



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**“ESCUELA DE LIDERAZGO DIRECTIVO”:
PROGRAMA FORMATIVO DE COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO A DIRECTIVOS DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE ASUMEN EL
CARGO POR PRIMERA VEZ**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN

AUTOR

DIEGO ALONSO CHACON BLACKER

ASESORA

ANGELICA ELENA TAPIA CHAVEZ

LIMA - PERÚ

2022

Escuela de liderazgo directivo”: Programa formativo de competencias para la gestión escolar y el liderazgo pedagógico a directivos de instituciones educativas que asumen el cargo por primera vez

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	16%	2%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
4	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
7	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	<1%

INDICE

I.	PRESENTACIÓN.....	1
II.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	2
III.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN QUE SE DESEA MEJORAR O INNOVAR:.....	4
	3.1 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DESTINATARIO A QUIEN VA DIRIGIDA LA PROPUESTA....	4
	3.2 REFERENTES CONCEPTUALES:.....	16
	3.3 APORTES DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS:	20
IV.	PROPUESTA PARA MEJORAR O INNOVAR LA PRÁCTICA EDUCATIVA EN RELACIÓN A LA SITUACIÓN DESCRITA:.....	23
V.	Referencias bibliográficas	36
	ANEXOS	39

RESUMEN

El presente trabajo presenta una propuesta de formación a nuevas y nuevos directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL 01 de Lima Metropolitana. Esta formación es importante pues permitirá contar con un programa de capacitación a nivel territorial que tenga el potencial de adaptarse y adecuarse a otras regiones. Asimismo, buscará fortalecer competencias en gestión escolar a las y los directivos que inician su labor. Finalmente, permitirá influenciar positivamente en el acompañamiento docente y, de manera indirecta, en los logros de aprendizaje.

La propuesta tiene como objetivo de aprendizaje: Desarrollar, en directivos de la UGEL 01 de Lima Metropolitana, capacidades para la gestión escolar con liderazgo pedagógico a través de un programa de formación y capacitación especializado durante el primer trimestre de su gestión, con énfasis en la planificación curricular y el monitoreo docente.

El programa incluye tres etapas formativas. Su primera etapa de formación es llamada "Pre-escuela", con 3 semanas de duración, 38 horas cronológicas y con una metodología a distancia tanto sincrónica como asincrónica. Su segunda etapa se llama "Escuela interna", y plantea 5 semanas de duración, 77 horas cronológicas y una metodología que combina presencialidad y distancia de manera sincrónica y asincrónica. Finalmente, su tercera etapa es la "Post Escuela", y consiste en 3 semanas, 15 horas cronológicas y una metodología a distancia.

PALABRAS CLAVE

Directivos, directores, subdirectores, formación de directivos, liderazgo pedagógico, gestión escolar, ugel, iged, formación.

I. PRESENTACIÓN

Se sabe que, en una institución educativa (en adelante “IE”), quienes asume la dirección de la misma como director o directora, tiene un rol clave en el aprendizaje de las y los estudiantes, pues es quien asume el liderazgo del equipo docente. A estas personas, en el sector Educación se les conoce como “directivos”, e incluye tanto a quienes ocupan el rol de director o directora en una IE, así como a quienes ocupan una subdirección.

Actualmente, el Ministerio de Educación tiene diversas normativas que garantizan que las y los directivos que ingresan al cargo tengan un proceso formativo. Sin embargo, este proceso solo alcanza a quienes son directivos designados por concurso, y no a quienes acceden al cargo por encargatura. Además, su proceso formativo no es tan extenso. Esto, entre otros aspectos a considerar, hacen necesarias las necesidades de plantear alternativas de formación a directivos que puedan ser ejecutadas no solo a nivel del MINEDU; sino también a nivel de Instancias de gestión descentralizada (IGED), es decir, de Direcciones Regionales de Educación (DRE) o Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

El presente trabajo busca generar una propuesta que, desde el MINEDU, pueda brindarse a las UGEL como una herramienta de formación para los directivos de su jurisdicción.

El presente trabajo se enfocará en un proyecto piloto a ser implementado específicamente en las y los directivos de las escuelas de Educación Básica Regular de la UGEL 01 de Lima, que incluye a los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, Pachacamac, Lurín, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo y Santa María del Mar.

Según datos de la propia UGEL se tiene un total de 554 IIEE (Códigos modulares) distribuidas de la siguiente manera: 245 escuelas en el nivel inicial; 173 en el nivel primaria, y 136 en Secundaria. Varias de estas escuelas son del mismo nivel, por lo que en total se hablará de 351 escuelas (Códigos de local). En ese sentido, también se enfocará en 351 directivos.

Quien escribe el presente trabajo, labora actualmente en el MINEDU en la Dirección de Fortalecimiento de la gestión Escolar (DIF), área a cargo de la formación de directivos de escuelas a nivel nacional. El rol que tengo actualmente es el de encargado de la Asistencia Técnica a regiones, con el objetivo de promover que las UGEL y DRE a nivel nacional, implementen programas y proyectos destinados a formar directivos.

En ese sentido, se tiene la capacidad de implementar un programa a promover en una o más UGEL, como parte de las estrategias de la mencionada Asistencia Técnica.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta es útil y beneficiosa para las y los directivos de la UGEL 01 por los siguientes motivos:

- 2.1. En primer lugar, permitirá contar con un programa de capacitación a nivel UGEL, que podrá adecuarse y adaptarse a nivel regional.

Esta propuesta plantea un programa formativo dirigida a directivos que recién ocupan su cargo por primera vez. De tener resultados positivos, esta iniciativa podrá ser adaptada a otras UGEL en la ciudad de Lima, e, incluso a nivel regional.

Hoy, el Estado Peruano cuenta con un programa formativo de directivos que ocupan el cargo por primera vez. Son propuestas diseñadas desde la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (DIF) del MINEDU que llegan a todos los directivos del país que se inscriban o asistan, como cursos virtuales de inducción general y diplomados, según información de la propia Dirección.

Pero lo que no se tiene actualmente, son lineamientos para sus adecuaciones y adaptaciones a la realidad de cada región, que puedan usarse como base para que tengan sus propias propuestas. Adicionalmente, las propuestas del MINEDU si bien tienen alcance nacional, no necesariamente llegan a todos los directivos, situación que podría ser resuelta si es que las mismas regiones contaran con sus programas.

Esto hace importante el generar un programa que sea ejecutado por una UGEL, y que luego, desde una DRE, pueda adecuarse y adaptarse a otras UGEL.

- 2.2. En segundo lugar, permitirá contar con directores que tengan mayores herramientas pedagógicas y de gestión, al iniciar su trabajo como directivos.

Las y los docentes que ocupan un rol directivo lo hacen a partir de un concurso de acceso al cargo. Quienes postulan, no necesariamente han recibido la formación requerida para ser directivos de escuelas, y su curva de aprendizaje tiene una duración de tiempo considerable.

Formar a las y los directivos desde el momento que acceden al cargo, permitirán que tengan mayor seguridad y confianza, así como competencias más desarrolladas y alineadas al Marco del Buen Desempeño Directivo.

- 2.3. En tercer lugar, permitirá que una mayor influencia en el acompañamiento docente.

Uno de los mayores retos actuales en las y los directivos son las competencias enfocadas en el acompañamiento docente y el monitoreo docente, como se verá más adelante. Ambas competencias son fundamentales para garantizar un aprendizaje adecuado en las y los estudiantes.

Por ello, abordar desde el inicio de la capacitación a directivos estos puntos, permitirá que cuando inicien su gestión, estén más preparados para trabajar con sus docentes, logrando mejores posibilidades de lograr aprendizajes en las y los estudiantes.

¿Qué cambios se esperan lograr a partir de su aplicación?

La presente propuesta, permitirá un importante cambio en el sistema educativo peruano, y este es el de poder tener un programa formativo para directivos que inician su cargo, que sea adaptado a sus necesidades concretas a nivel territorial al poder ser ejecutado

por una instancia de gestión descentralizada y que se brinde durante sus primeros meses de su gestión. Esta propuesta tendrá el potencial de adecuarse a otros territorios.

Además, la presente propuesta permitirá acelerar la adquisición de algunos de los desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), documento normativo y formativo principal de la formación de directivos a nivel nacional.

Para que esta propuesta se ponga en práctica, es importante que se hayan cumplido ciertas condiciones. Así, la UGEL 01 ha manifestado, junto a las demás UGEL de Lima, la intención de trabajar proyectos formativos para sus directivos. Por otro lado, la DRELM ha trabajado ya con la DIF del MINEDU en proyectos con este objetivo, lo cual garantiza una intención abierta de poder trabajar las propuestas.

III. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN QUE SE DESEA MEJORAR O INNOVAR:

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DESTINATARIO A QUIEN VA DIRIGIDA LA PROPUESTA.

Las características del grupo de destinatarios a quien va dirigida la propuesta, como se indicó en la presentación, corresponde a un máximo de 351 directivos correspondientes a las UGEL 01 de Lima. Según la Resolución Viceministerial 118-2022-MINEDU denominada “Norma que regula el Concurso Público de Acceso a Cargos Directivos y de Especialistas en Educación en las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada”, para el año 2023 deberá ingresar una nueva promoción de directivos. Estos directivos podrían reemplazar la totalidad o parte de los 351 puestos actuales.

Hay distintas situaciones que son importantes mejorar a partir de la presente propuesta. A continuación se presentarán dichas situaciones y sus características.

3.1.1. Una formación inicial enfocada a la docencia en aula y no a la gestión escolar

Lo que tienen en común una empresa, una organización no gubernamental, una entidad del estado, un club de personas, una asociación de voluntariado y una institución

educativa, es que todas son organizaciones. Del mismo modo, una IE también es una organización.

Dirigirlas o gestionarlas implica procesos, estrategia, gestión, recursos humanos, necesidades de imagen o publicidad, presupuesto y muchos otros factores que, por perfil profesional posiblemente sean mejor gestionadas por profesionales que tienen experiencia en gestión, como un administrador o un economista. Por ello, podemos encontrar en la mayoría de organizaciones a personas con un perfil más administrativo en su dirección, pues su formación inicial les ha ayudado a ello.

En educación es distinto. Quienes dirigen una IE son docentes que postulan a ser directivos mediante un concurso de acceso al cargo. Pero dichos docentes no han sido formados para gestionar necesariamente, pues las personas que estudian la carrera de educación en el Perú, reciben una formación enfocada en la enseñanza en aula, más no a la gestión de una institución educativa.

En la Ley N°29444 - Ley de Reforma Magisterial se explica, en su sexto artículo, que la formación inicial es responsabilidad de tanto universidades como institutos (p.3). Por otro lado, en los artículos 7 y 8, se menciona, sobre la formación en servicio, que esta es la que reciben las y los profesores durante su ejercicio del cargo, y que es el MINEDU la entidad responsable de normarla y plasmarla en un programa de formación (p.4).

Sobre la formación inicial, para el presente trabajo, se ha podido revisar la malla curricular de 5 carreras de educación de 5 instituciones de educación superior distintas, cuyo detalle podemos observar en el Anexo 1. Como conclusión general, se ha podido observar que de las cinco carreras universitarias de educación revisadas, todas incluyen cursos relacionados a la gestión escolar y el liderazgo, pero en una proporción muy menor en relación al resto de cursos enfocados en la acción propia de la docencia en aula y el trabajo con estudiantes. Claramente no es prioridad de la formación inicial el brindar herramientas al docente para la gestión escolar.

Sobre la formación en servicio el MINEDU tiene como documento normativo principal al Marco del Buen Desempeño Docente (en adelante, MBDD), un documento que incluso sirve como lineamiento para la formación inicial, pero que contribuye a la formación en servicio. Dicho marco incluye 4 dominios, 9 competencias y 40 desempeños. Dos de estas competencias son las siguientes:

- Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.
- Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados. (p.28)

Estas competencias promueven al docente a participar activamente en la gestión de la escuela, pero no a gestionarla.

En conclusión, se observa que ni la formación inicial ni la formación en servicio en las y los docentes están diseñadas para fortalecer competencias en gestión escolar que ayuden al docente que desea ser directivo.

3.1.2. Acceso a cargo directivo no evalúa competencias para la gestión escolar

La Ley de Reforma Magisterial explica que el cargo de director o subdirector de instituciones educativas públicas y de programas educativos es un cargo al que se accede por medio de un concurso. Para postular a una plaza en estos puestos, el o la docente debe estar entre la cuarta y octava escala magisterial.

La mencionada Ley tiene un reglamento aprobado por Decreto Supremo 004-2013-ED. En los capítulos VI y VII dicho Reglamento, se explican los procedimientos que se requieren para que las y los docentes postulen a los cargos directivos. Se menciona que son el MINEDU junto a los Gobiernos Regionales los que deben emitir las normas y pautas para dichos concursos.

Para dichos concursos hay requisitos de postulación mencionados en su artículo 58. Se indica que un docente no debe tener antecedentes penales ni judiciales, y debe haber aprobado la evaluación de desempeño docente, así como ser parte de la carrera pública magisterial, entre otros requisitos que se asignen.

Hasta el año 2018, último año en que se realizó un concurso, el concurso – evaluación consistía en una prueba de conocimientos, la cual se dividía en 20 preguntas de

comprensión lectora, 20 preguntas de gestión y 60 preguntas de la especialidad pedagógica del docente (MINEDU, 2018). La prueba únicamente incluía este tipo de preguntas y no otro tipo de evaluación que mida competencias o desempeños.

Ya se ha mencionado que las competencias de gestión escolar no se desarrollan ni durante la formación docente inicial, ni la formación en servicio. Por ello, es relevante el cuestionar el proceso de acceso al cargo directivo, que si bien no es materia del presente trabajo, si desprende una conclusión importante que respalda la necesidad de trabajar por la formación de las y los directivos.

3.1.3. Políticas públicas de formación de directivos plantean programas pero no adaptaciones territoriales ni adecuaciones regionales.

Es relevante presentar propuestas formativas que fortalezcan a las y los directivos, pero sobre todo, a aquellos que recién van a obtener el cargo directivo.

Existen políticas públicas que garantizan que el directivo pase por una formación previa antes de asumir su función, pero podremos concluir que el tiempo no será suficiente para dicha formación. Se presentan a continuación:

Ley 29444 – Ley de Reforma Magisterial

La ya mencionada Ley de Reforma Magisterial menciona en su artículo 9, llamado “Formación y Capacitación de directores y subdirectores” que “El Ministerio de Educación norma y organiza el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de instituciones educativas (p.4)”.

DS 004-2013-ED - Reglamento de la Ley de reforma magisterial

En el Reglamento de dicha Ley, se observan los artículos 19 y 20 en donde se mencionan a la Organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas (En adelante “Programa Nacional”) y los criterios para su diseño.

Se indica que el Programa Nacional, es “normado y organizado por el propio MINEDU en coordinación con Gobiernos Regionales a través de sus instancias de gestión educativa” (p. 10) . Asimismo, también se indica que para su ejecución es posible trabajar mediante convenios diversos con universidades, institutos y escuelas de

educación acreditadas, así como con otro tipo de instituciones que tengan una comprobada experiencia.

Dicho Reglamento indica que todo aspecto formativo dirigido a directivos, debe tomar como referencia al MBDDir.

Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir)

El MBDDir es el documento principal de formación a directivos en el país y quien brinda los grandes marcos y lineamientos distribuidos en dos dimensiones, seis competencias y 21 desempeños esperados (Ver Anexo 2).

En dicho documento se definen las expectativas a nivel de desempeño que un directivo peruano en una IE debe desarrollar, a través de las estrategias que se planteen en el Programa Nacional al que hace referencia el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.

Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores

En este punto será importante hablar de dos normativas: La RVM 013-2020 MINEDU y la RVM 220-2021 MINEDU.

- La Resolución Viceministerial (RVM) 013-2020 MINEDU es el documento que norma al Programa Nacional. Dicha norma aprueba sus lineamientos y justifica la necesidad de plantear acciones formativas hacia las y los directivos, tanto desde el MINEDU, como desde las IGED a nivel nacional.

En ella se indica que el Programa Nacional es “una acción de formación que desarrolla las competencias del MBDDir de manera progresiva, estableciendo sus procesos formativos, contenidos, estrategias a implementar, modalidades y evaluación” (p.7).

Asimismo, también se proponen cuatro estrategias formativas para las y los directivos. Estas son Cursos, Mentoría, Visitas en Gestión Escolar y Círculos de interaprendizaje en gestión escolar. Asimismo, se presentan tres procesos formativos o etapas en la formación del directivo: Inducción, Mejora Continua y Especialización. Esta división radica en el tiempo que un directivo lleva en el cargo.

Así, al hablar de Inducción, se indica que “su objetivo es desarrollar competencias en el MBDDir que orienten al directivo a afrontar los retos específicos del nuevo cargo y facilitar su inserción en la cultura institucional donde desarrolla su labor” (p.14).que la

inducción está dirigida al docente que ejerce por primera vez un cargo directivo, y que incluye un curso de transición previo al inicio de sus labores, así como la asignación de un mentor durante los dos primeros años de su gestión.

Dichos puntos son desarrollados con mayor detalle en un segundo documento normativo.

- La Resolución Viceministerial (RVM) 220-2021 MINEDU norma las “Disposiciones para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de Instituciones Educativas”. Esta normativa busca brindar mayores detalles sobre lo que debe incluir la formación de un directivo que inicia el cargo.

En dicha norma se incluye un primer anexo llamado Organizador de las competencias del Marco del Buen desempeño directivo (En adelante, Organizador). El Organizador es una propuesta que precisa las competencias del MBDDir de manera más detallada y a manera de temáticas, que facilitan el trabajo de planeamiento de propuestas formativas para las y los directivos, que se puedan emitir desde el propio MINEDU o desde las IGED. Dicha propuesta la podemos encontrar en el anexo 3 del presente trabajo.

Ambas normativas presentes, plantean herramientas para el diseño pedagógico de las propuestas, pero al hablar del rol de las IGED, estas son limitadas netamente a un trabajo de apoyo. Asimismo, tampoco se brindan lineamientos para una adecuación regional y un empoderamiento que permita a una UGEL poder plantear un proyecto formativa bajo dichas normas.

Situación normativa actual

Resumiendo lo escrito en los puntos anteriores, se puede observar que el sistema educativo peruano no forma a directivos para la gestión escolar ni en la formación inicial docente ni en la formación en servicio docente.

Por ello, existe el Programa Nacional de Directivos, que permite brindar los marcos y lineamientos para poder gestionar dicha formación.

Sin embargo, y como ya se ha recalcado, el Programa Nacional de Directivos, no plantea herramientas para la adecuación ni adaptación de programas para la realidad de cada UGEL del país.

Por otro lado, tampoco se encuentra una exigencia en lograr que dicha formación se brinde inmediatamente después de asumir un rol directivo, por lo que gran parte de estos procesos formativos, incluso en la etapa de Inducción, se brindan durante el tiempo que un directivo ya está en servicio. De esta manera, el directivo que participa en estas propuestas como diplomados, lo hacen ya estando en la gestión de una escuela.

La premisa del presente trabajo plantea dos puntos a desarrollar:

- En primer lugar, lograr una propuesta adaptable a la realidad de una UGEL específica, en este caso, la UGEL 01 de Lima.

-En segundo lugar, lograr una propuesta que pueda ser ejecutada durante los primeros meses en que un directivo asume el cargo, incluso si aún no ha iniciado labores en la escuela.

Dicha propuesta, deberá enfocarse en las necesidades específicas de los directivos de la UGEL 01. Para ello será fundamental revisar el desempeño de las y los directores, e identificar cuales son sus principales retos.

3.1.4. Desempeño de las y los directivos de la UGEL 01 en Lima

El presente trabajo va a enfocarse en cierto tipo de competencias en el directivo. Para ello, se tomará como referencia estudios que se han hecho en los últimos años en el Perú a nivel de directores de escuelas públicas.

PRIMER ESTUDIO:

Estudio Monitoreo en Prácticas Escolares 2019 (MPE 2019)

El Estudio Monitoreo de Prácticas Escolares del 2019 (En adelante MPE 2019) es un estudio realizado por la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USEE) del Ministerio de Educación que tiene como objetivo “*Generar evidencia que permita entender y tomar decisiones sobre las dimensiones de enseñanza-aprendizaje, clima y gestión escolar que ocurren al interior de las IIEE públicas de inicial, primaria y secundaria del país*” (MINEDU, 2018, p.2)

Específicamente, el estudio busca conocer el estado, así como la evolución que han tenido las IIEE en lo relacionado a enseñanza y aprendizaje, o clima y gestión escolar en la IE. También pretende medir el estado que estos puntos han tenido gracias a

intervenciones del MINEDU, y, finalmente, poder tomar decisiones sobre dichas intervenciones.

El estudio busca medir a la escuela en tres dimensiones: (1) Enseñanza y aprendizaje, (2) Clima escolar, y (3) Liderazgo y Gestión Escolar. Cada una de estas dimensiones tiene diversos indicadores que otorgan hasta cuatro niveles de logro, donde el nivel 1 es el más bajo y el nivel 4 es el más alto. Estos niveles se determinan a través de una metodología propia de recojo de información que incluye observaciones de clase a docentes, entrevistas a actores de la IE (incluyendo al directivo) y cotejo de instrumentos de gestión por parte de un profesional monitor.

Para el año 2019, último año en que se realizó el estudio, se visitaron un total de 993 escuelas en el Perú, entre urbanas, rurales, de inicial, polidocentes completas y multigrados/unidocentes; y se observó a 4075 docentes.

Este estudio nos brinda información valiosa distribuida en estas tres dimensiones descritas.

En el caso de la dimensión “Enseñanza y Aprendizaje” podemos ver en la tabla 1 muy bajos porcentajes de docentes efectivos en criterios como involucramiento de estudiantes, monitoreo y retroalimentación a la sesión, generación de pensamiento crítico y razonamiento, y retroalimentación al trabajo escrito.

Estos criterios, pueden ser reforzados por un directivo desde el acompañamiento. Por ello, si bien tiene que ver con el desempeño docente, nos da un punto de partida importante a trabajar por parte del directivo y será importante tenerlos en cuenta.

TABLA 1: Indicadores en niveles 3 y 4 de la Dimensión “Enseñanza y Aprendizaje” en el MPE 2019	
Maximización del tiempo	95.3%
Manejo del comportamiento en el aula	73.0%
Estructura y organización de la sesión	44.3%
Relaciones al interior del aula	40.9%
Involucramiento de estudiantes	13.2%
Monitoreo y retroalimentación durante la sesión	7.0%
Promoción del pensamiento crítico y razonamiento	5.2%
Retroalimentación del trabajo escrito	2.1%

Fuente: Minedu (MPE 2019)

Elaboración: Propia

En el caso de la dimensión “Clima Escolar”, se entrevista a actores como directivos, docentes y también estudiantes.

Se puede identificar, como se aprecia en la tabla 2, que la mayoría de las IIEE no cuentan con un reglamento interno que establezca normas y pautas para el funcionamiento correcto de la misma. Este sería un punto importante también a trabajar desde la formación de un directivo.

TABLA 2: Indicadores en niveles 3 y 4 de la Dimensión “Clima y escolar” en el MPE 2019	
Relaciones profesionales entre el personal docente y directivo	73.6%
Relaciones profesionales entre el personal docente	63.5%
Manejo de normas de convivencia escolar	22.5%

Fuente: Minedu (MPE 2019)

Elaboración: Propia

Finalmente, en el caso de la dimensión Liderazgo y Gestión Escolar, en esta dimensión se busca identificar la información de la escuela en torno al liderazgo pedagógico del directivo, así como de su rol en la gestión. Para ello se entrevista al propio directivo de la IE y se evalúa en torno a tres indicadores como se presentan en la tabla 3.

En relación al monitoreo y seguimiento a la práctica pedagógica, (si el directivo tiene un plan para monitorear, visitar y retroalimentar al docente) el estudio arroja que solo un 23.7% de las escuelas visitadas tienen un plan para ello.

En relación con el aprovechamiento del tiempo en la IE (Programación de horario efectivo de clases y estrategias de recuperación de dichas horas) solo un 25.8% de IIEE tienen indicadores de cumplimiento. Finalmente, en relación a la planificación institucional (existencia de un diagnóstico de la IE y un plan de mejora con objetivos y metas), solo 35.8% de IIEE tuvieron indicadores altos.

TABLA 3: Indicadores en niveles 3 y 4 de la Dimensión “Liderazgo y gestión escolar” en el MPE 2019	
Planificación institucional	35.8%
Aprovechamiento del tiempo en la IE	25.8%
Monitoreo y seguimiento de la práctica pedagógica	23.7%

Fuente: Minedu (MPE 2019)

Elaboración: Propia

El MPE 2019, nos otorga algunas conclusiones interesantes. Estas son:

- No se cuenta con cronogramas de visitas para monitoreo de prácticas escolares por parte del directivo.

- En el caso de las escuelas que si lo tienen, estas visitas se enfocan en aspectos superficiales en su mayoría, y pocos casos entran al detalle de ver en los docentes la práctica pedagógica.
- En la mayoría de casos, el equipo directivo no realiza evaluaciones institucionales con participación de docentes, o no cuentan con una planificación adecuada.
- Mayoritariamente existen pocas estrategias para la recuperación de horas pedagógicas ante la ausencia o falta de docentes o situaciones que impidan a los estudiantes recibir una clase respectiva.

Como podemos ver, hay retos en las escuelas evaluadas en relación a dimensiones que tienen directa relación con el aprendizaje de las y los estudiantes, así como del monitoreo.

Estos resultados, sin embargo, son de carácter general y no específicos a la realidad de una UGEL. Por lo tanto, servirán como referencia únicamente.

Es el segundo estudio, la Evaluación de Desempeño Directivo, el que brinda más luces específicas sobre la realidad de la UGEL 01.

SEGUNDO ESTUDIO:

Evaluación de Desempeño Directivo 2018 (EDDir 2018)

La Evaluación de Desempeño Directivo 2018 (En adelante EDDir 2018) evaluó a más de 13 mil directivos en su desempeño, a partir de diversos instrumentos de observación, como entrevistas al directivo, guías de observación, encuestas a docentes, familias y estudiantes, entre otras.

Dicha evaluación presenta un informe general (a nivel nacional) y uno por región.

La EDDir 2018 evaluó al directivo en torno a tres dimensiones y 11 subdimensiones como se indica en la tabla 4. Dicha evaluación se dio en torno a cuatro niveles de desempeño, donde el nivel 1 era el de menor desempeño y el nivel 4 el de mayor.

Tabla 4

Dimensiones	Subdimensiones
Procesos pedagógicos	S1. Planificación curricular S2. Monitoreo del trabajo docente en el aula S3. Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente S4. Seguimiento de los aprendizajes
Cultura escolar	S5. Participación de la comunidad educativa S6. Clima escolar S7. Convivencia escolar
Gestión de las condiciones operativas y de recursos de la IE	S8. Seguridad y salubridad S9. Gestión de los recursos educativos S10. Matrícula y preservación del derecho a la educación S11. Gestión transparente de los recursos financieros

Fuente: MINEDU (Evaluación de Desempeño Directivo 2018)

Elaboración: Propia

Evaluación de desempeño a nivel nacional

Dentro de las once subdimensiones, a nivel nacional la dimensión con mayores retos fue la dimensión 1, específicamente las subdimensiones 1,2 y 3 referidas a planificación curricular, monitoreo del trabajo docente en aula y acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente, como se ve en la tabla 5, resaltadas en gris.

Tabla 5

		Subdimensiones (SD)										
		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	SD7	SD8	SD9	SD10	SD11
Niveles	4	33.5 %	27.3 %	47.6 %	53.5 %	61.4 %	47.2 %	71.2 %	59.7 %	66.4 %	63.4 %	70.6 %
	3	9.5% %	13.8 %	3.2% %	8.8% %	15.5 %	15.5 %	5.8% %	11.0 %	16.8 %	12.5 %	2.1% %
	2	21.4 %	13.8 %	35% %	27.8 %	17.1 %	29.4 %	12.2 %	21.6 %	13.1 %	23.5 %	15.2 %
	1	35.5 %	45.1 %	14.1 %	9.8% %	6.0% %	7.9% %	10.8 %	7.7% %	3.7% %	0.6% %	12.1 %

Fuente: MINEDU (Evaluación de Desempeño Directivo 2018)

Elaboración: Propia

En esta evaluación, se puede observar que la subdimensión referida al Monitoreo del trabajo docente en aula fue la más crítica, con 45% de directivos a nivel nacional en nivel 1. Pero en general, son casi todas las que corresponden a la dimensión 1 (Procesos pedagógicos) las que tienen porcentaje más bajo de alcance del nivel 4.

Evaluación de desempeño directivo en Lima

En el caso específico de la ciudad de Lima los resultados mejoraron ligeramente en comparación con los resultados nacionales, como se puede ver en el informe regional de Lima Metropolitana (2010).

La tabla 6 presenta específicamente los resultados comparados de las subdimensiones 1, 2 y 3, que son las más bajas a nivel nacional.

Tabla 6

		Subdimensión 1		Subdimensión 2		Subdimensión 3	
		SD1 Nacion al	SD 1 Lima	SD2 Nacion al	SD2 Lima	SD3 Naciona l	SD3 Lima
Niveles	4	33.5%	36.4%	27.3%	28.6%	47.6%	51.9%
	3	9.5%	3.6%	13.8%	11.4%	3.2%	2.6%
	2	21.4%	26.6%	13.8%	14.5%	35%	39.6%
	1	35.5%	33.4%	45.1%	45.5%	14.1%	5.9%

Fuente: MINEDU (Evaluación de Desempeño Directivo 2018)

Elaboración: Propia

En la subdimensión 1, se puede observar a nivel de Lima que más del 74% de directivos no alcanzan el nivel 4 y más del 50% no llegan ni al nivel 3. En el caso de la subdimensión 2, solo 28.6% de directivos alcanzan el nivel 3 y más de 60% no llegan al nivel 2. Finalmente, en acompañamiento y fortalecimiento (subdimensión 3) más de un 50% de directivos no llegan al nivel 3.

Evaluación de desempeño directivo a nivel Lima – UGEL 01

El mismo informe de Lima, permite ver un comparativo entre las distintas UGEL de Lima, donde se puede identificar a la UGEL 01 como la que más bajo puntaje tiene en total, en la tabla 7.

Podemos ver el comparativo en las UGEL de Lima, y así comprobar que los puntajes en UGEL 01 por cada dimensión son bastante retadores.

Tabla 7

		Subdimensión 1: Procesos pedagógicos						
		UGEL 1	UGEL 2	UGEL3	UGEL 4	UGEL 5	UGEL 6	UGEL 7
Niveles	4	17.5%	37.7%	43.3%	41.6%	33%	47.4%	38.5%
	3	15.6%	0%	2.4%	1.4%	1.3%	0.9%	1.9%
	2	31.5%	26.2%	21.2%	21.5%	31.7%	28.7%	25.0%
	1	35.4%	36.1%	33.1%	35.5%	33.9%	23.0%	34.6%
		Subdimensión 2: Cultura escolar						
Niveles	4	13.1%	24.8%	33.5%	30.1%	31.9%	39.4%	36.6%
	3	11.0%	8.6%	12.2%	11.1%	11.7%	12.2%	16.3%
	2	18.2%	15.3%	11.3%	10.0%	12.2%	16.9%	18.3%
	1	57.7%	51.4%	43.0%	48.7%	44.1%	31.5%	28.8%
		Subdimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de recursos de la IE						
Nivel	4	28.1%	58.1%	66.1%	54.3%	45.7%	64.3%	48.7%

	3	1.3%	4.5%	2.9%	2.7%	1.7%	2.2%	1.9%
	2	59.6%	36.7%	27.8%	35.2%	41.7%	32.2%	41.7%
	1	10.9%	0.6%	3.3%	7.8%	10.9%	1.3%	7.7%

Fuente: MINEDU (Evaluación de Desempeño Directivo 2018)

Elaboración: Propia

En el caso de la primera subdimensión, en la UGEL 01 un 66.9% está en el nivel más bajo, y solo poco más del 33% logra niveles altos. En la subdimensión segunda, en la UGEL 01 el 57.7% de directivos están en el nivel más bajo, demostrando el inmenso reto en el monitoreo al docente. Finalmente, en el caso de la tercera subdimensión, los resultados también están bajos.

En conclusión, podemos ver que hay mayores retos en la UGEL 01, siendo una razón adicional de porqué iniciar el presente trabajo en ella.

Cabe mencionar y precisar, que los resultados de la EDDir 2018 corresponden a las y los directivos que actualmente mantienen sus cargos.

El presente trabajo propone una estrategia a desarrollarse con directivos nuevos, que accedan al cargo directivo, a los que se les capacite previamente para lograr mejores resultados que sus antecesores.

3.2 REFERENTES CONCEPTUALES:

3.2.1 La importancia de la formación de directivos

Se sabe que lo que puede garantizar realmente el aprendizaje de los estudiantes es la labor del maestro en el aula. Pero lo cierto, es las y los directivos tienen un nivel de influencia muy alto en ello.

En ese sentido, existen estudios que hablan de la importancia que tiene el cargo directivo en una institución educativa. Así, es posible afirmar, por ejemplo, que el que una institución educativa pueda mejorar, va a depender, en gran medida, de que esta tenga un equipo directivo con liderazgo. Este equipo debe ayudar, dinamizar, movilizar a la comunidad educativa, permitiendo así que la propia escuela tenga mayor capacidad de superarse continuamente (Bolívar, 2010). Esto significa que las y los directivos de las instituciones educativas tienen un papel fundamental y directamente relacionado con el aprendizaje de sus estudiantes, pues al ser los líderes pedagógicos, ellos se encargan

de generar los espacios de formación y acompañamiento constante a sus docentes, quienes son los principales encargados del aprendizaje.

Precisamente existe el concepto de liderazgo escolar, que menciona Leithwood (2009) como “...*la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela*” (p.20). Así, podemos ver y reconocer que la persona que tiene el cargo de director o directora de escuela, es una figura clave en la educación de las y los estudiantes, al ser responsable de asegurar que los aprendizajes se cumplan y los docentes realicen su trabajo con prolijidad.

Sobre ello, Estrada y Villareal (2017), presentan un estudio en México que analizó de qué manera se dan procesos formativos en la práctica de directivos, es decir, durante el ejercicio de su puesto.

Dicho estudio, permitió constatar que la experiencia en ejercicio de un directivo, contribuye a su formación pero que también es cuestionable, pues normalmente es un proceso empírico y limitado a lo administrativo del puesto (p.11)

Esta afirmación se hace pues en el mencionado estudio diversos directivos afirman haber aprendido en la propia acción directiva, sin una formación previa, es decir, por experiencia.

... hace falta desarrollar un liderazgo instruccional, en el que las acciones del líder busquen mejorar las condiciones organizativas y profesionales para la mejora de los logros académicos del estudiantado. La formación de directores de escuelas públicas puede ser mejorado con estrategias de autoformación que garanticen la adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desarrollar un liderazgo que favorezca el aprendizaje del estudiantado y que involucre a toda la comunidad escolar. Se reconocen en el proceso de formación de los directores, la presencia de algunos elementos favorecedores como el aprendizaje a partir del ejercicio práctico de la función y la existencia de comunidades de práctica incipientes. Lo que posibilita partir de un conjunto de condiciones contextuales que ya existen. (p.11)

Por otro lado, otro estudio realizado en Chile, por Pablo López Alfaro (2010), sugiere la importancia de analizar como el liderazgo que se ve presente en organizaciones o empresas, puede influenciar también en la educación en el caso de escuelas. Él afirma

que hay una relación entre el liderazgo y la satisfacción de los actores de la escuela, así como en los resultados académicos (p.792).

Entonces, es afirmativo decir que los docentes, en general, no adquieren estas habilidades como docentes, al menos no para la gestión escolar y el liderazgo de instituciones; por lo que es algo que se adquiere en la práctica. Por ello, este liderazgo se considera altamente importante e influye muchísimo a la organización pues desemboca directamente en el aprendizaje de estudiantes (Alfaro, 2010). De esta manera, podemos darnos cuenta en la importancia que tiene el liderazgo en la formación de directivos.

3.2.2. El concepto de competencia y los marcos

El concepto de competencia suele ligarse a una combinación entre un conocimiento, una capacidad y una actitud, que combinadas, permiten tener un comportamiento complejo

Sergio Tobón (2006) manifiesta la dificultad que existe en brindar una definición única para el enfoque por competencias. Sin embargo, ensaya una propuesta que es la siguiente: “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p.5).

Ahora bien, cuando hablamos de competencias en la formación de adultos podemos abarcar diversos conceptos. Precisamente, al hablar del concepto de Formación en servicio, del cual se ha hablado constantemente en el presente documento, se encuentra dicha definición. Así, la norma RVM 052-2020 MINEDU (2020) describe a la Formación docente en servicio como el proceso en el que “se concibe como un proceso de desarrollo de competencias profesionales de los docentes en ejercicio” (p.8). Asimismo, la misma norma habla de dichas competencias profesionales como “las competencias que el Marco del Buen desempeño docente y el marco del buen desempeño directivo han establecido como características indispensables del ejercicio profesional según las áreas de desempeño laboral que señala la Ley de la Reforma Magisterial” (p. 9).

En ese sentido, para el presente trabajo, se va a realizar una propuesta en el marco de un enfoque por competencias de dichos marcos de desempeño.

Ya se ha mencionado tanto al MBDD como al MBDDir.

Por un lado, El MBDDir, es el documento más importante de formación a nivel de directivos en el país. La presente propuesta, se enfocará en todos de manera integral, pero con un énfasis evidente en dos competencias. Las competencias 1 y 2.

Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje

Competencia 2: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

(p.35)

De manera más precisa, habrá un enfoque en algunos desempeños, como se presenta a continuación:

Tabla 8

#	Desempeños priorizados para el presente trabajo
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. (p.50)
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje. (p.50)
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. (p.50)
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. (p.51)
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. (p.51)
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. (p.51)

Fuente: MINEDU (Marco del Buen Desempeño Directivo)

Elaboración: Propia

Por otro lado, el MBDD, es el documento que origina al MBDDir. Este Marco, es el que refleja las competencias que debe desarrollar un docente durante toda su trayectoria en dicho rol, como se explicó en la sección 2. Es, además, el lineamiento general que usan las distintas universidades e institutos de formación inicial como base para formar a un docente.

La presente propuesta no busca desarrollar directamente ninguno de sus desempeños, pues se asume que ya el docente las tiene. Sin embargo, si se considera que se trabajen

de manera indirecta en ciertos desempeños, como se podrá observar en el Anexo 4 del presente documento.

3.2.3. El liderazgo pedagógico

No es factible hablar de directivos sin mencionar uno de los conceptos más presentes en toda la formación de directivos, y es el liderazgo pedagógico.

El concepto de liderazgo es complejo, pero tiene muchos puntos en común. Por un lado, se el liderazgo se puede entender como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas” (Leithwood, 2009, p.20). Este concepto, cuando se deriva a lo educativo, abre el concepto de liderazgo pedagógico. Así, el liderazgo, en general, se relaciona con la capacidad que una persona tiene para ejercer influencia sobre otras, y que “cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico” (Bolívar, 2010, p.13).

Es, entonces, el liderazgo pedagógico un concepto que, como su nombre dice, va a estar dirigido y enfocado hacia la mejora de aprendizajes. En el mundo de la academia enfocada al rol del director, vamos a encontrar muchas de estas definiciones y estudios que lo resaltan.

Se pueden identificar tres prácticas de liderazgo fundamentales que es importante que un directivo tenga en cuenta: Establecer una dirección en las metas o acciones, desarrollar a la organización y desarrollar a las personas (Leithwood y Riehl, 2005, p.4).

En conclusión, un buen líder pedagógico es aquel que realmente se preocupa en realizar una serie de acciones en su escuela que genera, como consecuencia, resultados de aprendizaje positivos en sus estudiantes.

3.3 APORTES DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS:

Para el presente trabajo, se ha revisado una serie de propuestas que ayudarán a sustentar la propuesta presente en las siguientes páginas.

3.3.1 Teaching with test: experimental evidence on diagnostic feedback and capacity building for public schools in Argentina

El proyecto “Teaching with test”, se realizó en Argentina y tenía como objetivo el identificar que tanto se utilizan los resultados de las evaluaciones en la escuela, para poder impulsar mejoras en las mismas. Fue un proyecto implementado en 105 escuelas de la Rioja, provincia del noroeste del país.

Las principales características que tenía el proyecto, incluían retroalimentaciones de diagnóstico usando informes; desarrollar las capacidades de directivos por medio de visitas a sus escuelas, así como con talleres diversos. Estas visitas implicaban el observar al directivo realizando actividades cotidianas en la escuela.

El estudio permitió identificar que aquellas escuelas que habían sido acompañadas por la intervención del proyecto, superen a aquellas que fueron parte del grupo control luego de dos años. Esta mejora se vio en resultados tanto en matemáticas y lectura en tercer grado, así como en quinto grado.

Para la presente propuesta, se va a incluir el uso de retroalimentaciones y de observación al desempeño de los directivos en sus escuelas, que fue parte de las actividades que realizó el proyecto. Estas acciones han ayudado a que los resultados mejoren.

3.3.2 Management and student achievement: evidence from a randomized field experiment

La propuesta “Management and student achievement: evidencia from a randomized field experiment”, de Roland Fryer (2017) es una investigación que planteó como objetivo el poder examinar que tanto el implementar una estrategia formativa en gestión de directivos podría tener influencia en el rendimiento estudiantil. Esta investigación fue dirigida a 58 escuelas de Estados Unidos, de las cuales 29 fueron control y 29 intervenidas.

La propuesta tenía una duración total de 300 horas de formación, la cual incluía una gran cantidad de actividades variadas como entrenamientos de dos semanas, espacios de coaching continuo, evaluaciones internas de alta calidad, entre otras.

Las temáticas que se abordaban en estos espacios eran relacionados a la planificación institucional, al monitoreo y el acompañamiento, el “tracking” o seguimiento al desempeño de estudiantes, así como al de docentes y, finalmente, al uso de la data para la toma de decisiones en la escuela.

Esta investigación tuvo resultados interesantes, como el lograr que la formación aumentara significativamente el rendimiento estudiantil en todas las materias. Pero adicionalmente, también se logró un incremento en los logros de matemáticas en escuelas de primaria y secundaria. Finalmente, se pudo concluir que aquellos directivos que se mantienen en el cargo pueden tener mayor impacto en el futuro.

Para la presente propuesta, se va a incluir el uso de estos espacios de acompañamiento personalizado entre el directivo y el facilitador.

3.3.3 Programa de Mentoría para directivos/os 2021 – Ministerio de Educación Perú

Dentro del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de IIEE de Perú, como ya se ha mencionado en el presente documento, existen diversas estrategias formativas. Una de ellas fue el programa de Mentoría para directivos ejecutado en el año 2021 en el Ministerio de Educación.

Este programa es una *“Estrategia en la que profesionales de educación con más experiencia ofrecen un acompañamiento para el desarrollo de las competencias profesionales de directivos desde el conocimiento práctico en liderazgo y gestión escolar orientándolo de manera personalizada”* (MINEDU, 2021)

Dicho programa se implementó con un convenio de cooperación entre la Organización de Estados Interamericanos (OEI) y el MINEDU, para alcanzar a un total de 1236 directivos con un programa de 50 horas de duración.

En dicho programa, se trabajó con cuatro estrategias formativas que fueron las Comunidades de aprendizaje profesional, los aprendizajes autogestionados, las jornadas de acompañamiento remoto y los entrenamientos personalizados.

Para la presente propuesta, se está planteando la adaptación de las actividades de Aprendizaje Autogestionado del programa de Mentoría, a una actividad que se abordaría durante la primera etapa de la formación.

Asimismo, se plantean observaciones y sesiones grupales para el programa, basadas también en las estrategias que se presentaron en el programa de Mentoría del MINEDU.

IV. PROPUESTA PARA MEJORAR O INNOVAR LA PRÁCTICA EDUCATIVA EN RELACIÓN A LA SITUACIÓN DESCRITA:

a. Objetivos de la propuesta.

Objetivo general:

Desarrollar, en directivos de la UGEL 01 de Lima Metropolitana, capacidades para la gestión escolar con liderazgo pedagógico a través de un programa de formación y capacitación especializado durante el primer trimestre de su gestión, con énfasis en la planificación curricular y el monitoreo docente.

Objetivos específicos:

- V. Fortalecer, en directivos de UGEL 01 de Lima Metropolitana, habilidades en liderazgo pedagógico y gestión escolar
- VI. Fortalecer, en directivos de UGEL 01 de Lima Metropolitana, habilidades para la dirección de la planificación curricular
- VII. Fortalecer, en directivos de UGEL 01 de Lima Metropolitana, habilidades para el monitoreo docente y el acompañamiento escolar

b. Descripción de la propuesta: ¿Cómo responde la propuesta a la situación que se desea mejorar o innovar? ¿Cómo se reflejan los referentes conceptuales y los aportes de otras experiencias innovadoras?

La propuesta se llama “Escuela de liderazgo pedagógico” y es un programa formativo de competencias para la gestión escolar y el liderazgo pedagógico a directivos de instituciones educativas que asumen el cargo por primera vez.

Esta propuesta está enfocada en realizarse durante el primer trimestre del año 2023, esto es, los meses de enero a marzo los cuales se trabajarán a manera de programa de formación con horas reconocidas a nivel de capacitación con un peso respectivo en el escalafón de las y los directivos participantes.

La “Escuela de liderazgo pedagógico” es un espacio formativo dividido en tres etapas distribuidas de la siguiente manera:

Etapa	Duración	Horas cronológicas	Metodología
1. Pre-escuela	3 semanas: 9 al 27 enero	38 horas	A distancia
2. Escuela interna	5 semanas: 30 de enero al 3 de marzo	77 horas	Mixta (presencial y a distancia)
3. Post-escuela	3 semanas: 6 al 24 de marzo	15 horas	A distancia
Total de horas	130 horas		

La escuela, combina metodologías sincrónicas y asincrónicas distribuidas en estas tres etapas. En la primera etapa, llamada la Pre-escuela, se trabajará de manera totalmente a distancia mediante actividades sincrónicas y asincrónicas. Abordará elementos generales de la gestión escolar y se basará en talleres y lecturas.

La segunda etapa, la escuela interna, es la de mayor duración en tiempo. Tendrá una metodología mixta que combinará talleres presenciales con algunas actividades a distancia. Es la etapa central y donde se realizará el mayor trabajo de desarrollo de competencias en los participantes. En este espacio se trabajará en módulos formativos y se incluirá la figura de un facilitador que brindará retroalimentación al directivo.

Finalmente, durante la etapa tres, llamada “post-escuela”, el enfoque se dará en el acompañamiento al directivo próximo a iniciar sus actividades en la escuela, con actividades mucho más puntuales y reducidas.

Se combinan estrategias diversas (lecturas, talleres, espacios de retroalimentación y espacios grupales) para garantizar abarcar la mayor cantidad de temáticas con los directivos y tratar de fomentar mejora en su práctica directiva.

c. Desarrollo detallado de las acciones que se realizarán para mejorar o innovar la práctica educativa. Indicar cómo se desarrollará la propuesta.

Etapa 1: Pre-escuela

La etapa de pre-escuela se puede observar en el anexo 5. Esta es una etapa que es de manera completamente a distancia y que cuenta con dos estrategias de formación: Talleres y lecturas-control. Adicionalmente, hay una tercera estrategia llamada

Portafolio virtual, que será trabajada de manera transversal durante las 3 etapas del programa.

Los talleres, son espacios grupales llevados a cabo por un facilitador y que tienen una duración de 3 horas, en las cuales todos los participantes estarán conectados a una sala virtual. En estos espacios, se trabaja por medio de dinámicas, exposiciones, trabajos en grupo, juegos de rol y otras estrategias que aprovechen al máximo la interacción entre todos los presentes. Cada taller tendrá siempre unos 10 minutos finales de evaluación, donde se les pedirá a los participantes realizar alguna actividad concreta que resuma lo aprendido en la sesión, ya sea mediante una pequeña evaluación virtual o la realización de una prueba corta.

Las lecturas-control, son espacios de trabajo personal que implican la responsabilidad y autonomía de los participantes. Para ello, cada uno de ellos recibirá una serie de lecturas diversas sobre teoría de liderazgo, normas del estado o casos en gestión escolar, entre otros temas. A partir de estas lecturas, los participantes tendrán que resolver una prueba control de lectura realizada en Google form, que incluirá un solucionario que le permitirá al directivo conocer no solo su resultado, sino en qué estuvo bien y qué tenía que mejorar. Finalmente, cada semana los facilitadores se tomarán unos minutos en cada taller para reforzar aquellos puntos del control de lectura que eran importantes de reforzar.

El portafolio virtual, es una estrategia que inicia en la pre-escuela y durará durante todas las etapas del programa formativo. Se trata de un portafolio en línea, hecho en Google Docs, que semanalmente será llenado por el directivo participante y retroalimentado por un facilitador. En él, el participante irá colocando ciertos trabajos, reflexiones o actividades indicadas por el facilitador, con el cual irá interactuando mediante reflexiones en línea sobre lo que va leyendo y aprendiendo.

La secuencia didáctica de la etapa de pre-escuela, es de tres semanas con dos sesiones de taller y dos lecturas control por semana.

En el siguiente cuadro se detallan las sesiones que se realizarán, y sus objetivos:

Actividad	Objetivos de la actividad	Duración	Modalidad
Taller virtual 1: Presentación general de la Escuela de Liderazgo Directivo y presentación al rol del directivo	Al final del taller, los participantes conocen los detalles sobre las tres etapas de la Escuela de Liderazgo Directivo. Al final del taller, los participantes conocen las funciones del rol directivo e identifican los	3 horas	Sincrónica – A distancia

	principales retos de un directivo.		
Lectura control 1: Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) y Organizador de Competencias del MBDDir	Ante lo leído, los participantes identifican la relación entre el MBDDir y el organizador de competencias. Asimismo, identifican aquellas competencias que consideran que tienen más desarrolladas y en las que deben enfocarse más.	5 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónica – A distancia
Taller virtual 2: Reconociendo las funciones de un directivo y las habilidades necesarias para su rol	Al final del taller, los participantes realizan un plan de actividades para auto-aprender aquellas habilidades y puntos que les sean más retadores en su quehacer directivo.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Lectura control 2: Dimensiones de la gestión escolar, compromisos de gestión escolar e introducción al Liderazgo Pedagógico	Ante lo leído, los participantes identifican la relación entre los compromisos de gestión escolar y las dimensiones de la gestión escolar según las normas RVM 220-2021 Minedu y RVM 189-2021. Ante lo leído, los participantes conocen los elementos que tiene el liderazgo pedagógico.	5 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónica – A distancia
Taller virtual 3: Liderazgo y liderazgo pedagógico	Al finalizar el taller, los participantes reconocen qué elementos del liderazgo pedagógico deben trabajar en si mismos. Asimismo, identifican buenas prácticas de liderazgo en base a los casos trabajados en el taller.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Lectura control 3: Liderazgo pedagógico e investigaciones sobre la importancia del rol del directivo para la mejora de los aprendizajes	Ante lo leído, los participantes identifican elementos importantes del liderazgo pedagógico según los autores Robinson y Volante. Asimismo, seleccionan un autor de interés propio sobre el cual conocer e identificar características importantes.	5 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónica – A distancia
Taller virtual 4: Retos del rol del directivo - Casuística y juegos de roles	Al finalizar el taller, los participantes plantean distintas soluciones a situaciones diversas del quehacer directivo en materia de acompañamiento, planificación curricular y convivencia escolar. Reflexionan sobre ellas.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Taller virtual 5: Planificación curricular en equipo	Al finalizar el taller, los participantes comprenden los principales elementos a tener en cuenta en el Currículo Nacional. Asimismo, definen una estrategia de planificación colegiada a tener en cuenta en sus IIEE.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Lectura control 4: Planificación curricular y la labor del directivo en los aprendizajes en la IE	Ante lo leído, los participantes comprenden los puntos clave del currículo nacional, la tarea central del directivo en la planificación de los mismos y estrategias para promoverlos adecuadamente en la IE.	5 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónica – A distancia
Taller virtual 6: Monitoreo y acompañamiento de docentes – Cierre de Pre-Escuela – Introducción a la Escuela	Al finalizar el taller, los participantes comprenden la importancia del monitoreo y el acompañamiento de la práctica escolar. Asimismo, realizan una reflexión sobre lo trabajado en la Pre-Escuela y conocen las características de la etapa de Escuela.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Total		38 horas	

El siguiente cuadro grafica por semana los espacios que recibirán los directivos durante la primera etapa

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	- Taller virtual 1 - Lectura control 1	- Lectura control 1	- Taller virtual 2 - Lectura control 2	- Lectura control 2	- Lectura control 2
Semana 2	- Taller virtual 3 - Lectura control 3	- Lectura control 3	- Taller virtual 4 - Lectura control 3	- Lectura control 3	- Lectura control 3
Semana 3	- Taller virtual 5 - Lectura control 4	- Lectura control 4	- Taller virtual 6 - Lectura control 4		

Etapa 2: Escuela interna

La escuela interna es la etapa más larga de la Escuela de Liderazgo Pedagógico. Tiene una duración de 5 semanas y será realizada mayoritariamente de manera presencial, con algunas actividades virtuales. Para ello, se plantean 3 estrategias: Talleres presenciales, trabajo personal y espacios de retroalimentación – portafolio.

Los talleres presenciales, son espacios grupales llevados a cabo por un facilitador, con duraciones diversas en función al día en que se realizan. Se hacen de manera presencial y busca tener una metodología basada en un enfoque por competencias, donde a partir de actividades como juegos, dinámicas, simulaciones y trabajos en grupo, los participantes desarrollen sus habilidades directivas. Estos talleres están enfocados en desarrollar competencias a partir de la práctica constante.

Estos talleres son un total de 14, y están divididos en cuatro módulos que son los siguientes:

Módulo 1: Habilidades blandas para la gestión de la institución educativa	Módulo 2: Monitoreo y acompañamiento docente	Módulo 3: Planificación curricular	Módulo 4: Relaciones interpersonales y gestión
1. Taller de Comunicación Asertiva 2. Taller de Empatía 3. Taller de trabajo en equipo	1. Observación y recojo de evidencias 1 2. Observación y recojo de de evidencias 2	1. Planificación curricular 1 – personal 2. Planificación curricular 2 – colegiada 3. Gestión de espacios	1. Gestión del bienestar y la convivencia escolar 2. Gestión del tiempo y

4. Taller en diálogo y resolución de conflictos	3. Preparación de una retroalimentación 4. Diálogo reflexivo 1 5. Diálogo reflexivo 2	para la planificación curricular	organización 3. Alianzas y familias
---	---	----------------------------------	--

Las actividades de trabajo personal, son actividades que las y los directivos llevan como asignaciones semanales. Consiste en lecturas o material abordado en los talleres, con los cuales deberán reflexionar o presentar a su facilitador y que serán abordados durante los espacios de retroalimentación – portafolio.

Precisamente, los espacios de retroalimentación, son reuniones semanales que cada directivo sostendrá con un miembro del equipo de facilitación, donde se revisará lo trabajado de manera personal y se dialogará con él sobre su desempeño y sobre sus aspectos de mejora y sus retos personales. Se realiza a manera de diálogo reflexivo, de forma que el directivo viva la misma experiencia que se espera luego que ellos realicen con sus docentes en las aulas.

El siguiente cuadro detalla cada una de las actividades

Actividad	Objetivos de la actividad	Duración	Modalidad
Taller presencial 1: Comunicación Asertiva	Al final del taller, los participantes ponen en práctica estrategias para comunicarse de manera asertiva ante situaciones de conflicto.	4 horas	Presencial
Taller presencial 2: Empatía	Al final del taller, los participantes identifican los elementos de la empatía y herramientas para poder ejercitarla en si mismos.	4 horas	Presencial
Taller presencial 3: Trabajo en equipo	Al final del taller, los participantes ponen en práctica distintas estrategias para trabajar mejor en equipo, e identifican elementos para poder hacerlo mejor y promoverlo en su IE	4 horas	Presencial
Actividad de trabajo personal 1: Mis habilidades blandas	Ante lo leído, los participantes desarrollan un autodiagnóstico de sus habilidades blandas, identificando sus principales retos y comprometiéndose a acciones de mejora.	4 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónico a distancia
Taller presencial 4: observación y recojo de evidencias 1	Al final del taller, los participantes identifican una buena evidencia de una inadecuada. Asimismo, son capaces de redactar evidencias basadas en hechos.	3 horas	Presencial
Taller presencial 5: Observación y recojo de evidencias 2	Al final del taller, los participantes comprenden el uso de un instrumento de observación de sesión de aprendizaje simulada y redactan evidencias sobre ella.	3 horas	Presencial
Taller presencial 6: Preparación de una retroalimentación	Al final del taller, los participantes comprenden los elementos a tener en cuenta a preparar una retroalimentación mediante diálogo reflexivo. Asimismo, preparan una retroalimentación real basada en lo visto en el taller 5.	3 horas	Presencial
Retroalimentación 1	Al final de la retroalimentación, el	2 horas	Presencial o

	participante identifica sus oportunidades de mejora en materia de habilidades blanda y de recojo de evidencias, con apoyo del facilitador.		virtual (sincrónico)
Actividad trabajo personal 2: El monitoreo y el acompañamiento escolar 1	Ante lo leído, los participantes comprenden la diferencia entre los indicadores de la evaluación de desempeño docente y las rúbricas de evaluación docente. Asimismo, preparan un plan de monitoreo para sus instituciones educativas.	4 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónico a distancia
Taller presencial 7: Diálogo y resolución de conflictos	Al final del taller, los participantes identifican estrategias para llevar a cabo un diálogo ante una situación de conflicto.	4 horas	Presencial
Taller presencial 8: Gestión del bienestar y la convivencia escolar	Al final del taller, los participantes comprenden los principales elementos de la promoción del bienestar escolar y docente. Asimismo, preparan un pequeño plan de acciones para promover un adecuado bienestar en su IE.	4 horas	Presencial
Taller presencial 9: Diálogo reflexivo 1	Al final del taller, los participantes identifican todos los elementos que debe tener un diálogo reflexivo que genere una reflexión en un docente	4 horas	Presencial
Retroalimentación 2	Al final de la retroalimentación, el participante identifica sus oportunidades de mejora en materia de monitoreo y acompañamiento, así como de gestión del bienestar escolar.	2 horas	Presencial o virtual (sincrónico)
Actividad trabajo personal 3: El monitoreo y el acompañamiento escolar 2	Ante lo leído, los participantes preparan un instrumento propio y adaptado para la observación de la práctica de sus docentes en su IE.	4 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónico a distancia
Taller presencial 10: Diálogo reflexivo 2	Al final del taller, los participantes fortalecen sus habilidades para brindar una retroalimentación efectiva a través de preguntas reflexivas y re-preguntas, por medio de una simulación de diálogo reflexivo.	4 horas	Presencial
Taller presencial 11: Planificación curricular 1	Al final del taller, los participantes comprenden los principales elementos de la planificación curricular en el marco del currículo nacional y el marco del buen desempeño docente .	4 horas	Presencial
Taller presencial 12: Planificación curricular 2	Al final del taller, los participantes elaboran un plan de acción para promover espacios de planificación curricular colegiada en sus respectivas instituciones educativas.	4 horas	Presencial
Retroalimentación 3	Al final de la retroalimentación, el participante identifica sus oportunidades de mejora en materia de monitoreo y acompañamiento, así como de gestión del bienestar escolar; así como sobre su desempeño en la Escuela de liderazgo pedagógico.	2 horas	Presencial o virtual (sincrónico)
Actividad trabajo personal 4: Planificando curricularmente	Ante lo leído, los participantes preparan una presentación corta que tenga como objetivo promover una adecuada planificación curricular en sus instituciones educativas.	4 horas (Variable en función al directivo)	Asincrónico a distancia
Taller presencial 13:	Al final del taller, los participantes preparan	4 horas	Presencial

Gestión del tiempo y organización	un cronograma de actividades y tareas para su quehacer directivo.		
Taller presencial 14: Alianzas y familias	Al final del taller, los participantes preparan un plan pequeño de trabajo con instituciones y organizaciones cercanas a su IE, así como un trabajo con familias.	4 horas	Presencial
Retroalimentación 4	Al final de la retroalimentación, el participante identifica sus oportunidades de mejora en materia de planificación curricular, así como de su desempeño general durante toda la escuela de liderazgo.	2 horas	Presencial o virtual (sincrónico)
Total horas		77 horas	

El siguiente cuadro distribuye los talleres en fechas:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1		Taller presencial 1: Comunicación asertiva	Taller presencial 2: Empatía	Taller presencial 3: Trabajo en equipo	Actividad trabajo personal 1: Mis habilidades blandas
Semana 2	Actividad trabajo personal 1: Mis habilidades blandas	Taller presencial 4: Observación y recojo de evidencias 1	Taller presencial 5: Observación y recojo de evidencias 2:	Taller presencial 6: Preparación de una retroalimentación	Retroalimentación 1 Actividad trabajo personal 2: El monitoreo y el acompañamiento escolar 1
Semana 3	Actividad trabajo personal 2: El monitoreo y el acompañamiento escolar 1	Taller presencial 7: Diálogo y resolución de conflictos	Taller presencial 8: Gestión del bienestar y la convivencia escolar	Taller presencial 9: Diálogo reflexivo 1	Retroalimentación 2 Actividad trabajo personal 3: El monitoreo y el acompañamiento escolar 2
Semana 4	Actividad trabajo personal 3: El monitoreo y el acompañamiento escolar 2	Taller presencial 10: Diálogo reflexivo 2	Taller presencial 11: Planificación curricular 1	Taller presencial 12: Planificación curricular 2	Retroalimentación 3 Actividad trabajo personal 4: Planificando curricularmente
Semana 5	Actividad trabajo personal 4: Planificando curricularmente	Taller presencial 13: Gestión del tiempo y organización	Taller presencial 14: Alianzas y familias	Sesión de clausura	Retroalimentación 4

Etapa 3: Post-escuela

La post-escuela es una etapa posterior a la escuela interna, que sirve como un espacio de refuerzo y seguimiento a los compromisos definidos por los participantes. Esta etapa se desarrolla durante el lapso de tiempo que los directivos ya están haciendo actividades en sus escuelas, por lo que es de menor carga de tiempo.

Tiene la esencia de ser un espacio de acompañamiento y mentoría mayoritariamente. Para ello, se plantean tres estrategias puntuales: Talleres virtuales, reuniones de retroalimentación y reuniones grupales de directivos.

Los talleres virtuales tienen la misma lógica que en la pre-escuela y durante la escuela. Son espacios grupales conducidos por un facilitador que duran 3 horas.

Las reuniones de retroalimentación son reuniones semanales que el directivo tendrá con el facilitador de la escuela, quien tendrá espacios de retroalimentación con el o ella, para dialogar sobre las actividades que va realizando.

Finalmente, las reuniones grupales son reuniones de trabajo entre un grupo de directivos. Este grupo puede ser de entre 3 y 9 directivos, y también son conducidas por un facilitador. Estas reuniones servirán para que los directivos compartan los retos del inicio de las clases y otros aspectos a reforzar.

La secuencia didáctica de la etapa de post-escuela es de tres semanas, con un total de tres talleres, tres retroalimentaciones y dos reuniones de directivos.

En el siguiente cuadro se detallan las sesiones que se realizarán, y sus objetivos:

Actividad	Objetivos de la actividad	Duración	Modalidad
Taller virtual 1: Gestión y relación con la UGEL y la DRE	Al final del taller, los participantes comprenden los diferentes elementos a considerar en la relación con las UGEL. Asimismo, realizan una lista de las acciones que deben hacer y gestionar con ellas	3 horas	Sincrónica – A distancia
Reunión de directivos 1	Al final de la reunión, los directivos identifican buenas prácticas en gestión escolar en otros directivos, y proponen acciones de mejora para su propio quehacer directivo.	2 horas	Sincrónica
Reunión de retroalimentación 1	Al final de la retroalimentación, el directivo reconoce sus puntos por mejorar y se compromete a tomar acciones para ello.	1 hora	– A distancia
Taller virtual 2: Planificando mi inicio de año escolar	Al final del taller, los participantes identifican los puntos críticos a definir para el inicio del año escolar.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Reunión de retroalimentación 2	Al final de la retroalimentación, el directivo reconoce sus puntos por mejorar y se compromete a tomar acciones para ello.		
Taller virtual 3: Creando un plan de acompañamiento docente	Al final del taller, los participantes comprenden los elementos necesarios para realizar un plan de acompañamiento docente.	3 horas	Sincrónica – A distancia
Reunión de directivos 2	Al final de la reunión, los directivos identifican buenas prácticas en gestión escolar en otros directivos, y proponen acciones de mejora para su propio quehacer directivo.	2 horas	Sincrónica

Reunión de retroalimentación 3	de	Al final de la retroalimentación, el directivo reconoce sus puntos por mejorar y se compromete a tomar acciones para ello.	1 hora	– A distancia
Total horas			15 horas	

El siguiente cuadro detalla en fechas y tiempos la realización de estos talleres.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1		Taller virtual 1: Gestión y relación con la UGEL y la DRE	Reunión de directivos 1		Reunión de retroalimentación 1
Semana 2		Taller virtual 2: Planificando mi inicio de año escolar			Reunión de retroalimentación 2
Semana 3		Taller virtual 3: Creando un plan de acompañamiento docente	Reunión de directivos 2		Reunión de retroalimentación 3

d. Cronograma de acciones

Como se ha indicado, la Escuela de Liderazgo Pedagógico está dirigida a 351 directivos de educación secundaria. Para ello, se distribuirá a los 351 directivos en grupos – aula. En total se trabajará con 10 grupos de directivos distribuidos de la siguiente manera:

- 9 grupos de 35 directivos
- 1 grupo de 36 directivos

Cada grupo tendrá a su cargo a un facilitador – mentor (10 en total), quien será el encargado de ejecutar todas las estrategias formativas en las tres etapas del programa, siendo también el encargado de sostener las reuniones de retroalimentación con los directivos.

A continuación, se presentan dos cronogramas. El primero está enfocado en las actividades previas al inicio, que incluye desde la identificación de las escuelas donde se desarrollará la etapa 2, así como la elaboración de los TDR de los facilitadores así como del coordinador general de la implementación (será importante tener a una persona encargada de la gestión general del programa).

Actividades - previas al inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identificación de escuelas donde realizar la Etapa: Escuela interna										

Elaboración de TDR para la contratación de dos coordinadores generales																		
Elaboración de TDR para la contratación de facilitadores - mentores																		
Elaboración de sesiones y materiales para la etapa 1: Pre-escuela																		
Elaboración de sesiones y materiales para la etapa 2: Escuela interna																		
Elaboración de sesiones y materiales para la etapa 3: Post-escuela																		
Convocatoria a facilitadores - mentores																		
Selección de facilitadores - mentores																		
Entrenamiento de facilitadores - mentores																		
Elaboración de instrumentos de monitoreo del trabajo del facilitador por parte de la DRELM																		
Diseño de piezas gráficas para la convocatoria a directivos																		
Convocatoria y promoción a directivos																		
Recepción de inscripción de directivos																		
Creación de grupos (aulas) de directivos para la etapa 1																		

Una vez concluida la etapa de preparación, se dará inicio al programa de formación de directivos, cuyo cronograma se presenta a continuación:

Actividades – durante la ejecución del programa	Semanas																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Ejecución de la etapa 1: Pre-escuela																		
Gestión de aulas en IIEE destinadas a ser receptoras de los directivos (3 escuelas sumando un total de 25 aulas)																		
Ambientación de aulas																		
Compra y gestión de materiales																		
Elaboración de instrumentos de seguimiento y monitoreo a la asistencia de directivos																		
Ejecución de la etapa 2: Escuela interna																		
Ejecución de la etapa 3: Post-escuela																		
Evaluación del programa																		
Informe a la DRELM																		

e. Viabilidad de la propuesta (recursos humanos y económicos, tiempo, factores institucionales, etc.).

La presente propuesta se enmarca dentro de las actividades que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana debe realizar en lo referente a formación docente, enfatizando la formación de directivos.

Por ello, es importante que pueda contar con aliados y presupuesto que le permita viabilizarla y poder ejecutarla de manera adecuada.

La meta máxima de atención (351 directivos) puede reducirse en tanto no se cuente con la cantidad total de presupuesto, con el objetivo de convertir la propuesta en un proyecto piloto, con una muestra de ellos. Además, va a depender de la cantidad de directivos que ingresen al cargo.

Se presenta un presupuesto a continuación de ejecución del proyecto:

		Oct 2022	Nov 2022	Ene 2023	Feb 2023	Marz o 2023	Abril 2023	Total
Gasto	Cantidad							
Facilitador mentor	10	S/2100 <i>(part time)</i>	S/2100 <i>(part time)</i>	S/420 0	S/420 0	S/420 0		S/ 168,000.00
Contratación Coordinador general	1	S/5000	S/5000	S/500 0	S/500 0	S/500 0	S/500 0	S/ 30,000.00
Materiales etapa 2	10			S/100	S/100			S/ 2,000.00
Alquiler salas Zoom	10			S/100	S/100	S/100		S/ 3,000.00
Monto total								S/ 173,000.00

El proyecto tiene un gasto total de S/ 173,000.00, principalmente basado en la necesidad de contar con facilitadores que puedan atender a la mayor cantidad de directivos posibles.

Si no hubiera posibilidad de alcanzar la totalidad del presupuesto, o, incluso, solo una fracción muy reducida del mismo, las estrategias podrían pasarse a modalidad totalmente a distancia, a manera de curso a distancia.

En ese sentido, se pueden hacer ajustes en función a los siguientes puntos:

- Reducir la cantidad de facilitadores y aumentar la cantidad de directivos por aula (Por ejemplo, en vez de 10 aulas de 35 directivos, pueden ser 7 aulas de 51 directivos).
- Reducir la cantidad de directivos participantes, eligiendo no a los 351 de la UGEL 01, sino solo a aquellos de las escuelas que la UGEL focalice como más bajas en evaluaciones censales. Reducir a 100 directivos para 3 o 4 facilitadores.

f. Criterios e indicadores de evaluación de los objetivos de la propuesta.

A continuación, se presenta la escala de evaluación en función a los objetivos formativos propuestos:

Objetivo específico	Indicadores de evaluación	Medio de verificación
Fortalecer, en directivos de Educación Secundaria de Lima Metropolitana, nociones sobre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar, a través de espacios de reflexión y diálogo, y de casuística diversa, hacia el final de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo identifica las principales características del liderazgo pedagógico. - El directivo identifica elementos de la gestión escolar - El directivo prepara acciones a implementar en su IE donde incluye el liderazgo pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa mediante ficha de evaluación en los espacios de retroalimentación con facilitador - Prueba de salida
Fortalecer, en directivos de Educación Secundaria de Lima Metropolitana, habilidades para la planificación curricular, a través de ejercicios y prácticas diversas personales y en equipo, hacia la mitad de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo presenta un plan de planificación curricular a implementar con sus docentes en su IE. - El directivo identifica elementos a considerar en la planificación curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa mediante ficha de evaluación en los espacios de retroalimentación con facilitador - Prueba de salida
Fortalecer, en directivos de Educación Secundaria de Lima Metropolitana, habilidades para el monitoreo docente y el acompañamiento escolar, a través de juegos de rol y simulaciones de actividades, hacia el final de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - El directivo prepara un plan de monitoreo y acompañamiento. - El directivo identifica evidencias del desempeño docente en una sesión de aprendizaje simulada. - El directivo realiza una retroalimentación mediante el diálogo reflexivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa mediante ficha de evaluación en los espacios de retroalimentación con facilitador - Observación directa del facilitador durante los talleres del módulo de acompañamiento y monitoreo en la Etapa 2. - Prueba de salida

V. Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140#:~:text=Desempe%C3%B1a%20una%20funci%C3%B3n%20decisiva%20en,la%20equidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n>.
- Decreto Supremo 004-2013-ED (2013). *Reglamento de la ley de reforma magisterial*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105002/004-2013-ED-13-05-2013-09-06-31-DS-N-004-2013-ED.pdf?v=1586905248>
- De Hoyos, R. Ganimian, A. y Holland, P. (2017) *Teaching with the test. Experimental Evidence on Diagnostic Feedback and Capacity Building for Public Schools in Argentina*. World Bank Group. Education Global Practice Group. Obtenido de:
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28922/WPS8261.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estrada Loya, Cruz y Villareal Ballesteros, Ana (2017, 20 a 24 de noviembre). *Configuración de la experiencia práctica en el proceso de Formación de Directores de Escuelas Primarias [Ponencia]*. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa – COMIE. San Luis de Potosí, México.
<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1642.pdf>
- Fryer, Roland (2017). *Management and student achievement: evidence from a randomized field experiment*. National bureau of economic research. Obtenido de:
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23437/w23437.pdf
- Leithwood, Kenneth. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University
[http://olms.cte.jhu.edu/olms2/data/ck/file/What we know about SchoolLeadership.pdf](http://olms.cte.jhu.edu/olms2/data/ck/file/What%20we%20know%20about%20School%20Leadership.pdf)
- Ley N°29444. *Ley de Reforma Magisterial*. <https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-29944.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Ministerio de Educación. Obtenido de:
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2019). *Estudio Monitoreo de prácticas escolar 2018*. Ministerio de

Educación. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8608/Monitoreo%20de%20Pr%c3%a1cticas%20Escolares%20%20C%c3%b3mo%20est%c3%a1n%20nuestros%20docentes%2c%20el%20clima%20y%20la%20gesti%c3%b3n%20escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación del Perú (2021). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE y Cetpro 2018-2019. Grupos I, II y III*. Ministerio de Educación. https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634141217Inf.Nac._.-EDDir-IE-2018-2019.pdf

Ministerio de Educación del Perú (2021). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE y Cetpro 2018-2019. Grupos I, II y III. Informe Regional de Lima Metropolitana*. Ministerio de Educación. https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/1163414132115.-LimaMetropolitana_Inf.Regional_EDDirIE.pdf

Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Ministerio de Educación. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Ministerio de Educación. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación del Perú. Página Web. *Información general*. Mi carrera directiva. <https://directivos.minedu.gob.pe/mi-carrera-directiva/formacion/induccion/>

Ministerio de Educación del Perú. Página Web. *Instrumentos de Evaluación*. Evaluación docente. <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/acceso2018/accesoinstrumentos/>

Ministerio de Educación del Perú (2021). *Resultados de la Mentoría para directivos/os 2021*. [Infografía]. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/12/Infograf%C3%ADa-Resultados-Mentor%C3%ADa-2021-vf-3.12.2021.pdf>

Resolución Viceministerial 220-2021 MINEDU. *Disposiciones para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de Instituciones Educativas*. 12 de julio del 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2014801/RVM%20N%C2%B0%20220-2021-MINEDU.pdf.pdf?v=1626280153>

Resolución Viceministerial 052-2020 MINEDU. *Lineamientos de formación docente en servicio*. 20 de febrero del 2020. Obtenido de:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534795/RVM_N_052-2020-MINEDU.PDF?v=1582756524

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. México: Proyecto Mecesusup. Obtenido de: www.mecesusup.cl/

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis comparativo de cursos de gestión escolar en la formación inicial docente (Carrera de Educación de Pregrado) de cinco instituciones de Educación Superior distintas

Universidad / Instituto	Carrera	Ciclos	Cursos enfocados en gestión escolar	Detalle
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Educación Primaria.	10	4	“Planificación y evaluación del aprendizaje” en 6to ciclo, “Gestión y Liderazgo de instituciones educativas” en 7mo ciclo, “Salud y bienestar del docente” en 9no ciclo, y “Gestión estratégica” en 10mo ciclo.
Pontificia Universidad Católica del Perú	Educación Primaria	10	3	“Investigación y práctica 4: La institución educativa”, en el ciclo 4, “Planificación y gestión educativa” en el ciclo 7, y “Política y legislación educativa”, en el ciclo 9
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Educación Primaria	10	3	“Cultura escolar” en el ciclo 5, “Gestión de instituciones educativas” en el ciclo 9 y “Políticas educativas” en el ciclo 10.
Instituto Monterrico	Educación Primaria	10	1	“Políticas y gestión educativa” en el ciclo 10.
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC	Educación y gestión del aprendizaje	10	6	“Inteligencia corporal” y “liderazgo para educadores” en el ciclo 1, y “Planeamiento Educativo” y “Gestión de equipos y resolución de conflictos” en el ciclo 6. Adicionalmente, en el ciclo 7 proponen para ambas especialidades “Administración y gestión educativa”, y en el ciclo 9 “Gestión y evaluación de la calidad educativa”.

Fuente: Páginas web de las cinco entidades formadoras

Elaboración: Propia

Se puede observar en el cuadro siguiente una comparación entre cinco universidades con las carreras de educación y sus cursos enfocados en gestión escolar.

ANEXO 2: Dimensiones, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo

Dimensión	Competencia
<p>1. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. 4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
<p>2. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.
3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.
9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.
10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
12. Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
15. Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

¿

ANEXO 3: Dimensiones formativas del Organizador de Competencias del MBDDir

1. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural
2. Diseño de la planificación institucional
3. Promoción de la participación democrática
4. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural
5. Gestión de aliados estratégicos
6. Participación de las familias
7. Gestión de recursos materiales y financieros
8. Gestión del tiempo
9. Gestión de riesgos
10. Generación y gestión del conocimiento
11. Transparencia y rendición de cuentas
12. Autoevaluación y mejora continua
13. Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo
14. Gestión de la diversificación curricular
15. Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente
16. Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes
17. Fortalecimiento del equipo de gestión escolar
18. Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo

ANEXO 4: El Marco del Buen Desempeño Docente

Incluye cuatro dominios, nueve competencias y 40 desempeños, que se pueden ver en el siguiente cuadro.

Dominio	Competencias	Desempeños
1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. 2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña. 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
	2. Planifica la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados. 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes. 6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos. 7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes. 8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje. 9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados. 10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	3. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas	11. Construye de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. 12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

	<p>sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>	<p>13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes. 14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales. 15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos. 16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad. 17. Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.</p>
	<p>4. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos</p>	<p>18. Controla permanentemente la ejecución de su programación, observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas. 19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. 20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso. 21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes. 22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender. 23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles así como el tiempo requerido en función al propósito de la sesión de aprendizaje. 24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>
	<p>5. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>	<p>25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes. 26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes. 27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna. 28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de los criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder. 29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.</p>
	<p>6. Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa</p>	<p>30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p>

	<p>en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>	<p>31. Participa en la gestión del proyecto educativo institucional, del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo.</p> <p>32. Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, propuestas de innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p>
	<p>7. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>	<p>33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p> <p>34. Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p>
<p>3. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p>	<p>8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	<p>36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p>
	<p>9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	<p>39. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.</p> <p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>

ANEXO 5: Propuesta de la Pre-Escuela

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 1: Presentación general de la Escuela de Liderazgo Directivo y presentación al rol del directivo

Objetivo:

- Al final del taller, los participantes conocen los detalles sobre las tres etapas de la Escuela de Liderazgo Directivo.
- Al final del taller, los participantes conocen las funciones del rol directivo e identifican los principales retos de un directivo.

Tiempo	Actividad	Objetivo
5´	<p><u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.</p>	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10´	<p><u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Asimismo, se brinda un espacio para que todos se puedan presentar mediante una dinámica de presentaciones rápidas, donde cada directivo indique su nombre, el colegio de donde viene y las expectativas que tiene. Se acompaña con música suave de fondo</p>	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
5´	<p><u>Normas de convivencia:</u> Se plantean algunas normas básicas de convivencia propuestas por el facilitador y validadas por los participantes. El facilitador propone que los propios participantes las propongan a partir de preguntas reflexivas cómo: <i>“¿Cómo nos gustaría que fuera este espacio virtual? ¿Qué quisiéramos que ocurra para que todos podamos estar seguros y cómodos? ¿Qué debemos evitar que suceda?”</i>, y otras similares.</p>	Fomentar las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se pueda dar de mejor manera entre todos los participantes.
30´	<p><u>Conociendo el programa formativo:</u> Se les enviará por Whatsapp, correo y chat a todos los participantes un documento pdf con todos los detalles del programa a manera de lectura. Luego, se les brindará 15 minutos para que puedan leerlo con detalle y calma. Durante este lapso de tiempo, se colocará música de fondo ligera. Al cabo de 15 minutos, se les convocará nuevamente a sala para recopilar algunas preguntas que tengan los participantes. No se responderán, solo se recopilarán. El facilitador irá anotando en pizarra virtual las preguntas. Al final, le pedirá a los mismos participantes que respondan a las preguntas según la información que han leído. Únicamente el facilitador intervendrá al final, para responder aquellas preguntas que realmente no tengan respuesta en el material compartido. Luego de ello, el facilitador expondrá unas diapositivas que ayudarán a aclarar la información con respecto a las: - fechas de asistencia - horarios</p>	<p>Fomentar en los participantes la autonomía de encontrar la información ellos mismos, a partir de leer los detalles sobre el programa formativo.</p> <p>Asimismo, aclarar dudas logísticas en relación a horarios, asistencia, fechas, etc.</p>

	<p>- actividades que tienen que hacer los directivos</p> <p>- objetivos del programa de formación</p>	
30'	<p><u>¿Por qué ser un directivo?</u></p> <p>A continuación, se realizará una actividad personal. Se le pedirá a cada directivo que busque una hoja blanca, de color entero o cuadriculada. En ella, deberán hacer dos representaciones gráficas en un lapso de 15 minutos por reloj.</p> <p>Las representaciones gráficas pueden ser diversas: dibujos, gráficos, juego de palabras, texto escrito u otra forma que sea de interés del directivo.</p> <p>> En la primera representación, deberán plasmar la respuesta a la pregunta: ¿Por qué quiero ser directivo en mi IE?</p> <p>> En la segunda representación, deberán plasmar la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la principal labor de un directivo?</p> <p>Terminado el tiempo, de manera libre se le pedirá a algunos directivos que puedan compartir sus respuestas. El facilitador fomentará un diálogo en relación a las expectativas y deseos, así como ideas de cada directivo.</p> <p>Del mismo modo, buscará identificar puntos en común o divergentes entre los directivos en relación a la segunda pregunta. Lo ideal será que busque llevar a la reflexión que la labor del directivo es asegurar aprendizajes en sus estudiantes.</p>	<p>Generar una reflexión en los directivos sobre sus motivaciones para el trabajo y sobre el rol que tiene un directivo.</p>
15'	<p><u>Descanso</u></p> <p>Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a regresar a la sala</p>	<p>Brindar un espacio de descanso.</p>
45'	<p><u>Conociendo la labor del directivo</u></p> <p>Se le pide a los directivos que den lectura a la RVM 220-2021 MINEDU. Lectura hasta la página 12, punto 5.2.2.1 referida a las secciones de las Dimensiones de la gestión escolar y el sistema de gestión escolar en el Perú. Luego de 10 minutos de lectura, se agrupa en salas a los directivos en grupos de 4 a 5 directivos.</p> <p>La consigna grupal será armar una presentación breve donde ellos mismo expongan a manera de comercial de televisión un resumen de la información leída.</p> <p>Tendrán 15 minutos de preparación.</p> <p>Finalmente, se les dará 20 minutos de exposición.</p>	<p>Que las y los directivos identifiquen los elementos de la gestión escolar y las dimensiones de la gestión escolar.</p>
30'	<p><u>Mis retos como directivo</u></p> <p>Finalmente, luego de revisar las dimensiones de la gestión escolar y el sistema de la gestión escolar, se le pedirá a cada participante que prepare una pequeña hoja de ruta de las acciones que hará para enfrentar los retos que tiene como director.</p> <p>Para ello, se le pide a cada directivo que en una hoja word o en físico, responda las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles siento que son mis principales retos como directivo? - ¿En qué debo enfocarme más para mejorar? - ¿Qué acciones puntuales haré para mejorar? <p>Se le pedirá a cada directivo que el trabajo realizado lo suba al portafolio virtual (ya sea como foto o como archivo), de manera que el</p>	<p>Que los directivos identifiquen sus retos a partir de lo trabajado en el taller, y propongan acciones para atenderlos.</p>

	facilitador tenga tiempo de revisarlo y comentarlo. Si algún directivo quiere compartir lo escrito, puede hacerlo	
10´	<u>Cierre</u> Se cierra la sesión pidiéndole a cada participante que diga en una palabra o frase lo que se lleva de la sesión. Asimismo, se le pide a otro de ellos que haga un resumen de lo visto en el día. Se dan los recordatorios y avisos correspondientes que se requieran. Se agradece a los participantes con una foto grupal, y se despide la sesión.	Concluir la sesión con un clima favorable y agradable

Envío de la lectura control 1:

Al término de la sesión, se solicita a los participantes revisar dos materiales y realizar una consigna ante su lectura:

- Material 1: Marco del Buen Desempeño Directivo
- Material 2: Organizador de competencias del MBDDir en la RVM 220-2021

Ante su lectura, se pide realizar dos consignas

Consigna 1:

Realizar un cuadro comparativo donde se indique qué relación hay entre los desempeños del MBDDir y las competencias del organizador de competencias del MBDDir en la RVM 220-2021

Consigna 2:

Escribir un cuadro comparativo donde indiquen cuáles son aquellos desempeños del MBDDir que sienten que tienen mejor desarrollados y aquellos en los que sienten que deben trabajar más.

Las actividades deberán mandarlas al correo de su facilitador en la fecha definida.

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 2: Reconociendo las funciones de un directivo y las habilidades necesarias para su rol

Objetivo:

- Al final del taller, los participantes realizan un plan de actividades para auto-aprender aquellas habilidades y puntos que les sean más retadores en su quehacer directivo

Tiempo	Actividad	Objetivo
5'	<u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10'	<u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Se les pregunta sobre cómo se han ido sintiendo hasta ahora con el primer taller y con las lecturas. Se definen en conjunto las normas de convivencia para el presente taller permitiendo que los propios directivos propongan las normas	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
25	<u>Compartiendo la asignación #1</u> En este momento, el facilitador le pedirá a dos participantes que puedan compartir la Consigna 1 de la primera asignación, referida al cuadro comparativo entre el MBDDir y el organizador de competencias. Cada participante tendrá 2 minutos para compartir su cuadro. Al terminar, el facilitador realizará un refuerzo de la relación entre ambos cuadros en caso haya quedado algún punto por aclarar.	Reforzar los puntos trabajados en la asignación #1
45	<u>Dinámica en equipo #1: Diseñando a un directivo ideal</u> Se forman grupos de 5 a 6 participantes y se les divide en salas. La consigna es: "Cada grupo deberá elaborar el perfil de un directivo ideal. ¿Qué características debe tener y cómo debe comportarse y actuar en su IE?" Tendrán libertad para plasmar esta pregunta. Pueden hacerlo de manera gráfica en un ppt, con un dibujo, con un sketch o de la manera en que se sientan más cómodos. Tendrán 2 minutos para presentarlo en público y 20 minutos para elaborarlo a partir de ahora. Desde la asignación en grupos y el trabajo en grupo, se tendrán 20 minutos. Luego, se reunirán en asamblea todos los participantes y cada grupo tendrá 2 minutos para exponer y/o presentar. Terminando todos los grupos, se brinda un espacio para compartir emociones y sensaciones a partir de tres preguntas: -¿Qué sentimos en común en todos los grupos? -¿Qué sentimos que era diferente en cada grupo? -¿Qué sentimiento tenemos hacia el reto de ser directivos? Se asegura que al menos la mitad de participantes puedan dar su opinión.	Generar una primera aproximación en los participantes a conocer los retos que tiene un directivo
15'	<u>Descanso</u> Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a regresar a la sala	Brindar un espacio de descanso.

30'	<p><u>Charla sobre las funciones del directivo y sus competencias según el MBDDir.</u></p> <p>Los directivos participarán de una pequeña charla donde podrán conocer cuales son las funciones del directivo según la normativa ministerial, y las competencias que deben desarrollar según el MBDDir. Podrán hacer preguntas sobre el tema y participar.</p>	
35'	<p><u>Trabajo personal: Mis retos como directivo</u></p> <p>Los directivos realizarán como trabajo personal, un plan de autoaprendizaje a partir de un formato que se les dará. En este formato podrán colocar la habilidad que requieren adquirir y una serie de acciones y tareas personales que harán para aprender o desarrollar dicha habilidad.</p> <p>Tendrán que ser sumamente detallados, pues es importante que este plan lo empiecen a aplicar por su cuenta.</p> <p>Se les dará 25 minutos para elaborarlo y 10 minutos para que uno o dos directivos lo puedan compartir</p>	<p>Que los directivos elaboren un plan de trabajo personal para desarrollar las habilidades que requieren para su rol directivo.</p>
15'	<p><u>Cierre</u></p> <p>Se cierra la sesión pidiéndole a cada participante que diga en una palabra o frase lo que se lleva de la sesión.</p> <p>Asimismo, se le pide a otro de ellos que haga un resumen de lo visto en el día.</p> <p>Se dan los recordatorios y avisos correspondientes que se requieran para la siguiente consigna.</p> <p>Se agradece a los participantes con una foto grupal, y se despide la sesión.</p>	<p>Concluir la sesión con un clima favorable y agradable</p>

Envío de la lectura control 2:

Al término de la sesión, se solicita a los participantes revisar dos materiales y realizar una consigna ante su lectura:

- Material 1: RVM 220-2021 Minedu: "Disposiciones para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de Instituciones Educativas".
- Material 2: RVM 189-2021 Minedu: "Disposiciones para los Comités de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica".

Ante su lectura, se pide realizar dos consignas

Consigna 1:

Realizar un cuadro comparativo que compare los compromisos de gestión escolar con las dimensiones de la gestión escolar, y presentarlo en diapositivas o documentos.

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 3: Liderazgo y liderazgo pedagógico

Objetivo:

- Al finalizar el taller, los participantes reconocen qué elementos del liderazgo pedagógico deben trabajar en si mismos.
- Al finalizar el taller, los participantes identifican buenas prácticas de liderazgo en base a los casos trabajados en el taller.

Tiempo	Actividad	Objetivo
5'	<u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10'	<u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Se les pregunta sobre cómo se han ido sintiendo hasta ahora con el primer taller y con las lecturas. Se definen en conjunto las normas de convivencia para el presente taller permitiendo que los propios directivos propongan las normas	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
25	<u>Compartiendo la asignación #2</u> <u>En este momento</u> , el facilitador le pedirá a cuatro participantes que puedan compartir la Consigna 1 de la segunda a asignación, referida al cuadro comparativo entre el dimensiones de gestión escolar y compromisos. Cada participante tendrá 2 minutos para compartir su cuadro. Al terminar, el facilitador realizará un refuerzo de la relación entre ambos cuadros en caso haya quedado algún punto por aclarar.	Reforzar los puntos trabajados en la asignación #2
20	<u>Video liderazgo:</u> Se visualizará el video "El árbol", del niño que moviliza a todo un grupo de personas para sacar un árbol de la carretera. Luego de verlo, se abrirá un diálogo para identificar los elementos que tiene un líder. El facilitador irá anotando las características del líder en el video.	Activar una motivación en los participantes sobre cómo poder ser un buen líder
35	<u>Conversatorio - El buen líder:</u> Se abrirá un diálogo basado en el video para hablar sobre lo que se espera de un buen líder. El objetivo es generar un consenso colectivo. Para ello, se armarán grupos de 5 personas donde tendrán que responder dos preguntas: - ¿Qué debería tener un buen líder? - ¿Qué cosas sentimos que nos faltan para realmente serlo? Se convocará nuevamente a plenaria y se le dará 2 minutos a cada grupo para compartir sus respuestas	Definir de manera colectiva las características del líder que todos esperan ser para su IE.
15'	<u>Descanso:</u> Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a regresar a la sala	Brindar un espacio de descanso.
30'	<u>Casuística: Liderazgo pedagógico:</u>	Resolver

	<p>Se brindarán dos casos / situaciones de la escuela a los participantes. Se les divide en grupos de 5 y se les pide que en grupos puedan resolver los casos. En ellos, se buscará reforzar la importancia de abordar las situaciones de la escuela de manera asertiva.</p> <p>Tendrán 25 minutos para resolver los casos.</p> <p>Luego, en plenaria, el facilitador pedirá aleatoriamente a un grupo compartir el caso 1, y a otro grupo compartir el caso 2.</p>	<p>situaciones críticas de la escuela aplicando el liderazgo, de manera conjunta.</p>
25'	<p><u>Conceptos liderazgo pedagógico:</u></p> <p>Se le brindará a los participantes una lectura sobre el liderazgo pedagógico, la cual leerán durante 10 minutos. Al terminar la lectura en silencio, se abrirá un diálogo que tendrá como objetivo que, de manera colectiva se respondan 3 preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el liderazgo pedagógico? - ¿Cómo tenemos que ser como líderes pedagógicos en la escuela? - ¿Qué debemos trabajar en nosotros mismos para lograrlo? 	<p>Aclarar elementos sobre el liderazgo pedagógico.</p>
15'	<p><u>Cierre compromiso:</u></p> <p>Se le pide a cada directivo que escriba en una cartulina o que dibuje su compromiso para ser un líder pedagógico.</p> <p>Tendrá 10 minutos para compartir un dibujo, gráfico o propuesta escrita donde plasmen la respuesta a la pregunta:</p> <p>¿Qué tengo que trabajar en mi mismo para ser un líder pedagógico efectivo en mi escuela?</p> <p>Al terminar, se le pedirá a todos los directivos que compartan rápidamente, y prenden sus cámaras de manera que se pueda tomar una foto con los dibujos de todos.</p> <p>Finalmente, se brindan los recordatorios de la siguiente asignación</p>	<p>Generar un compromiso en los participantes.</p>

Envío de la lectura control 3:

Al término de la sesión, se solicita a los participantes revisar tres lecturas de los autores Robinson y Volante sobre el liderazgo.

Ante su lectura, se pide realizar una consigna

Consigna 1:

Realizar un breve ensayo que indique los puntos que deben y quieren trabajar en si mismos para poder ser efectivos líderes pedagógicos en la escuela.

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 4: Retos del rol del directivo - Casuística y juegos de roles

Objetivo:

Al finalizar el taller, los participantes plantean distintas soluciones a situaciones diversas del quehacer directivo en materia de acompañamiento, planificación curricular y convivencia escolar. Reflexionan sobre ellas.

Tiempo	Actividad	Objetivo
5'	<u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10'	<u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Se les pregunta sobre cómo se han ido sintiendo hasta ahora con el primer taller y con las lecturas. Se definen en conjunto las normas de convivencia para el presente taller permitiendo que los propios directivos propongan las normas	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
10	<u>Compartiendo la asignación #3</u> En este momento, el facilitador mencionará los elementos que descubrió en los ensayos de los participantes y los puntos que ha visto en común en todos.	Reforzar los puntos trabajados en la asignación #2
60	<u>Temáticas fuerza:</u> 35 minutos para lectura sobre los tres puntos 15 minutos para triple afiche 10 minutos de compartir Se brindará 30 minutos para que los directivos lean una lectura preparada previamente que abordará tres puntos clave: Acompañamiento pedagógico, planificación curricular y convivencia escolar. Esta lectura incluirá conceptos base tomados directamente de los documentos normativos del ministerio de educación, y un ejemplo por cada punto. Luego de 30 minutos, se le pedirá a cada directivo que prepare un pequeño afiche, resumen o propuesta gráfica sobre lo leído. El objetivo es que los directivos plasmen por escrito y de manera gráfica pero libre lo leído y entendido. Para ello tendrán 10 minutos. Al cabo de 10 minutos, se abrirán cámaras y se permitirá a los participantes poder mostrar y compartir lo hecho. El facilitador puede pedirle a algunos directivos que expongan lo trabajado. Asimismo, el facilitador reforzará los puntos clave de los materiales revisados con el objetivo que los directivos identifiquen si respondieron lo principal.	Generar una idea general sobre los conceptos de acompañamiento pedagógico, planificación curricular y convivencia escolar, así como su relación con los compromisos de gestión 4 y 5, con el objetivo de concientizar a los directivos sobre su importancia en el rol directivo.
15'	<u>Descanso:</u> Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a regresar a la sala	Brindar un espacio de descanso.
25	<u>Ejercicio de casuística: Acompañamiento pedagógico</u> Se les presenta un caso a los directivos. El caso tiene que ver con la	Que los directivos reflexionen sobre el tipo de situaciones

	<p>dificultad de un directivo para planificar una serie de sesiones de monitoreo y acompañamiento a los docentes, así como sus dificultades en la propia retroalimentación.</p> <p>Se les presentará el caso a los directivos presentes en pantalla y luego se les enviará a cada uno de ellos.</p> <p>Luego, se formarán grupos de 6 participantes y se les pedirá, en 10 minutos que elaboren una solución colectiva al caso.</p>	<p>que pueden darse en la IE en temas relacionados al acompañamiento pedagógico, y busquen soluciones conjuntas con otros directivos, aprendiendo de ellos y compartiendo.</p>
25	<p><u>Ejercicio de casuística: Planificación curricular</u></p> <p>Se les presenta un caso a los directivos. El caso tiene que ver con la dificultad de un directivo para definir una estrategia de planificación colectiva en la escuela, donde, además, tiene docentes en contra del currículo nacional.</p> <p>Se les presentará el caso a los directivos presentes en pantalla y luego se les enviará a cada uno de ellos.</p> <p>Luego, se formarán grupos de 6 participantes y se les pedirá, en 10 minutos que elaboren una solución colectiva al caso.</p>	<p>Que los directivos reflexionen sobre el tipo de situaciones que pueden darse en la IE en temas relacionados a la planificación curricular, y busquen soluciones conjuntas con otros directivos, aprendiendo de ellos y compartiendo.</p>
25	<p><u>Ejercicio de casuística: Convivencia escolar</u></p> <p>Se les presenta un caso a los directivos. El caso tiene que ver con la dificultad en implementar las medidas de convivencia escolar de prevención. Asimismo, incluye una situación de dificultad en poder denunciar un caso de violencia y de planificar estrategias para promover el bienestar socioemocional en la IE.</p> <p>Se les presentará el caso a los directivos presentes en pantalla y luego se les enviará a cada uno de ellos.</p> <p>Luego, se formarán grupos de 6 participantes y se les pedirá, en 10 minutos que elaboren una solución colectiva al caso.</p>	<p>Que los directivos reflexionen sobre el tipo de situaciones que pueden darse en la IE en temas relacionados a la convivencia escolar, y busquen soluciones conjuntas con otros directivos, aprendiendo de ellos y compartiendo.</p>
5´	<p><u>Cierre</u></p> <p>Se cierra la sesión pidiéndole a cada participante que diga en una palabra o frase lo que se lleva de la sesión.</p> <p>Asimismo, se le pide a otro de ellos que haga un resumen de lo visto en el día.</p>	<p>Concluir la sesión con un clima favorable y agradable</p>

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 5: Planificación curricular en equipo

Objetivo:

Al finalizar el taller, los participantes comprenden los principales elementos a tener en cuenta en el Currículo Nacional. Asimismo, definen una estrategia de planificación colegiada a tener en cuenta en sus IIEE.

Tiempo	Actividad	Objetivo
5'	<u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10'	<u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Se les pregunta sobre cómo se han ido sintiendo hasta ahora con el primer taller y con las lecturas. Se definen en conjunto las normas de convivencia para el presente taller permitiendo que los propios directivos propongan las normas	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
45	<u>Recordando los principales elementos del CNEB</u> Se les pedirá a los directivos y directivas que revisarán determinadas secciones del CNEB (que se les enviará en un PDF ya resumido) relacionado a las secciones: - Perfil del egreso - Enfoques transversales - Definiciones clave: Competencias, capacidades, estándares, desempeños - Competencias del CNEB (Cuadro general y resumido) - Orientaciones pedagógicas para el proceso de enseñanza y aprendizaje - Orientaciones para la tutoría Para ello, tendrán 30 minutos de lectura silenciosa. Se pondrá música de fondo para motivar a la lectura. Terminando el tiempo, se abrirá la sala y el facilitador brindará algunas pautas y recordatorios a los puntos vistos, con el objetivo de aclarar aquellas dudas que salgan del documento.	Reforzar los conceptos clave del currículo nacional que ayuden a preparar a los directivos para el resto del taller
35	<u>Resolviendo un caso conjunto: Planificación curricular en la IE</u> Se les presentará un caso a los directivos, donde podrán ver la dificultad de un directivo para poder organizar a sus docentes y planificar de manera colectiva. El caso vislumbra la dificultad de hacer una planificación colectiva por nivel y también por grado, donde se verán reflejadas ciertas actitudes de docentes que no desean trabajar en equipo. Se les brindará 15 minutos en grupos de 5 personas para resolver el caso en conjunto y buscar una solución. Luego, en plenaria, todos los grupos compartirán su solución. Cada grupo máximo puede hablar 2 minutos.	Sensibilizar a los directivos en el tipo de problemáticas que se esperan en el marco de la planificación curricular colegiada
15'	<u>Descanso:</u> Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a regresar a la sala	Brindar un espacio de descanso.

20	<p><u>Elementos del trabajo en equipo:</u> Se verán tres videos sobre el trabajo de equipo que permitirán generar una reflexión en los participantes. Luego, se pedirá que escriban por el chat o en una hoja en blanco las principales ideas que surgen a partir de las ideas de los videos.</p> <p>Luego se les pedirá que escriban la respuesta a la pregunta: ¿Qué tenemos que ejercitar en nosotros como directivos para poder promover un buen trabajo en equipo?</p> <p>Se brindará unos minutos para que todos respondan, y el facilitador pueda leer la mayoría de respuestas.</p> <p>Se les motivará e incentivará a desarrollar habilidades para mejorar el trabajo en equipo en si mismos</p>	Generar una reflexión sobre lo importante del trabajo en equipo.
40	<p><u>Planificando estrategias para la planificación colectiva</u></p> <p>Se les brindará 15 minutos para que preparen una estrategia para lograr promover una planificación curricular colegiada y efectiva en sus IIEE.</p> <p>Al terminar el tiempo, se brindará espacio para que 10 directivos puedan compartir sus estrategias. Ante cada participación, se le pedirá a uno o dos directivos en brindar un comentario o hacer una pregunta al directivo que habló, de manera que se genere un diálogo y compartir entre todos.</p>	Que los directivos planifiquen una estrategia para promover la planificación curricular en sus IIEE
10´	<p><u>Cierre</u></p> <p>Se cierra la sesión pidiéndole a cada participante que diga en una palabra o frase lo que se lleva de la sesión.</p> <p>Asimismo, se le pide a otro de ellos que haga un resumen de lo visto en el día.</p> <p>Se dan los recordatorios y avisos correspondientes que se requieran para la siguiente consigna.</p> <p>Se agradece a los participantes con una foto grupal, y se despide la sesión.</p>	Concluir la sesión con un clima favorable y agradable

Envío de la lectura control 4:

Al término de la sesión, se solicita a los participantes revisar nuevamente el currículo nacional. También se les pide revisar un material que se preparará para ellos con un resumen de los casos vistos en la sesión anterior sobre la dificultad de planificar de manera colectiva.

Serán dos los materiales que deberán leer los directivos:

- Currículo nacional de Educación Básica
- Material resumen de los casos presentados

Consigna 1:

Revisar el plan presentado en la sesión taller 5 y crear una segunda versión incluyendo detalles y estrategias que aplicará para promover la planificación curricular colegiada en su IE

Etapa 1: Pre-escuela

Taller virtual 6: Monitoreo y acompañamiento de docentes – Cierre de Pre-Escuela – Introducción a la Escuela

Objetivo:

- Al finalizar el taller, los participantes comprenden la importancia del monitoreo y el acompañamiento de la práctica escolar.
- Al finalizar el taller, los participantes, realizan una reflexión sobre lo trabajado en la Pre-Escuela y conocen las características de la etapa de Escuela.

Tiempo	Actividad	Objetivo
5´	<u>Recepción general:</u> Se coloca una música de fondo agrada y una diapositiva de bienvenida para que los participantes estén en sala esperando.	Brindar tiempo a los participantes de llegar
10´	<u>Bienvenida general:</u> Se brinda una bienvenida a todos los participantes agradeciendo su participación en el taller. Se les pregunta sobre cómo se han ido sintiendo hasta ahora con el primer taller y con las lecturas. Se definen en conjunto las normas de convivencia para el presente taller permitiendo que los propios directivos propongan las normas	Generar un ambiente cálido y seguro, y brindar espacio para que todos se conozcan.
45	<u>Comprendiendo el monitoreo y acompañamiento</u> Se verá un video que resume el proceso de monitoreo y acompañamiento, y que implica: - la necesidad de aprendizaje de estudiantes - la necesidad de acompañar a los docentes para lograr dichos aprendizajes - el concepto de monitoreo - la planificación de monitoreo - los instrumentos de monitoreo - La acción de monitorear - La acción de revisar lo monitoreado, ante el recojo de evidencias - La acción de retroalimentar al docente, realizando acompañamiento. - Las acciones posteriores a realizar por parte del directivo. El objetivo, es el que el directivo comprenda la lógica del proceso entero. Luego de ver el video, se abrirá un diálogo corto entre todos los presentes para terminar de afinar o definir los términos que se requieran	Fortalecer en los directivos los conceptos básicos del monitoreo y el acompañamiento
45´	<u>Ejercitando la capacidad de observación y de evidencia</u> Se brindará un instrumento elaborado especialmente para el taller a los directivos, con ciertos indicadores. Se les colocará un video correspondiente a una sesión de aprendizaje de 10 minutos de duración. Una vez terminado el video, se revisarán todas las evidencias escritas. Para ello, el facilitador planteará un proceso de revisión conjunta, donde revisarán evidencia por evidencia. El facilitador pedirá que cada directivo presente las evidencias escritas y, de ser necesario, ayudará a mejorar la redacción de dicha evidencia	Fortalecer la capacidad de recojo de evidencias en los directivos
15´	<u>Descanso:</u> Se brindará un espacio de 15 minutos para desconectarse y volver a	Brindar un espacio de descanso.

	regresar a la sala	
30'	<p><u>Acompañamiento en la retroalimentación.</u></p> <p>Se verá el video sobre tres tipos de retroalimentación de David Fischman. Ante cada retroalimentación se generará un diálogo entre los participantes para evaluar la forma en que se retroalimenta.</p> <p>La primera retroalimentación es elemental e incorrecta. La segunda retroalimentación es descriptiva, y no permite que el retroalimentado reflexione. La tercera retroalimentación es reflexiva, y sí permite que el retroalimentado reflexione.</p> <p>Finalmente, se le pedirá a cada directivo que escriba por el chat un compromiso sobre cómo fortalecer sus habilidades para brindar una retroalimentación reflexiva.</p>	Reflexionar sobre la importancia de generar retroalimentaciones asertivas y que generen compromiso y reflexión en el docente
30'	<p><u>Cierre del taller y siguientes pasos</u></p> <p>Se brindará un espacio para que los participantes compartan sobre cómo se han sentido en los seis talleres. Finalmente, se indicarán los siguientes pasos para la segunda etapa del proceso formativo</p>	Reflexionar sobre lo aprendido en los talleres y definir los siguientes pasos