiento que ostenten, se abstendrán de realizar los siguientes actos dentro de las escuelas o dentro de las instalaciones y terrenos bajo la jurisdicción del Departamento, durante sus respectivas jornadas de trabajo o las horas laborables del Sistema de Educación Pública:

- (a) Exhibir insignias, símbolos o emblemas de partidos u organizaciones políticas;
- (b) formar grupos u organizar actividades de apoyo o de repudio a partidos, organizaciones políticas o a candidatos o personas que participan en un proceso electoral;
- (c) distribuir o difundir propaganda relacionada con un proceso político o una contienda electoral.

La infracción de las disposiciones de este Artículo se considerará conducta profesional impropia y constituirá causa suficiente para las acciones disciplinarias correspondientes bajo las disposiciones de esta Ley o de la Ley Núm. 115 de 30 de Junio de 1965, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 274 et seq.), o de cualquier otra ley o reglamento aplicable.

Artículo 4.16.—Licencias especiales para candidatos. (3 L.P.R.A. sec. 145b)

Los miembros del personal docente del Sistema de Educación Pública serán relevados de sus obligaciones cuando fuesen nominados por un partido político a los cargos de Gobernador, Comisionado Residente, Senador, Representante o Alcalde y fuesen certificados por la Comisión Estatal de Elecciones.

El relevo de funciones será efectivo el 1ro de agosto del año electoral y se extenderá hasta el lunes siguiente al día señalado para la elección general. Durante ese período, el docente relevado de funciones disfrutará de una licencia especial con paga, que no será deducible de ninguna otra licencia acumulada por él. Pasada la elección, los maestros en licencia especial, tendrán derecho a reclamar licencia sin paga por el tiempo que resto del semestre.

De no resultar electos para los cargos que fueron nominados, los docentes en licencia especial, podrán reintegrarse a sus plazas con los mismos derechos y prerrogativas que tenían al momento en que se les relevara de funciones. Si sus plazas estuvieran ocupadas, o si no hubiese otras de igual categoría disponibles en sus municipios, el Secretario prorrogará la licencia especial con paga hasta el inicio del segundo semestre escolar.

Las disposiciones de este Artículo no serán aplicables al personal docente de confianza ni a los funcionarios y empleados en funciones no docentes del Departamento.

Artículo 4.17.—Organizaciones sindicales. (3 L.P.R.A. sec. 145c)

La participación de maestros en organizaciones sindicales se regirá por lo acordado en negociación colectiva, al amparo de la Ley Núm. 45 de 25 de febrero de 1998 (3 L.P.R.A. secs. 1451 *et seq.*), conocida como "Ley de Relaciones del Trabajo del Servicio Público de Puerto Rico" , y de sus reglamentos.

CAPITULO V
EL SISTEMA DE EDUCACION PUBLICA

Artículo 5.01.—Composición del Sistema. (3 L.P.R.A. sec. 145d)

Las escuelas constituirán un conjunto de unidades autónomas articuladas por principios de política pública y propósitos comunes. Formarán parte del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico, como componente principal, junto con el Secretario de Educación, las oficinas regionales y de distrito de facilitación educativa y las dependencias del Departamento que proveen servicios de comedor escolar, de imprenta y otros servicios auxiliares dentro del Sistema.

Artículo 5.01.—El Secretario - Forma de ejercer funciones. (3 L.P.R.A. sec. 145e)

El Secretario encauzará la gestión educativa del Sistema a través de normas reglamentarias, de directrices de política pública y de actividades de planificación, auditoría, fiscalización y evaluación de los procesos académicos y administrativos de las escuelas. Ejercerá las facultades ejecutivas inherentes a su cargo en los casos que prevé la ley o cuando entienda que sea necesario para salvaguardar la armonía y los intereses del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

Artículo 5.02.—El Secretario - Responsabilidad por las escuelas. (3 L.P.R.A. sec. 145f)

En relación con las escuelas que componen el Sistema de Educación Pública, el Secretario será directamente responsable de:

- (a) La planificación de las instalaciones escolares.
- (b) La apertura y el cierre temporal o permanente de instalaciones escolares.
- (c) La estructuración del Sistema por grados y niveles o con cualquier otro diseño.
- (d) La planificación fiscal del Sistema y la asignación presupuestaria de cada escuela.
- (e) El desarrollo de pruebas de aprovechamiento académico confiables que permitan ponderar el desempeño del Sistema Educativo en su conjunto y el de cada escuela en particular.
- (f) La auditoría fiscal y el examen de los procedimientos de personal de las escuelas. (g) La evaluación del desempeño de los directores de escuelas.
- (h) La evaluación, auditoría o fiscalización de cualquier otra actividad que las escuelas desarrollen dentro del ámbito de autonomía que esta Ley les reconoce.

Artículo 5.04.—El Secretario - Delegación de funciones. (3 L.P.R.A. sec. 145g)

El Secretario podrá delegar las funciones enumeradas en el Artículo anterior (3 L.P.R.A. sec. 145f) en el Sub-secretario para Asuntos Académicos y el Sub-secretario para Asuntos de Administración del Departamento. No podrá delegarlas ni podrán realizarse las mismas, sin embargo, las oficinas regionales y de distrito de facilitación educativa ni por funcionarios o empleados que tengan a cargo éstas tareas.

Artículo 5.05.—Organización del Sistema en grados y niveles. (3 L.P.R.A. sec. 145h)

El Sistema de Educación Pública se organizará sobre la premisa de que la educación es un proceso continuo que esta Ley divide, por consideraciones administrativas, en los niveles de educación preescolar, educación elemental, educación secundaria y educación post secundaria. El Secretario, dispondrá mediante reglamento, lo relativo a los grados correspondientes a cada nivel y cuidará que el diseño de grados y niveles no impida ensayar con otras formas de organización escolar que puedan demostrar mejor el carácter continuo del proceso educativo.

Artículo 5.06.—Idioma de enseñanza. (3 L.P.R.A. sec. 145i)

La enseñanza se impartirá en español y/o inglés en las escuelas del Sistema.

Artículo 5.07.—Articulación entre la escuela y el mundo del trabajo. (3 L.P.R.A. sec. 145j)

El Secretario establecerá las articulaciones debidas entre las experiencias formativas en la escuela

y el mundo del trabajo con miras a dotar a Puerto Rico de recursos humanos capacitados para las tareas que requieren los procesos productivos dentro de una economía globalizada. A tal propósito, habrá de enriquecer los programas de estudio con adiestramientos para desarrollar destrezas laborales, establecer planes de estudio y de trabajo combinados; añadir ofrecimientos al currículo escolar y emprender cualquier otra iniciativa que facilite el tránsito de los estudiantes al mundo del trabajo.

Artículo 5.08.—Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas. (3 L.P.R.A. sec. 145k)

El Secretario establecerá un Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas para los siguientes fines:

- (a) Estudiar y allegar información sobre problemas de la educación en Puerto Rico.
- (b) Realizar experimentos con nuevas formas de organizar la enseñanza e impartir la docencia. (c) Formular y ensayar nuevos currículos para los cursos que se imparten.
- (d) Diseñar programas que aprovechen el talento, la capacidad y la experiencia de maestros y estudiantes en actividades complementarias de las que se desarrollan en el salón de clases.
- (e) Hacer acopio de investigaciones e innovaciones pedagógicas que se realicen dentro y fuera de Puerto Rico.
- (f) Evaluar proyectos de investigación que propongan los maestros del Sistema de educación pública y sufragar el costo correspondiente a la realización de los que apruebe el Secretario.
- (g) Establecer una red de escuelas colaboradoras para participar en investigaciones y experimentos del Centro.
- (h) Promover el establecimiento de consorcios con universidades para proyectos de investigación.
- (i) Rendir informes anuales al Gobernador de Puerto Rico y a la Asamblea Legislativa sobre los logros y el desempeño del Centro.

Artículo 5.09.—Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas - Dirección. (3 L.P.R.A. sec. 145 l)

El Centro será dirigido por un Director nombrado por el Secretario y estará adscrito a la Oficina de éste.

Artículo 5.10.—Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas - Reglamento. (3 L.P.R.A. sec. 145m)

El Secretario dispondrá mediante reglamento lo relacionado con la organización y el funcionamiento del Centro.

Artículo 5.11.—El año académico. (3 L.P.R.A. sec. 145n)

El año académico se compondrá de dos (2) semestres separados por las festividades de la Navidad. El Secretario formulará el plan de trabajo del año escolar. En el mismo se separarán dos (2) días sucesivos por semestre para reuniones informativas con los padres de estudiantes y actividades profesionales de los maestros.

Artículo 5.12.—Coherencia del Sistema. (3 L.P.R.A. sec. 145o)

El Secretario formulará normas de aplicación en todas las escuelas con el fin de darle coherencia a la gestión educativa del Sistema de Educación Pública. Las normas se referirán a asuntos como los siguientes:

- (a) Planes de estudio por grados y niveles.
- (b) Pruebas para medir el progreso de los estudiantes.
- (c) Metas de aprovechamiento específicas para los distintos grados y niveles del sistema. (d) Escalas salariales para el personal docente y de apoyo a la docencia.
- (e) Criterios, guías y procedimientos para evaluar el desempeño de maestros, directores de escuela, facilitadores y demás empleados del Sistema.
- (f) Formas de evaluar la gestión de las escuelas.

Artículo 5.13.—Responsabilidades de funcionarios y empleados del Departamento. (3 L.P.R.A. sec. 145p)

Los funcionarios y empleados del Departamento responderán ante el Secretario por sus actos negligentes o culposos, lo mismo que por los del personal bajo su supervisión. El incumplimiento de las responsabilidades de supervisión será causa suficiente para la imposición de sanciones con arreglo a lo que pautan la Ley 115 de 30 de Junio de 1965, según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 274 *et seq.*), y otras leyes y reglamentos aplicables.

Artículo 5.14.—Sistema de personal del Departamento. (3 L.P.R.A. sec. 145q)

El Departamento tendrá empleados de confianza y empleados de carrera. Los empleados de confianza serán los que intervienen sustancialmente en el establecimiento y la implantación de la política pública en el Departamento o asesoran o prestan servicios directamente al Secretario. Los demás empleados serán de carrera. El reclutamiento del personal se regirá por reglamentos establecidos a ese efecto.

El Departamento y las escuelas administrarán su propio sistema de personal sin sujeción a la Ley Núm. 5 de 14 de Octubre de 1975, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 1301 *et seq.*), conocida como "Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico". Además, el Departamento adoptará un reglamento sobre las áreas esenciales al principio de mérito y otras áreas de administración de personal contenidas en las leyes relativas al servicio público. El Secretario dará participación al personal docente y no docente en la formulación de su régimen de personal.

Las determinaciones sobre asuntos de personal bajo el principio de mérito estarán sujetas a revisión por la Junta de Apelaciones del Sistema de Educativo, creada en virtud de la Ley 115 de 30 de Junio de 1965, según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 274 *et seq.*).

Son áreas esenciales al principio de mérito las siguientes: (a)

Clasificación de puestos.

(b) Reclutamiento y selección de personal. (c)

Ascensos, traslados y descensos.

(d) Adiestramientos.

(e) Retención en el servicio.

El personal docente del Sistema será nombrado con arreglo a lo dispuesto en el inciso (b) del Artículo 2.04 de esta ley (3 L.P.R.A. sec. 143f).

CAPITULO VI
EL SECRETARIO DE EDUCACION

Artículo 6.01.—Nombramiento. (3 L.P.R.A. sec. 145r)

El Secretario será nombrado por el Gobernador de Puerto Rico con el consejo y consentimiento del Senado. Será ciudadano de los Estados Unidos.

Artículo 6.02.—Funciones del Secretario. (3 L.P.R.A. sec. 145s)

El Secretario será responsable de:

- (a) Implantar la política pública que la Asamblea Legislativa y el Gobernador adopten con el fin de realizar los propósitos que la Constitución de Puerto Rico y esta Ley pautan para el Sistema de Educación Pública.
- (b) Organizar, planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades académicas y administrativas del Departamento.
- (c) Cuidar que las escuelas de la comunidad, autónomas en su funcionamiento, se articulen dentro de un sistema educativo coherente, orientado por propósitos comunes.
- (d) Representar al Departamento en actividades oficiales de gobierno y ante la comunidad.

Artículo 6.03.—Facultades y obligaciones del Secretario en el ámbito académico. (3 L.P.R.A. sec. 145t)

En su función de Director Académico del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico, el Secretario:

- (a) Adoptará un Plan de Desarrollo Integral de cinco (5) años del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico en el que se establecerán los objetivos de corto y mediano plazos del Departamento y se diseñará el plan de trabajo institucional para conseguirlos. El Plan se revisará anualmente.
- (b) Organizará los programas de estudio del Sistema de Educación Pública con arreglo al patrón de grados y niveles, teniendo presente lo dispuesto en el Artículo 5.05 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 145h).
- (c) Establecerá un currículo básico para el Sistema de Educación Pública con márgenes de flexibilidad suficientes para que las escuelas lo adapten a sus necesidades. Incluirá como requisito del currículo los cursos de educación física.
- (d) Prescribirá el plan de estudios correspondiente a cada grado y nivel del Sistema.
- (e) Desarrollar un programa de orientación sobre la criminalidad, los hechos que constituyen delitos, las penalidades que éstos conllevan y los reglamentos que sean necesarios para implantar dicho programa. Además, el programa podrá incluir visitas de estudiantes a nivel secundario a las distintas instituciones carcelarias del país, tanto en las escuelas del Sistema de Educación Pública del país como de las escuelas privadas que tengan las licencias del Departamento de Educación para poder operar como centros de enseñanza. El programa de visitas será opcional y siempre en coordinación con el Secretario del Departamento de Corrección y Rehabilitación. El programa de orientación formará parte del currículo formal académico y será un requisito indispensable para que los jóvenes de cuarto año obtengan su diploma de graduación.
- (f) Establecer un programa a nivel elemental, intermedio y secundario de moral y ética gubernamental. El Secretario adoptará los reglamentos que sean necesarios para implantar dicho

programa y podrá recibir cooperación y asesoramiento de la Oficina de Ética Gubernamental, de la Oficina del Contralor de Puerto Rico, del Secretario de Justicia de Puerto Rico y de aquellas personas o entidades que estén dispuestas a colaborar con la implantación del plan para la enseñanza de la ética y moral gubernamental. Este programa se implantará en todas las escuelas del Sistema de Educación Pública, así como de las escuelas privadas que tengan las licencias del Departamento de Educación para poder operar como centros de enseñanza. En armonía con los incisos (b), (c) y (d) de este Artículo dicho programa formará parte del currículo formal académico y será un requisito indispensable para que los jóvenes de cuarto año obtengan su diploma.

(g) Velará por que los estudiantes con impedimentos reciban los servicios que prevé la Ley Núm. 51 de 7 de Junio de 1996 (18 L.P.R.A. secs. 1351 *et seq.*), conocida como "Ley de Servicios Educativos Integrales para Personas con Impedimentos" y sus reglamentos, así como las leyes y reglamentos federales aplicables.

(h) Establecerá los niveles de aprovechamiento requeridos para la promoción de grado y de nivel dentro del Sistema. (i) Establecerá, conforme al diseño general prescrito en el Artículo 5.11 (18 L.P.R.A. sec. 145n), la duración del año y del día, escolares; el mínimo anual y diario de horas lectivas; la división del año escolar en secciones; y los períodos de receso académico, permitiendo que las escuelas puedan aumentar los días y horas lectivas para satisfacer sus necesidades.

(j) Adoptará las medidas necesarias para asegurar el mejor uso del tiempo lectivo.

(k) Establecerá el correspondiente procedimiento para que los estudiantes sean debidamente orientados sobre el significado y origen del nombre de la escuela donde éstos estudian. Además, se requiere al Secretario, con la colaboración de la Comisión Denominadora de Estructuras y Vías Públicas de Puerto Rico, incluir la información relacionada al nombre de las escuelas de Puerto Rico en la página cibernética del Departamento de Educación, a fin de que tanto los estudiantes como la comunidad en general, puedan accederla y orientarse sobre el significado y origen del nombre de la escuela que interesen.

(l) Aprobará los libros, textos, equipos y materiales requeridos para la docencia.

(m) Alentará la excelencia académica de maestros y estudiantes por medio de premios e incentivos especiales.

(n) Estructura programas de incentivos para el mejoramiento profesional del magisterio y del personal de apoyo a la docencia.

(o) Promulgará un reglamento para el personal docente del Sistema.

(p) Promulgará un Reglamento de Estudiantes conforme a lo dispuesto en el Artículo 3.08 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 144g).

(q) Establecerá procedimientos objetivos para evaluar el aprovechamiento de los alumnos, el desempeño de los maestros, la gestión de los directores de escuela del Sistema y para comparar la labor de las escuelas entre sí.

(r) Adoptará normas relacionadas con el carácter de las actividades no académicas que las escuelas podrán auspiciar; disponiéndose que, entre tales normas aprobará aquéllas que específicamente prohíban el auspicio o el desarrollo, por las escuelas, sus integrantes o la comunidad, de actividades que expongan a los estudiantes y la estudiantes menores de edad a cualquier actividad lesiva a su salud física o mental.

(s) Promulgará el reglamento para la constitución y el funcionamiento del Consejo Escolar conforme a lo dispuesto en lo Artículos 2.19, 2.20, 2.21, 2.22 y 2.23 de esta ley (3 L.P.R.A. secs. 143u a 143y).

(t) Proveerá recursos para sufragar programas de estudios avanzados para alumnos de escuela

superior de alto potencial académico o vocacional, así como para la atención de estudiantes de cualquier nivel escolar que demuestren aptitudes sobresalientes.

(u) Designará las escuelas que servirán como escuelas ejemplares y experimentales del Sistema y podrá crear escuelas y programas especiales para atender necesidades específicas de grupos de estudiantes.

(v) Establecerá mediante reglamento el régimen de administración provisional de escuelas que pierdan su certificado de reconocimiento.

(w) Formulará un plan de dos (2) años, asignando los fondos necesarios, para establecer cursos de educación física en todas las escuelas del Sistema.

(x) Gestionará recursos del gobierno de [los] Estados Unidos y de organizaciones públicas o privadas para desarrollar proyectos que adelanten la gestión educativa del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

(y) Coordinará con el Instituto de Cultura Puertorriqueña y los municipios en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico, para ofrecer servicios bibliotecarios y de la biblioteca rodante o bibliobús a través de cada pueblo en el país y, a tal efecto, aprobará las reglas y reglamentos necesarios conjuntamente con la Junta de Directores del Instituto de Cultura Puertorriqueña.

(z) Proveerá, a estudiantes así como al personal docente y no docente en el Sistema[,] adiestramientos continuos respecto al uso y manejo de la computadora y la tecnología electrónica, [en adición] a una orientación breve obligatoria inicial sobre la utilización responsable y ética del ordenador y sus programas, cuya aprobación exigirá como condición previa a conferir acceso al equipo.

(aa) El Secretario reorientará el currículo de todas las escuelas públicas para, en el curso de historia de Puerto Rico, incluir la enseñanza de la historia del municipio donde está localizada cada escuela pública.

(bb) Establecerá, en coordinación con la Oficina de la Procuradora de las Mujeres, un currículo de enseñanza dirigido a promover la equidad por género y la prevención de violencia doméstica. Además, tendrá la obligación de implantar este currículo a través de los ofrecimientos académicos regulares, o integrándolo a los programas académicos y otras modalidades educativas.

Artículo 6.04.—Facultades y obligaciones del Secretario en el ámbito administrativo. (3 L.P.R.A. sec. 145u)

En su función de Director Administrativo del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico, el Secretario:

(a) Adoptará la fórmula para determinar el presupuesto de las escuelas del Sistema de Educación Pública. La fórmula tomará en consideración el nivel de los ofrecimientos de la escuela; su matrícula; la naturaleza de sus programas; la antigüedad de su facultad; el estado de sus instalaciones; y cualquier otra condición que pueda reflejarse en los costos de funcionamiento de la escuela.

(b) Diseñará y establecerá sistemas de auditoría para constatar regularmente la legalidad de los desembolsos de las escuelas.

(c) Formulará las normas relacionadas con la administración de personal de las escuelas como parte del Reglamento de Personal del Departamento y fiscalizará su cumplimiento.

(d) Establecerá las normas referentes a las compras y suministros de las escuelas como parte del Reglamento de Compras y Suministros del Departamento.

(e) Establecerá programas de gerencia escolar para capacitar al personal directivo y

administrativo de las escuelas en las áreas de preparación y manejo de presupuesto, administración de personal, auditoría fiscal y cualquier otra área administrativa que considere esencial para la buena administración del Sistema de Educación Pública.

(f) Implantará un proceso de ventilación de querrelas y apelaciones para resolver reclamaciones de miembros del personal docente y no docente por acciones y omisiones de funcionarios de las escuelas.

(g) Promulgará un Reglamento de Disciplina Escolar con el fin de asegurar el desarrollo ininterrumpido de las labores del Sistema. El reglamento establecerá normas de comportamiento para el personal docente y administrativo del Departamento, para los estudiantes y para los visitantes de las escuelas.

(h) Establecerá un plan estratégico de manejo de crisis ante incidentes de violencia a situaciones que puedan desencadenar la misma en los planteles escolares del Sistema, en coordinación con la Policía de Puerto Rico, la Policía Municipal, la Agencia Estatal para Manejo de Emergencias y Administración de Desastres, el Cuerpo de Bomberos de Puerto Rico, el Departamento de Salud y cualesquiera otras agencias correspondientes.

(i) Administrará un sistema de personal basado en el principio de mérito para el personal docente y no docente del Departamento sin sujeción a las disposiciones de la Ley Núm. 5 de 14 de octubre de 1975, según enmendada, conocida como "Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico" ; nombrará el personal del Departamento conforme a esta Ley y las demás leyes aplicables y adoptará un reglamento sobre las áreas esenciales del principio de mérito con sujeción al trámite dispuesto en la Ley Núm. 170 de 12 de Agosto de 1988, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 2101 et seq.), conocida como "Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme del Estado Libre Asociado de Puerto Rico" .

(j) Establecerá un registro especial para maestros de nivel preescolar a tercer grado, lo mismo que los registros de maestros para programas especiales y otros niveles del Sistema de Educación Pública, de conformidad con la Ley Núm. 94 de 21 de Junio de 1955, (18 L.P.R.A. secs. 260 et seq.), sobre certificación de maestros y el reglamento adoptado conforme a la misma.

(k) Nombrará el personal del Departamento, excepto el que designen los directores de escuela al amparo del Artículo 6.06 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 145w).

(l) Adoptará un Reglamento de Compras y Suministros para el Departamento sin sujeción a las disposiciones pertinentes de la Ley Núm. 164 de 23 de Junio de 1974, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 931 et seq.), conocida como "Ley de la Administración de Servicios Generales" .

(m) Preparará y administrará el Presupuesto del Departamento, así como los fondos de origen externo que se le asignaren a éste.

(n) Establecerá por reglamento un sistema de contabilidad y desembolsos para el Departamento, en armonía con la reglamentación establecida a estos fines con el Departamento de Hacienda.

(o) Aprobará los proyectos y planos de construcción de planteles escolares y otras instalaciones del Sistema y contratará las obras de construcción o mejoras de las mismas con empresas públicas o privadas.

(p) Celebrará contratos para la construcción y reacondicionamiento de planteles escolares y edificios del Departamento.

(q) Autorizará el uso temporal y gratuito de instalaciones escolares para actividades educativas, recreativas, cívicas y culturales.

(r) Podrá arrendar instalaciones escolares a entidades privadas a fin de que las mismas se utilicen, fuera del horario regular de clases o durante los períodos de vacaciones, para la celebración de actividades o la prestación de servicios compatibles con la actividad educativa y

la política pública establecida por esta Ley.

(s) Establecerá mediante reglamento las condiciones, las garantías y los términos económicos de los arrendamientos de instalaciones escolares.

(t) Concertará acuerdos, contratos y convenios con agencias o instrumentalidades del Gobierno de Puerto Rico o sus municipios, así como con agencias e instrumentalidades del gobierno federal o los gobiernos estatales y locales de Estados Unidos o con personas o entidades privadas, a efectos de implantar esta Ley o lograr sus propósitos.

(u) Contará servicios de transportación escolar por términos no mayores de tres (3) años, sujeta su efectividad a la disponibilidad de fondos y a la cubierta de una póliza de responsabilidad pública sufragada por el contratista.

(v) Aceptará donaciones en bienes, servicios o dinero de organismos gubernamentales locales, estatales o federales, lo mismo que de personas o instituciones privadas, sin sujeción a lo dispuesto en la Ley Núm. 57 de 19 de Junio de 1958, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 1101 *et seq.*), siempre que las donaciones no estuvieren sujetas a condiciones que afecten el funcionamiento del Sistema de Educación Pública. Cuando estas donaciones fueren condicionadas estarán sujetas a las disposiciones de la Ley Núm. 57 de 19 de Junio de 1958, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 1101 *et seq.*).

(w) Tomará juramentos y declaraciones juradas relacionadas con asuntos relacionados con esta Ley o los reglamentos adoptados al amparo de la misma.

(x) Someterá un informe anual al Gobernador y a la Asamblea Legislativa sobre la labor del Departamento.

(y) Adoptará y formulará las normas referentes a los proyectos y propuestas de los municipios, otras agencias gubernamentales, empresas privadas y las comunidades que garanticen el bienestar, desarrollo y seguridad de la comunidad escolar. A estos efectos podrá concertar acuerdos, contratos y convenios que voluntariamente se deseen implantar en los planteles. En ningún caso se utilizará dinero público para el auspicio de escuelas privadas en detrimento de las escuelas públicas.

Artículo 6.05.—Delegación de funciones en funcionarios subalternos. (3 L.P.R.A. sec. 145v)

El Secretario podrá delegar facultades que esta Ley le confiere a funcionarios subalternos, excepto las que se refieren a la cancelación de Cartas Constitutivas de escuelas y a la aprobación, revisión y derogación de normas y reglamentos para el gobierno del Sistema de Educación Pública.

Artículo 6.06.—Delegación de funciones en directores de escuela. (3 L.P.R.A. sec. 145w)

En la Carta Constitutiva emitida para cada escuela, el Secretario establecerá los términos y condiciones bajo los cuales los directores ejercerán las facultades y poderes que esta Ley, les otorga a efectos de realizar compras, administrar los presupuestos y nombrar el personal docente de sus respectivas escuelas. El Secretario podrá revocar dichas facultades y poderes, en todo o en parte, cuando existan razones que aconsejen tal acción.

CAPITULO VII
LOS FACILITADORES DE LA ESCUELA

Artículo 7.01.—Función del facilitador. (3 L.P.R.A. sec. 145x)

Los facilitadores no ejercerán funciones ejecutivas, fiscalizadoras, de evaluación o de supervisión en relación con las escuelas. Darán servicios de apoyo a la docencia y asesorarán sobre asuntos administrativos cuando lo requieran las escuelas a través de sus directores.

Artículo 7.02.—Asignación de tareas. (3 L.P.R.A. sec. 145y)

Las tareas correspondientes a los facilitadores se agruparán bajo dos categorías: (a) Facilitación administrativa y gerencial, y (b) facilitación académica o docente.

Artículo 7.03.—Facilitación administrativa y gerencial. (3 L.P.R.A. sec. 145z)

Las tareas de facilitación administrativa y gerencial consistirán en:

- (a) Organizar e impartir programas de capacitación para el personal directivo y administrativo de las escuelas en las áreas de preparación y administración de presupuestos; administración de personal; procedimientos de compra; y auditoría fiscal.
- (b) Coordinar los servicios de transportación y comedor escolar.
- (c) Analizar problemas administrativos específicos de las escuelas y recomendar maneras de enfrentarlos.
- (d) Brindar asesoramiento sobre la aplicación de normas de disciplina en las escuelas y los procedimientos relacionados con las mismas.
- (e) Coordinar actividades recreativas, deportivas, culturales y académicas entre las escuelas. (f) Gestionar servicios profesionales especializados para niños con impedimentos.
- (g) Mantener los registros de maestros establecidos al amparo de la Ley Núm 94 de 21 de Junio de 1955, (18 L.P.R.A. secs. 260 *et seq.*), sobre certificación de maestros, y asesorar a los directores de escuela sobre su utilización.
- (h) Asesorar a los directores sobre servicios y sistemas de seguridad para las escuelas. (i) Cualesquiera otras funciones administrativas que delegue el Secretario.

Las tareas de facilitación administrativa y gerencial se realizarán a través de las regiones educativas, que responderán directamente al Sub-secretario para Asuntos de Administración del Departamento. El Secretario dispondrá sobre la organización y el funcionamiento de las regiones educativas mediante reglamento.

Artículo 7.04.—Facilitación docente y académica. (3 L.P.R.A. sec. 145aa)

Las tareas de facilitación docente y académica consistirán en:

- (a) Asesorar a directores y maestros sobre el diseño de programas ajustados a las necesidades y experiencias de los estudiantes.
- (b) Asesorar a los maestros sobre métodos de enseñanza, así como sobre la preparación de materiales y el uso de equipos para la docencia.
- (c) Proveer orientación sobre la preparación de planes de enseñanza individualizada.
- (d) Impartir programas de mejoramiento profesional para el personal docente y el personal de apoyo a la docencia de las escuelas.
- (e) Asesorar a los directores y los consejos escolares sobre formas de evaluar el desempeño de maestros.
- (f) Colaborar con los directores de escuelas en la preparación de programas para estudiantes con rezago académico o en riesgo de abandonar la escuela.

(g) Orientar a los maestros sobre procedimientos para evaluar el aprovechamiento de los estudiantes.

(h) Asesorar a directores y maestros sobre el diseño de cursos especiales para alumnos de alto rendimiento académico o con habilidades especiales.

(i) Dirigir los centros de desarrollo profesional que establezca el Secretario.

Las tareas de facilitación docente y académica se realizarán en los distritos escolares bajo la dirección de superintendentes, que responderán directamente al Sub-secretario para Asuntos Académicos del Departamento. El Secretario dispondrá sobre la organización y el funcionamiento de los distritos mediante reglamento.

Artículo 7.05.—Regiones y distritos - Otras funciones. (3 L.P.R.A. sec. 145bb)

Las oficinas regionales y de distritos escolares podrán realizar, aparte de las tareas de facilitación previstas en esta Ley, otras funciones que el Secretario les delegue en ánimo de agilizar y descentralizar la operación del Departamento. Las tareas que a ese efecto delegue el Secretario se mantendrán separadas de las de facilitación y no podrán incidir, afectar o menoscabar la autonomía de las escuelas.

Artículo 7.06.—Revisión de funciones de facilitadores. (3 L.P.R.A. sec. 145cc)

El Secretario revisará de tiempo en tiempo las funciones de los facilitadores para ajustarlas a las necesidades cambiantes del Sistema de Educación Pública. Las revisiones que a ese efecto se hagan mantendrán la función facilitadora dentro de los límites que establece el Artículo 7.01 de esta Ley (3 L.P.R.A. sec. 145x).

Artículo 7.07.—Instituto de capacitación administrativa y asesoramiento a escuelas. (3 L.P.R.A. sec. 145dd)

Los funcionarios y empleados del Instituto de Reforma Educativa se reubicarán dentro de un Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas, a ser establecido en la Oficina del Secretario. El Secretario determinará por reglamento las funciones que tendrá dicho Instituto.

CAPITULO VIII
LOS PSICOLOGOS O PSICOLOGAS DE LA ESCUELA

Artículo 8.01.—Funciones del psicólogo y la psicóloga. (3 L.P.R.A. sec. 146)

Los psicólogos o psicólogas de las escuelas darán apoyo y servicios tanto al personal docente como al estudiantado directamente. Deberán hacer evaluaciones en el área académica (de aprovechamiento y conocimiento), en las áreas intelectual y emocional. Además generará un perfil del estudiante, tanto de sus limitaciones como de sus fortalezas. Esto tendrá el propósito de ayudar al maestro o maestra a utilizar estrategias que ayuden al estudiante en el proceso de aprendizaje. Será consultor/a de los maestros y maestras en la búsqueda de nuevas alternativas y facilitará las adaptaciones necesarias para beneficio del estudiante.

Podrá identificar posibles problemas del estudiante, intervenir con el mismo y si es necesario referir el caso a otros/as profesionales de la salud.

Artículo 8.02.—Funciones del Psicólogo Escolar. (3 L.P.R.A. sec. 146a)

[Las funciones del/de la] Psicólogo/a Escolar:

- (a) Desarrollará estrategias de prevención primaria y secundaria dentro del contexto escolar. (b) Identificará problemas de aprendizaje y de desarrollo en el estudiantado.
- (c) Participará en el trabajo interdisciplinario de equipo en el desarrollo, implantación y evaluación de programas en el sistema escolar.
- (d) Administrará e interpretará pruebas psicológicas, psicoeducativas, cuestionarios e inventarios.
- (e) Asesorará a maestros/as, padres y madres y administradores en el análisis, intervención e implantación de estrategias de intervención para la solución de problemas y conflictos escolares.

CAPITULO IX
DEFINICION DE TERMINOS

Artículo 9.01.—Definiciones. (3 L.P.R.A. sec. 143a)

A efectos de esta ley, los siguientes términos tendrán el significado que se expresa a continuación: (a) *Autonomía*. Facultad que se le otorga a las escuelas de la comunidad para tomar decisiones sobre sus asuntos académicos, fiscales y administrativos dentro de los márgenes que señala esta ley.

(b) *Carta Constitutiva*. Documento oficial donde constan los términos y condiciones bajo los cuales se le concede autonomía a una escuela de la comunidad.

(c) *Comunidad*. Vecindarios comprendidos dentro del área servida por una escuela.

(d) *Currículo*. Programa o plan de estudio de una escuela o temario de un curso o materia del mismo.

(e) *Departamento*. El Departamento de Educación.

(f) *Distrito*. Unidad funcional del Departamento bajo la dirección de un Superintendente donde se desarrollan labores de facilitación académica en provecho de las escuelas comprendidas en su área geográfica.

(g) *Director*. Director de Escuela de la Comunidad.

(h) *Docencia*. Interacción entre maestros y estudiantes en el salón de clases o en cualquier otro lugar en que se ofrezca una lección.

(i) *Escuela de la comunidad*. Comunidad de estudio formada por padres, estudiantes, maestros y personal de apoyo docente y administrativo que sirve a una comunidad y disfruta de autonomía.

(j) *Evaluación*. Procedimiento para justipreciar el desempeño del personal docente y no docente de una escuela para los fines establecidos en esta ley.

(k) *Facilitador*. Funcionario de una región educativa o un distrito escolar que asesora a la escuela o a los maestros sobre cuestiones administrativas o académicas cuando se requieren sus servicios.

(l) *Personal docente*. Los maestros, directores de escuela, bibliotecarios, orientadores, trabajadores sociales, y otro personal con funciones técnicas, administrativas y de supervisión en el Sistema, que posean certificados docentes expedidos conforme a la ley.

(m) *Personal no docente*. Funcionarios o empleados no comprendidos en la categoría "docente".

(n) *Psicólogo escolar*. Los psicólogos y las psicólogas de las escuelas [que] darán apoyo y servicios tanto al personal docente como al estudiantado directamente. Su propósito es lograr que cada estudiante aprenda en un lugar seguro y saludable, donde se le nutra su proceso de desarrollo y

crecimiento dentro de la realidad y capacidad de la escuela. Podrá identificar posibles problemas del estudiante, intervenir con el mismo y si es necesario referir el caso a otros/as profesionales de la salud.

El solicitante a la plaza de Psicólogo Escolar deberá presentar una Certificación de la Junta Examinadora de Psicólogos, creada en virtud de la Ley Núm. 96 de 4 de Junio de 1983 (20 L.P.R.A. secs. 3201 et seq.), que acredite que la persona tiene una concentración en Psicología Escolar o si es un psicólogo con otra concentración, la Certificación deberá acreditar que tiene competencia en el área de Psicología Escolar, según lo determine el reglamento de la Junta Examinadora.

(o) *Región*. Unidad funcional del Departamento bajo la supervisión de un Director donde se desarrollan labores de facilitación administrativa en provecho de las escuelas comprendidas dentro de un área geográfica que abarca varios distritos.

(p) *Secretario*. El Secretario de Educación de Puerto Rico.

(q) *Sistema*. El Sistema de Educación Pública de Puerto Rico.

(r) *Superintendente*. Funcionario que dirige las tareas de facilitación docente y académica en un distrito escolar.

CAPITULO X DISPOSICIONES FINALES

Artículo 10.01.—Protección de derechos y contratos. (3 L.P.R.A. sec. 146d)

Ninguna disposición de esta Ley afectará derechos económicos de funcionarios y empleados que a la fecha de aprobación de la misma estuvieran laborando en el Departamento o en el Instituto de Reforma Educativa.

Artículo 10.02.—Vigencia provisional de reglamentos. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

Las normas administrativas y los reglamentos en vigor a la fecha de vigencia de esta Ley continuarán en efecto hasta que sean derogados o enmendados, siempre que no sean incompatibles con disposiciones de esta Ley.

Artículo 10.03.—Asignación de fondos. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

Los recursos necesarios para la implantación de esta Ley se consignarán anualmente en la Resolución Conjunta del Presupuesto General de Gastos de Gobierno de Puerto Rico y serán administrados en su totalidad por el Secretario.

Artículo 10.04.—Derogación de leyes. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

Se deroga la Ley Núm. 18 de 16 de junio de 1993, conocida como 'Ley para el Desarrollo de las Escuelas de la Comunidad', según enmendada (18 L.P.R.A. secs. 2501 a 2585), y la Ley Núm. 68 de 28 de agosto de 1990, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 391 a 398), conocida como "Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado", y el Artículo 23 de la Ley Núm. 230 de 12 de mayo de 1942 (3 L.P.R.A. sec. 453)

Artículo 10.05.—Exención de aplicación de diversas leyes a las escuelas de la comunidad. (3 L.P.R.A. sec. 146e)

Las escuelas de la comunidad estarán exentas de la aplicación de las disposiciones siguientes:

(a) La Ley Núm. 230 de 23 de Julio de 1974, según enmendada, conocida como "Ley de Contabilidad del Gobierno de Puerto Rico".

(b) La Ley Núm. 5 de 14 de Octubre de 1975, según enmendada, conocida como "Ley de Personal del Servicio Público de Puerto Rico" .

(c) La Ley Núm. 164 de 23 de Julio de 1974, según enmendada, conocida como "Ley de la Administración de Servicios Generales".

(d) El inciso b (2) del Artículo 3 de la Ley Núm. 143 de 18 de Junio de 1980, según enmendada (23 L.P.R.A. sec. 103), conocida como "Ley Orgánica de la Oficina de Gerencia y Presupuesto", relacionadas con la administración, ejecución y control del presupuesto.

(e) El Artículo 177 del Código Político de Puerto Rico, según enmendado (3 L.P.R.A. sec. 551), que regula el recibo de compensaciones extraordinarias por funcionarios o empleados públicos. (f) La Ley Núm. 57 de 19 de Junio de 1958, (3 L.P.R.A. secs. 1101 *et seq.*), que regula el recibo de donativos privados por instituciones públicas.

Artículo 10.06.—Cláusula de separabilidad. (3 L.P.R.A. sec. 143a nota)

La inconstitucionalidad de alguna parte de esta Ley decretada por Tribunal competente no afectará las demás disposiciones de la misma, las cuales seguirán vigentes.

Artículo 10.06.(bis) Comité de Auditoría del Departamento de Educación. (3 L.P.R.A. sec. 146f)

(a) Se crea en el Departamento de Educación el Comité de Auditoría del Departamento de Educación, en adelante "Comité", con el propósito de evaluar las funciones administrativas y fiscales del Departamento, los sistemas de controles internos para impedir la comisión de irregularidades, el monitoreo de programas de auditorías utilizadas para mejorar los sistemas y las operaciones del Departamento, y para comprobar el cumplimiento del Departamento con las leyes y reglamentos aplicables.

El Comité actuará con total independencia del Secretario (a) y del Departamento de Educación. El Comité habrá de celebrar su primera reunión dentro de los sesenta (60) días de haberse confirmado a todos sus miembros. El Comité creará un Reglamento para regir sus operaciones, el cual habrá de ser aprobado dentro de los sesenta (60) días después de celebrada su primera reunión y habrá de tomar como base las recomendaciones y guías de la Oficina del Contralor del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y la Oficina del Inspector General de Estados Unidos.

(b) El Comité estará compuesto por cinco (5) miembros con derecho al voto, los cuales serán nombrados por el Gobernador (a) con el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico. Los nombramientos iniciales se realizarán de la siguiente manera: tres (3) de los miembros serán nombrados por un término de cinco (5) años; un (1) miembro será nombrado por un término de cuatro (4) años y un (1) miembro será nombrado por el término de tres (3) años. El Presidente del Comité será nombrado por el Gobernador (a) con el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico y su término será de cinco (5) años.

Los miembros deberán poseer como requisito mínimo un grado de bachillerato de una institución de educación superior reconocida por el Consejo de Educación Superior. Al menos dos (2) de los miembros deben ser Contables Públicos Autorizados bona fide. Además, los miembros deben tener por lo menos cinco (5) años de experiencia de trabajo en el campo de la auditoría. Dos (2) de los

miembros deberán tener tres (3) años de experiencia de trabajo en alguna área relacionada en materia de auditoría. Ningún miembro del Comité podrá ser renominado para un término adicional. Toda vacante que ocurra en el Comité será cubierta por nombramiento del Gobernador (a), disponiéndose que, cuando ocurra una vacante antes de concluir el término para el cual fue nombrada la persona, el sucesor será nombrado por el término restante. Los miembros desempeñarán sus funciones hasta que sus sucesores sean nombrados y tomen posesión del cargo. (c) El Comité tendrá la facultad de convocar a reunión con la frecuencia que estime necesaria, estableciendo como mínimo cuatro (4) reuniones ordinarias al año y aquellas extraordinarias que estime necesarias. Dichas reuniones se celebrarán mediante convocatoria que hará circular el Presidente del Comité a todos los miembros. La concurrencia de tres (3) de sus miembros constituirá quórum para llevar a cabo los trabajos. Todas las decisiones se aprobarán por mayoría de tres (3) de los miembros del Comité.

(d) Los trabajos del Comité se llevarán a cabo de manera confidencial hasta tanto se rindan los informes pertinentes al Gobernador (a), a la Asamblea Legislativa y al Secretario (a) del Departamento de Educación. El Comité tendrá la potestad de revisar y auditar todo proceso interno del Departamento, pero no tendrá participación activa en la creación o implementación de política pública, sistemas, procedimientos, preparación de récords o cualquier otra actividad administrativa que le compete exclusivamente al Secretario. La información recopilada y evaluada por el Comité en virtud de sus funciones será considerada privilegiada y confidencial. La misma no podrá ser revelada ni utilizada para ningún otro fin que no sea la consecución de los trabajos del Comité. Las responsabilidades y funciones del Comité serán, entre otras:

(1) Asistir a la Oficina de Auditoría Interna del Departamento de Educación en llevar a cabo su responsabilidad fiscalizadora.

(2) Proveer canales de comunicación entre los auditores internos, auditores externos y el Secretario (a) del Departamento de Educación mediante reuniones periódicas con cada grupo de auditores y con la Administración, en sesiones ejecutivas celebradas por separado o en conjunto, solicitando, de ser necesario, que cada grupo antes mencionado exponga asuntos de importancia para el Comité.

(3) El Comité tendrá la facultad para llevar a cabo o autorizar investigaciones sobre aquellos aspectos que le competan al Comité dentro de su marco de responsabilidades, y podrá contratar asesores legales independientes, contables, auditores, peritos u otro personal necesario para asistir en cualquier investigación o en el desempeño de las funciones del Comité.

(4) Llevar a cabo cualquier otra función que le sea asignada mediante Ley u Orden Ejecutiva.

(5) Revisar anualmente los resultados de los procesos de manejos de riesgos del Departamento de Educación, presentados por el Director de la Oficina de Auditoría Interna de dicha Agencia.

(6) Revisar el alcance del plan anual de los auditores internos y externos, en cuanto al manejo de riesgo, para asegurar la fiscalización adecuada y el uso efectivo de los recursos de auditoría.

(7) Revisar con el Secretario del Departamento de Educación y con el Director de la Oficina de Auditoría Interna los hallazgos significativos durante el año, las respuestas del Departamento a dichos hallazgos y el seguimiento de las recomendaciones anteriores.

(8) Considerar los resultados de las revisiones de las políticas, procedimientos y operaciones relacionadas con cualquier cuenta discrecional del Secretario o del Departamento de Educación.

(9) Revisar con el Secretario y el Director de la Oficina de Auditoría Interna la suficiencia del presupuesto, calificaciones y personal asignado a la Oficina de Auditoría Interna.

(10) Revisar con el Secretario, auditores externos y la Oficina de Auditoría Interna, los estados financieros anuales del Departamento de Educación, y los reportes de auditorías preparados por los auditores externos, comunicaciones y revisar, además, los resultados de auditorías realizados por la Oficina del Inspector General del Departamento de Educación Federal, Oficina del Contralor de Puerto Rico o cualquier otro grupo regulador.

(11) Revisar y actualizar el Reglamento del Comité por lo menos cada tres (3) años.

(12) Recomendar la designación o despido del Director de la Oficina de Auditoría Interna. (13) Revisar la efectividad de los auditores internos, su objetividad e independencia de criterio a través de la continua cooperación con los mismos, al revisar el contenido de sus informes y recomendaciones y revisar el alcance de cualquier servicio de consultoría y gastos relacionados.

(14) El Comité funcionará de manera autónoma, y evaluará todas las transacciones realizadas por la Agencia, con el propósito de hacer recomendaciones en cuanto a las medidas que se deban tomar a la luz de las evaluaciones.

(15) El Comité rendirá un informe anual al final de cada año fiscal a la Asamblea Legislativa y a la Oficina propia de la Gobernador (a), sobre todas las gestiones llevadas a cabo durante el año, con el resultado final de las evaluaciones realizadas en ese periodo y las recomendaciones que estime pertinente para el control fiscal y la contabilización efectiva de los fondos, propiedad y activos pertenecientes al Departamento de Educación. Así mismo, tendrá la facultad de recomendar y/o referir aquellas acciones o hallazgos a las agencias administrativas estatales o federales con jurisdicción sobre el asunto investigado.

(e) Los miembros del Comité tendrán derecho a recibir una dieta fija, la cual será igual a la establecida por la Asamblea Legislativa para sus miembros por concepto de dietas.

Artículo 10.07. Vigencia.

Esta Ley comenzará a regir inmediatamente después de su aprobación.

Nota. Este documento fue preparado por la Oficina de Gerencia y Presupuesto. En el mismo se han incorporado todas las enmiendas hechas a la Ley a fin de facilitar su consulta. Para exactitud y precisión, refiérase a los textos originales de dicha ley. Preparado por la Biblioteca de la Oficina de Gerencia y Presupuesto



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

OFICINA DEL SECRETARIO

16 de diciembre de 2008

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


Rafael Aragunde Torres
Secretario

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

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

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

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

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

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

Anejo



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

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



Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento a Escuelas
(ICAAE)

2008

Derechos reservados
Conforme a la ley
Departamento de Educación

NOTIFICACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

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

NOTA ACLARATORIA

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

JUNTA EDITORA

Dr. Rafael Aragunde Torres
Secretario

Dra. Yolanda Vilches Norat
Subsecretaria para Asuntos Académicos

Sra. Ruth Reyes Gil
Subsecretaria de Administración (Interina)

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

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

COLABORADORES

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

EQUIPOS DE TRABAJO

PRIMER COMITÉ

Mirna Oliveras
Directora
Escuela José Vizcarrondo
Región Arecibo
Distrito Utuado

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

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

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

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

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

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

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

GRUPO DE REVISIÓN

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

Dra. Alicia Castillo
Catedrática
Universidad de Puerto Rico

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

Olga Colón
Ayudante Especial
Oficina del Secretario

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

GRUPO FOCAL

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

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

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

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

MENSAJE DEL SECRETARIO

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

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

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

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

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

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

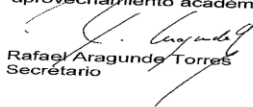


Rafael Aragunde Torres
Secretario

TABLA DE CONTENIDO

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

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

Introducción



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

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

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

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

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

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

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

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



I. El director como planificador y evaluador

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II. El director como líder educativo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. **El director como líder organizacional**


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

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

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

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

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

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

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

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

IV. El director como líder administrativo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V. El director como líder ético

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

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

^T
National Policy Board for Educational Administration (NPBEA), 2007. *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*. ✓