

Módulo 6:

Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

Guía para el participante - Primer fascículo



Módulo 6:

Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

Guía para el participante - Primer fascículo



PERÚ

Ministerio
de Educación

Jaime Saavedra Chanduví

Ministro de Educación

Juan Pablo Silva Macher

Viceministro de Gestión Institucional

Javier Palacios Gallegos

Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar

Patricia Vargas Vilchez

Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Contenidos

Ana María León Guimet y Liliana Mercedes Espinoza Castro

Tratamiento pedagógico

José Martín Vegas Torres, Lissy Canal Enriquez, Carmen Lauro Guzmán, Carmen Beatriz Malca Torrejón

Diseño y diagramación

Rubén César Colonia Quesada

Corrección de estilo

Carlos Manuel Arámbulo López

Ministerio de Educación del Perú

Calle Del Comercio 193, San Borja

Lima, Perú. Teléfono (511) 615-5800

www.minedu.gob.pe

1.^a edición marzo 2016

Impreso en: Impresos & Diseños
Calle Teófilo Castillo 1750, Chacra Ríos Norte, Lima 1

Ministerio de Educación

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-01016 –
Impreso en el Perú

Introducción

Estimado director(a):

La importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha hecho de esta variable factor primordial en la mejora de la calidad de la educación; por ello, es una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Actualmente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto refuerza la importancia del trabajo colaborativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico.

En el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se desarrolla el módulo 6: *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de tu institución educativa y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

La guía *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, conducirá el desarrollo del módulo 6, el cual es transversal a los módulos del 0 al 5, permite la elaboración de un producto final denominado Plan de acción o buena práctica en el que se *articule, integre y sustente* los aprendizajes desarrollados durante todo el proceso de formación.

Esta guía presenta orientaciones generales que incluyen un marco teórico referencial del liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson y el *Marco de buen desempeño del directivo*. Ello permitirá entender cómo estas propuestas muestran una evidente relación con las competencias y capacidades de este proceso de formación. Además en esta parte de la guía se presenta su organización y sentido.

Este material educativo se desarrollará a través de tres fascículos. El primer fascículo desarrollará los módulos 0 y 1, el segundo los módulos 2 y 3 y el tercero los módulos 4 y 5. El plan de estudios del Diplomado y Segunda Especialidad señala las competencias, capacidades, indicadores y contenidos a desarrollar en cada fascículo de esta guía.

Cada fascículo inicia con un índice y la presentación de las competencias y capacidades a ser logradas. A su vez, articula cinco fases metodológicas que orientan el desarrollo de los contenidos: *Sensibilización*, busca que, a través de una actividad, entres en contacto con situaciones cotidianas que vives como directivo y reflexiones desde tu propia experiencia. *Capacidad de respuesta*, cuyo objetivo es explorar y asociar los saberes y experiencias que ya posees con relación a la actividad planteada anteriormente. *Reflexión colectiva*, comparte los conocimientos y experiencias previas. *Conceptualización*, comprende la internalización de conceptos para integrar la nueva adquisición a las redes conceptuales que ya posees. *Acción en marcha*, pretende que puedas manejar situaciones como la presentada inicialmente o similares a ella, de tal suerte que se incorpore al conjunto de conocimientos consolidados y comprobados que has logrado o que ya posees.

En este contexto, se espera que la guía permita orientar el desarrollo del plan de acción o buena práctica, aportando información clara y precisa sobre cada proceso.

Orientaciones generales: Relación entre liderazgo pedagógico, plan de acción y buena práctica

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Minedu, 2014a). Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional.

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad.

Esto conduce a que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla.

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico.

Para identificar el campo de tu plan de acción o buena práctica, será conveniente que revises las prácticas de liderazgo de Viviane Robinson y el *Marco de buen desempeño del directivo* e identifiques aquel aspecto que quisieras fortalecer.

Investigación de Viviane Robinson

Una investigación realizada por Viviane Robinson (2008), que consistió en una búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de:

- a. Establecimiento de metas y expectativas.
- b. Uso estratégico de los recursos.
- c. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- d. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,
- e. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Como se verá, estas dimensiones sustentan al *Marco de buen desempeño del directivo*, por lo tanto, pueden ser el referente para que identifiques los temas del plan de acción o la buena práctica que quieras desarrollar.

Enseguida se detalla cada dimensión:

N.º	Práctica de liderazgo	Descripción
1	Establecimiento de metas y expectativas	<p>El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa.</p> <p>Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas.</p> <p>Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.</p>
2	Uso estratégico de recursos	<p>Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.</p> <p>Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.</p>
3	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<p>Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar con el personal sobre la enseñanza. • Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados. • Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje. • Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.

4	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	<p>El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo.</p> <p>De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza.</p> <p>Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.</p>
5	Garantizar un ambiente seguro y de soporte	<p>Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes.</p> <p>Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas.</p>

Marco de buen desempeño del directivo

El *Marco de buen desempeño del directivo* (Minedu, 2014) es una herramienta en la cual se caracteriza de manera oficial a un líder pedagógico.

El *Marco de buen desempeño del directivo* tiene sustento en la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras. En él encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo. Tal es el caso de las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson que se ven reflejadas en sus dominios, competencias y desempeños.

El plan de acción o la buena práctica tiene que evidenciar que se pongan en juego alguna o algunas de las competencias y desempeños propuestos en el marco.

Relación entre las prácticas de liderazgo, el “Marco de buen desempeño del directivo”, las competencias del Diplomado y Segunda Especialidad

El Diplomado y Segunda Especialidad desarrollarán cinco competencias que se relacionan con las prácticas de liderazgo de Viviane Robinson y los dominios y competencias del *Marco de buen desempeño directivo*. Ello para garantizar el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en el desarrollo de este proceso de formación.

Las competencias del Diplomado y Segunda Especialidad, han sido planteadas teniendo como referencia el *Marco de buen desempeño del directivo*.

A continuación te invitamos a observar el siguiente cuadro:

MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO	DIPLOMADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD	PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE VIVIANE ROBINSON
<p><i>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</i></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><i>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</i></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, autoevaluación profesional y 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje. 2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético, a partir de prioridades establecidas y evidencias, recogidas en el entorno institucional, familiar, social y ambiental. 3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva. 4. Acompaña y evalúa el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos. 5. Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de metas y expectativas. 2. Uso estratégico de recursos. 3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. 4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. 5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Ahora identifica la relación existente:

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE VIVIANE ROBINSON	MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO			COMPETENCIAS DEL DIPLOMADO Y SEGUNDA ESPECIALIDAD
	Dominio	Competencia	Desempeño	
Establecimiento de metas y expectativas	1	1	1 y 2	1 y 2
Uso estratégico de recursos	1	3	7, 9	1 y 2
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	1	3	8	1 y 2
	1	4	12, 14	
	2	6	18, 20, 21	
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	2	5	15, 16, 17	4
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	1	2	5	3,5
	1	3	10	

El cuadro previo muestra la evidente relación entre las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson, las competencias del *Marco de buen desempeño del directivo* y las competencias del Diplomado y Segunda Especialidad. Por ello, los logros obtenidos a través de los módulos de este proceso de formación coadyuvan al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Recuerda: el tema que elijas para el plan de acción o la buena práctica debe estar relacionado con las prácticas de liderazgo y las competencias y desempeños del *Marco de buen desempeño del directivo*.

Organización y sentido de la guía

Esta guía, denominada *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, te acompañará en el desarrollo del módulo 6 del Diplomado y Segunda Especialidad. El mismo se desarrollará, a lo largo de la formación, mediante seminarios en cada uno de los módulos (del 0 al 5) y culminará con la elaboración de un trabajo final denominado plan de acción o buena práctica para el fortalecimiento de tu desempeño en el ejercicio del liderazgo pedagógico.

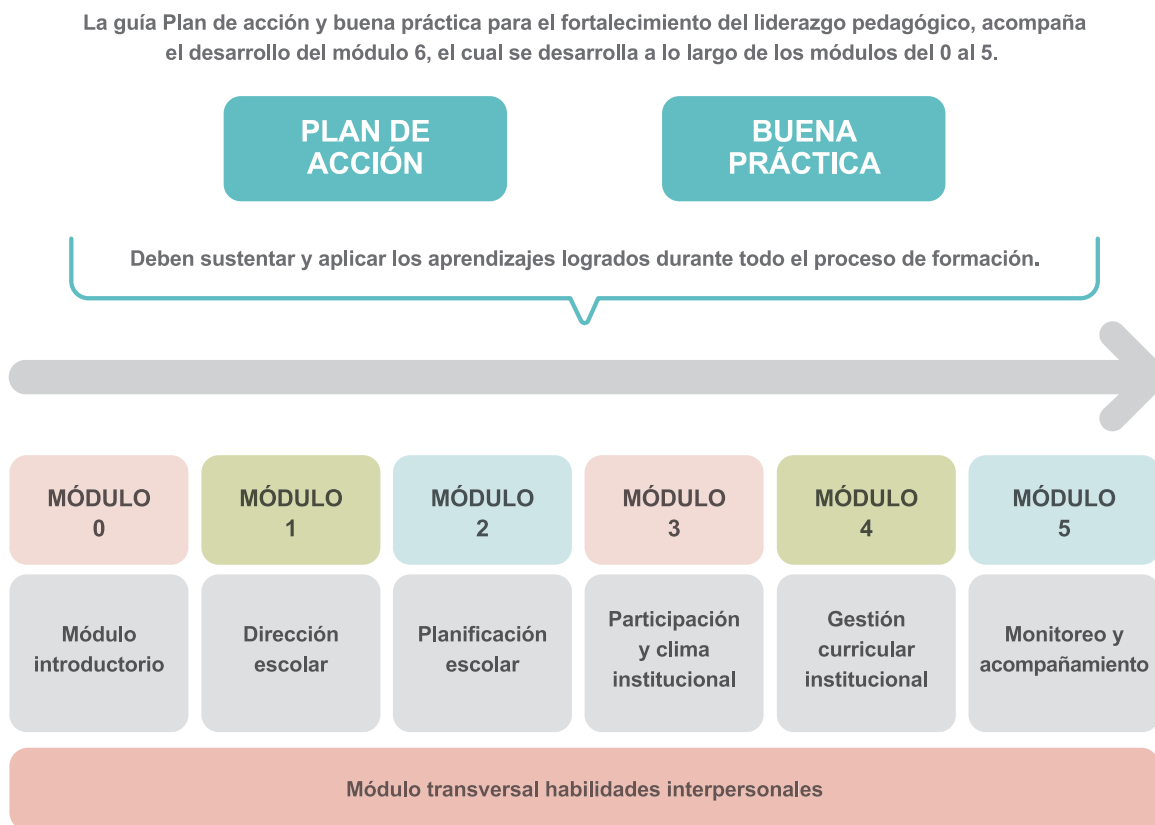
La elaboración del trabajo final espera promover, en los directivos de las instituciones educativas, el análisis y la reflexión, tanto individual como grupal, que incentiven la búsqueda de respuestas a problemas en la gestión de la institución educativa. Podrás optar por desarrollar un plan de acción o sistematización de una buena práctica, ambas alternativas permitirán fortalecer tu liderazgo pedagógico.

La guía se desarrollará en tres fascículos:

- Fascículo 1, aborda los módulos 0 y 1.
- Fascículo 2, aborda los módulos 2 y 3.
- Fascículo 3, aborda los módulos 4 y 5.

En esta oportunidad se presenta el fascículo 1.

A continuación presentamos un gráfico donde se aprecia el sentido de la guía en su relación con el desarrollo del módulo 6:



La realización del trabajo final tendrá como punto de partida la caracterización de la institución educativa.



En el fascículo 1 de esta guía, se detalla los procesos de ambas modalidades de manera que, en cada módulo, a lo largo de todo el Diplomado y Segunda Especialidad, se pueda ir desarrollando cada una de las partes de la alternativa elegida.

Para tener mayor información de los temas puedes revisar los siguientes documentos y/o páginas web:

- Minedu, (2014-2015) Marco de Buen Desempeño del Directivo
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Conferencia: “Gestión Escolar” - Magali Robalino – UNESCO
<https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js>
- Viviane Robinson on appropriate sources of influence in educational leadership
https://www.youtube.com/watch?v=52_tyM2MKEc
- Does leadership affect education? Viviane Robinson.
<https://www.youtube.com/watch?v=9VA7V46ZwLw>

Fascículo

1



Índice

Fascículo 1

Primera parte

15

Competencias y capacidades

15

1. Plan de acción 18
2. Buena práctica 21
3. Diferencia entre el plan de acción, buena práctica y Plan Anual de Trabajo 25

Segunda parte

30

Competencias y capacidades

30

1. ¿Qué es una caracterización? 33
2. Identificación y priorización del problema para diseño e implementación del plan de acción 36
3. Reconocimiento de una buena práctica 39



Primera parte:

Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: proceso para su elaboración e importancia

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

COMPETENCIA

Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance; y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

CAPACIDAD

Conoce y comprende las características y el proceso de elaboración del trabajo denominado *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*.



INDICADORES

1

Analiza el concepto de plan de acción y buena práctica

2

Explica los procesos para la elaboración del plan de acción y la sistematización de buenas prácticas, para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

3

Reconoce el plan de acción y buenas prácticas como medios para fortalecer el liderazgo pedagógico

1

Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Te invitamos a leer los siguientes casos:

CASO 01: UN DÍA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO

El director de la IE Francisco Bolognesi, se encuentra en el aula de la docente Isabel y observa que ella no tiene dominio del aula. Esto se muestran en la indisciplina que manifiestan algunos estudiantes mientras otros están pasivos y desganados. La docente se esfuerza por conducir la clase, pero los materiales que utiliza no son motivadores. Además, no ha planificado su sesión de aprendizaje. Concluida la visita el director conversa con la docente y juntos identifican debilidades que se deben superar. El director recuerda que el nivel de desempeño de sus docentes es variado, algunos presentan dificultades, mientras que otros tienen experiencias interesantes que compartir.

CASO 2: VISITA DE ESPECIALISTAS DE LA UGEL A UNA IE

Tres especialistas de la UGEL 4 visitan la IE María de las Mercedes. Observan que los docentes han motivado a los estudiantes en la producción de abonos orgánicos, utilizando restos de cosechas, malezas, aserrín de madera, estiércol de animales, etc. Esta actividad ha desarrollado capacidades en los estudiantes para el manejo de suelos, adquiriendo técnicas de cómo obtener suelos más ricos en nutrientes, conociendo la importancia de abonos orgánicos frente al uso de fertilizantes químicos o sintéticos y sus múltiples beneficios. Además, los docentes han incluido esta actividad en su programación curricular. La directora Maritza participa activamente en este proceso. El equipo de especialistas los felicita por la práctica identificada.

2

Capacidad de respuesta

Examinar el reto de la gestión escolar desde las experiencias y saberes previos

Ahora responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características puedes mencionar del rol del director, estudiantes y docentes en ambos casos?
2. ¿Con cuál de los casos identificarías a tu institución educativa?
3. Si te has identificado con el caso 1 ¿Qué podrías hacer para mejorar esa situación? (Podrías pensar en un plan de acción)
4. Si te has identificado con el caso 2 ¿Cómo crees que se dieron los logros expuestos? ¿Qué se puede hacer para mantener esa buena práctica o seguir mejorándola? (Podrías pensar en sistematizar una buena práctica).

3

Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación, te invitamos a que compartas con tus colegas las diferentes respuestas y las analicen en equipo.

4

Conceptualización

Confrontar la reflexión colectiva de la gestión escolar con conocimientos validados

Como podrás observar, en una institución educativa puede identificarse situaciones que deben motivar a emprender acciones para superarlas, pero también existen buenas prácticas que deben ser punto de reflexión y motivación constante para seguir superándolas. La guía que a continuación se presenta te dará las orientaciones para que puedas elegir el tipo de trabajo académico que elegirás durante el Diplomado y Segunda Especialidad.

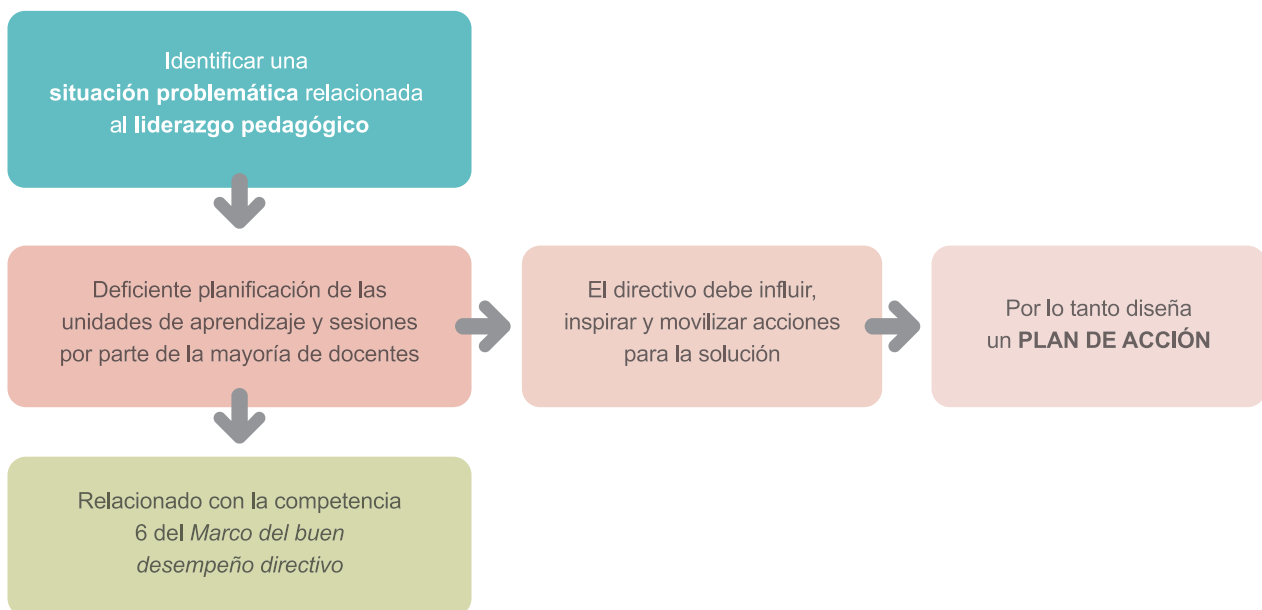
1. Plan de acción

1.1. Definición

Un plan de acción es aquel que toma en cuenta las iniciativas y las prioriza para poder responder a una situación considerada como problemática y que es necesario resolver. Un plan de acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención. El plan de acción es muy útil para dar solución a una situación específica y concreta enfocada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Es la oportunidad para proponer alternativas de respuesta frente a situaciones concretas o problemáticas de la institución educativa.
- El plan de acción permite solucionar un problema de gestión identificado en la institución educativa.

Ejemplo:



Esta problemática puede estar o no considerada en el PEI o PAT de tu institución. Cualquiera fuera la situación, la solución de la misma permite fortalecer el liderazgo pedagógico de tu institución educativa.

Si comparas el PEI o PAT de tu institución verás que su razón de ser como instrumento de gestión es distinta al plan de acción para el liderazgo pedagógico, pero son complementarios. Entenderás esto según vas conociendo la guía.

1.2. Principios

La elaboración del plan de acción se fundamenta en los siguientes principios:

PERTINENCIA	La solución del problema requiere que sea liderada por el directivo porque sin su intervención no será abordado por la institución educativa.
COORDINACIÓN	Todos los implicados, internos y/o externos, coordinan las acciones.
COHERENCIA	Las acciones guardan coherencia entre sí y con los objetivos, metas, visión y misión de la institución educativa (PEI, PAT).
CONTINUIDAD	Se garantiza el desarrollo y culminación de las acciones comprometiéndose con un cronograma.
EFICIENCIA	Se optimiza el uso de los recursos humanos, financieros, físicos, en todas y cada una de las acciones.
PARTICIPACIÓN	Se convoca a los miembros de la comunidad educativa a una participación activa desde el diseño, implementación y ejecución, hasta la evaluación.

1.3. Pasos para elaborar el plan de acción

Como se mencionó anteriormente, para desarrollar un plan de acción se parte de la caracterización de la institución educativa, para luego identificar y priorizar situaciones o problemas de la gestión escolar y plantear alternativas de solución que requieran de una acción del director, poniendo en juego su liderazgo en la institución educativa, de las cuales se seleccionará la más pertinente y se elaborará un plan de acción. Para llevar a cabo un plan de acción, primero se diseñará el mismo, considerando aspectos que faciliten su implementación y ejecución (es decir, que pueda concretarse) y se acompañará de un plan de monitoreo y evaluación.

Los pasos a tener en cuenta en el diseño del plan de acción se presentan en el siguiente cuadro:

Pasos		Descripción
1. Identificación de una situación problemática		El directivo y la comunidad educativa pueden identificar situaciones problemáticas de la institución educativa. Se seleccionará lo más significativo, de manera consensuada, y se formulará de una manera clara y sintética. Es importante identificar si es un problema que requiere la intervención del director o equipo directivo de la institución.
2. Diagnóstico		El diagnóstico se realiza en función a la situación problemática identificada, precisando características, fortalezas y debilidades. Luego se identifica alternativas de solución. Para realizar el diagnóstico, es necesario contar con técnicas (FODA, árbol de problemas, etc.) e instrumentos (encuestas, entrevistas, lista de chequeo, entre otros) que permitan el recojo de información de datos y hechos que caractericen el problema de manera real y concreta y que faciliten la intervención con propuestas de solución.
3. Caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico.		Es importante la caracterización del rol del líder pedagógico. Para ello debes hacer una relación de los roles que te corresponden, como directivo, para garantizar la implementación del plan de acción.
4. Planteamiento de al menos dos alternativas		Frente a la situación problemática planteada y diagnóstico realizado puedes plantear varias alternativas de solución. Lo mínimo es plantear dos, pudiendo ser más. Enseguida, debes evaluar los pro y contra para elegir la mejor opción. Un criterio importante al respecto es la viabilidad.
5. Sustentación de la alternativa elegida		Es importante sustentar la alternativa elegida considerando como criterio básico la viabilidad de acuerdo a la realidad de tu institución educativa.
6. Diseño del plan de acción Debe tener como elementos mínimos:	Objetivos	Los objetivos han de expresar de manera clara y concreta lo que se pretende lograr. Deben ser realistas, es decir posibles de lograr. Puedes plantear un objetivo general que será la expectativa global que tienes para dar solución a la problemática y también objetivos específicos que te permitirán alcanzar el objetivo general. Debes tener en cuenta que un objetivo bien formulado logra transmitir en pocas palabras la intención de lo que se propone en el planteamiento del plan de acción y cuenta con indicadores que permiten verificar el resultado esperado.
	Estrategia	Teniendo claro los objetivos, llega el momento de plantear acciones que favorecen el cumplimiento de los objetivos para solucionar la situación problemática identificada. Debes determinar la responsabilidad del directivo como líder y de los miembros de la comunidad educativa.
	Recursos humanos y materiales	Implica a los diferentes miembros de la comunidad educativa que estén involucrados en la problemática, así como los recursos materiales y económicos necesarios para su implementación y ejecución. Cuando planteas las acciones de intervención, debes ir pensando simultáneamente en los recursos y su accesibilidad. Tal vez puedas encontrar que cuentas con los recursos humanos, pero el factor económico resulta ser un obstáculo, entonces es momento de preguntarte si realmente has formulado bien tus objetivos. Mediante tus respuestas, podrás ver con mayor claridad con qué recursos reales cuentas para la ejecución del plan de acción. Eventualmente, tendrás que reformular tu estrategia de acuerdo a los recursos con que cuentas.
	Cronograma	El cronograma es un recurso que te permite organizar y distribuir el tiempo del que dispones para llevar a cabo las acciones planteadas. El tiempo se organiza en etapas en las cuales se logra un resultado parcial. A través de ello, se hace visible el avance del plan de acción. Hay que tener en cuenta que pueden surgir inconvenientes para el cumplimiento del cronograma, por ello es imprescindible revisarlo periódicamente en el transcurso de la ejecución para hacer reajustes al logro de los objetivos.

7. Plan de monitoreo y evaluación	<p>Es un instrumento que te va a permitir, sistemáticamente, organizar las acciones de monitoreo para medir el avance y logros del plan de acción. En él se describen las técnicas, instrumentos y recursos que se van a emplear para monitorear y evaluar las acciones.</p> <p>Te ayudará a responder preguntas como ¿Cumplimos con los objetivos? ¿Se resolvió la situación? ¿En qué fallamos? ¿En qué acertamos? ¿Qué debemos cambiar?</p>
8. Implementación	<p>Es el momento de poner en práctica las propuestas y acciones del plan de acción que dan solución a la situación problemática identificada, generando cambios y mejoras en el logro de los aprendizajes.</p>
9. Redacción y socialización del plan de acción	<p>Se redacta el documento final del plan de acción teniendo en cuenta contenidos mínimos de acuerdo a su desarrollo. Es importante la socialización de tu experiencia para que pueda ser implementada por otras Instituciones.</p>

1.4. Evaluación del plan de acción

Para la evaluación del plan de acción como trabajo final de la especialización se ofrece dos posibilidades:

1. El producto mínimo para aprobar comprende el diseño del plan de acción y el plan de monitoreo y evaluación. La calificación será de 0 a 16.
2. Si el producto comprende el diseño del plan de acción, plan de monitoreo y evaluación y una primera etapa de la implementación e inicio de ejecución de algunas de las actividades, la calificación será de 0 a 20.

¿Te animarías a realizar un plan de acción?

2. Buena práctica

2.1. Definición

Sabemos que, como directivo, siempre estás atendiendo las demandas de tu institución educativa, implementando proyectos y coordinando con los docentes -y toda la comunidad educativa- acciones que permitan el desarrollo de los aprendizajes de tus estudiantes.

Estas experiencias ¿las compartes? ¿Las comentas con otros directivos o docentes o con tu propia familia o amistades? Seguro que sí, ya que estas historias pasan a formar parte de tu vida y es natural compartirlas con personas cercanas.

Cuando contamos nuestras experiencias nos vamos dando cuenta de lo positivas que fueron y descubrimos aspectos que pudimos hacer mejor.

Por ello, en esta sección te brindamos la oportunidad de observar nuevamente una experiencia educativa que hayas vivido e implementado en tu institución educativa y describir su desarrollo para poder comunicarla y compartirla. Además, al analizarla, podrás reconocer los aportes que puedes brindar para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, docentes, familias, o tu comunidad. Podría ser

también una experiencia que hayas desarrollado en otra institución educativa si es que todavía tienes acceso a la información que te permita sistematizar lo realizado. También puede ser una experiencia que se haya desarrollado anteriormente en la institución que ahora estás dirigiendo. Además, podría ser una buena práctica de una institución educativa a la que tengas acceso.

En esta parte de la guía se te brinda algunos lineamientos y pasos a seguir para poder contar tus experiencias educativas de forma ordenada, documentada, con evidencias de tu quehacer pedagógico, y además interpretarlas rescatando el conocimiento que han generado. Estos lineamientos se sustentan en la metodología validada por el FONDEP y podrás acudir a su portal para aclarar dudas en este proceso. La buena práctica que elijas debe ser una práctica de gestión (no de trabajo en aula de un docente, por ejemplo) involucrar la acción del director o equipo directivo de la institución.

¿Qué observas en las imágenes?



Al igual que los directivos de la imagen, recordarás una serie de experiencias en tu institución educativa, movilizándolo ya sea a los docentes, padres de familia, estudiantes.... ¿Las recuerdas? ¿Las tienes por escrito? Por lo general las recordamos, pero muy pocas veces las escribimos.

Al ser ustedes, los directivos, los movilizadores y protagonistas de la experiencia educativa, son los llamados a liderar los procesos de sistematización, describiendo e interpretando tus vivencias y plasmándolas por escrito para que no se pierdan.

Para poder describir, reflexionar e interpretar una experiencia educativa, es necesario involucrar a quienes participaron en ella; así se cuenta con diversos puntos de vista. También es importante complementar esta tarea con la lectura de marcos teóricos y pedagógicos que enriquezcan nuestras apreciaciones.

Como directivo, la sistematización te permitirá mirar tu propia gestión, ayudándote a generar registros sobre tus prácticas y organizar las evidencias para reflexionar junto con los docentes sobre las fortalezas o vacíos pedagógicos de la institución educativa. Esto permitirá gestionar mejor tu trabajo como líder pedagógico y desarrollar las competencias y desempeños que se señalan en el *Marco del buen desempeño del directivo*.

Se puede hablar de sistematización desde diversos ángulos, algunos se refieren a ordenar, clasificar, ordenar datos; otros lo toman como un espacio para evaluar los resultados de la experiencia.

En este acápite, nuestra intención es dar a conocer el proceso de la experiencia y tomar conciencia de los aspectos claves que facilitaron o no el logro de los resultados y qué hemos aprendido de esto. Así generamos nuevos conocimientos para compartir y mejorar la gestión pensando en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Podríamos definirla como un proceso participativo de recuperación e interpretación de las prácticas desarrolladas por el personal de la institución educativa, en el que se busca descubrir los factores y dinámicas que determinan el curso de la institución y los efectos de las mismas, para extraer conclusiones que permitan mejorarlas. Todo esto para contribuir a la construcción del conocimiento pedagógico teórico-práctico y al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Para nuestros propósitos, se sistematiza experiencias de gestión que involucran el liderazgo del director a través de tres procesos secuenciales:

- Descripción de las acciones ejecutadas
- Comprensión de las mismas, interpretándolas críticamente
- Rescate de propuestas, que sirvan para mejorar tu liderazgo pedagógico

Como mencionamos anteriormente, para elegir la experiencia a sistematizar partimos de la caracterización de la institución educativa, para luego identificar y priorizar situaciones o problemas de la gestión escolar y seleccionar una buena práctica que haya ayudado a solucionar el problema planteado con una intervención del director o equipo directivo.

Las buenas prácticas son experiencias, desde la gestión, con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo pedagógico. Tienen un carácter innovador para solucionar una situación problemática y que contribuyen al logro de los aprendizajes.

Es por ello que la buena práctica responde constantemente al contexto, especialmente en entornos rurales o urbano marginales, desarrollando un conjunto de prácticas con pertinencia, aunque no necesariamente introduciendo elementos altamente novedosos, sino más bien, gestionando los recursos con los que cuentan, para alcanzar objetivos de corto y mediano plazo.

Para el caso peruano, la buena práctica debe estar guiada por el *Marco del buen desempeño docente* y el *Marco de buen desempeño del directivo*, además de estar inscrita en los objetivos de la “Escuela que Queremos”. (FONDEP, *Marco de la innovación y la buena práctica en el Perú*, 2014).

2.2. Pasos para sistematizar una buena práctica

A continuación, desarrollaremos cada proceso:

Pasos	Descripción
1. Identificación de situaciones problemáticas	El directivo y la comunidad educativa pueden identificar situaciones problemáticas de la institución educativa recogiendo opiniones de la comunidad educativa o tomándolas del diagnóstico realizado en el PEI.
2. Identificación de una buena práctica que responda a un problema	Esta identificación debe ser en relación a aquella que haya ayudado a solucionar una situación problemática utilizando algunos criterios como la intencionalidad, reflexión, creatividad, impacto, pertinencia, participación y sostenibilidad. Estos criterios se desarrollan en la segunda parte de este fascículo.
3. Fundamentación de la relevancia de la buena práctica.	Para ello se debe recurrir a diversas fuentes de información con la finalidad de fundamentar la relevancia de la buena práctica elegida.
4. Caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico	Es importante la caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico. Para ello se debe hacer una relación de los roles que conciernen como directivo y que permitieron la implementación y posterior sistematización de la buena práctica.
5. Diseño del plan de recojo de información	Se recopila información de la experiencia vivida, desde los actores o participantes, a través de entrevistas, <i>focus group</i> u otros medios. Para ello se aplicara instrumentos de recojo de información que faciliten estos procesos. También se puede recoger información de documentos que ayuden a ordenar y reconstruir la experiencia.
6. Recuperación del proceso vivido	Se realiza reconstruyendo la historia y ordenando la información recopilada. Podemos tener un criterio cronológico para ordenar las actividades, o hacerlo considerando los participantes-destinatarios. Se optará por el método que permita reconstruir la experiencia de la manera más lógica y comprensible.
7. Descripción de la experiencia	Se realiza una descripción de la buena práctica destacando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿En qué consistió la experiencia? ✓ ¿Qué actividades y medidas se realizaron como parte de la implementación de la iniciativa? ✓ Medidas específicas nuevas, diferentes, adicionales que se están desarrollando el año 2015 ✓ ¿Cómo ayuda esta intervención a la solución del problema? ✓ ¿Qué aspecto destacaría por efectivo, novedoso, creativo?
8. Análisis e interpretación de la experiencia	Se precisa los logros y limitaciones y se identifica los factores que intervinieron en ellos.
9. Formulación de conclusiones	Las conclusiones deben rescatar aprendizajes o nuevos conocimientos que mejoren la gestión del liderazgo pedagógico.
10. Redacción y socialización de la buena práctica	Se redacta el documento final de la sistematización de la buena práctica teniendo en cuenta contenidos mínimos que se presentarán más adelante. Es importante la socialización de la experiencia para que pueda ser implementada por otras instituciones.

2.3 Evaluación de la buena práctica.

Para la evaluación del trabajo final de la especialización, revisando una buena práctica, se ofrece dos posibilidades:

1. El producto mínimo para aprobar comprende el registro, descripción de la buena práctica, identificando logros y limitaciones. La calificación será de 0 a 16.
2. Si el producto comprende todos los elementos de la primera posibilidad y además la interpretación, conclusiones y recomendaciones rescatando aprendizajes y lecciones aprendidas, es decir, se sistematiza la experiencia, la calificación será de 0 a 20.

¿Te animarías a revisar una buena práctica?

3. Diferencia entre el plan de acción, buena práctica y Plan Anual de Trabajo.

Aspectos	Plan de acción	Buena práctica	Plan Anual de Trabajo
Definición	Es aquel que toma en cuenta las iniciativas y las prioriza para poder responder a una situación considerada como problemática y que es necesario resolver. Un plan de acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención.	Experiencias, desde la gestión, con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo pedagógico. Tendrá un carácter innovador para solucionar una situación problemática y que contribuya al logro de los aprendizajes.	Es la herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora. Su formulación no obedece únicamente al cumplimiento administrativo; expone las acciones que desarrollará la institución educativa para la mejora de los aprendizajes.
Duración	La duración de su implementación es variable.	La duración de su implementación es variable.	La duración de su implementación es un año.
Finalidad	Resolver un problema para fortalecer tu liderazgo pedagógico.	Sistematizar una buena práctica para fortalecer tu liderazgo pedagógico.	Establecer metas, objetivos y estrategias para lograr la implementación de los compromisos de gestión escolar.

Si bien existen diferencias entre el plan de acción, la buena práctica y el plan anual de trabajo, existe también una complementariedad que coadyuva a mejorar el liderazgo que ejerces en tu institución educativa. Por ejemplo, si una debilidad que tienes como directivo es la falta de comunicación asertiva con tus docentes y estudiantes, y para ello propones el desarrollo de un plan de acción logrando superar el problema, indudablemente esto tendrá un efecto muy positivo en cómo lideras la elaboración e implementación del plan anual de trabajo.

El trabajo final del curso no es un instrumento de gestión de la institución educativa sino un plan para fortalecer tu liderazgo pedagógico.

A manera de síntesis:



Ambas modalidades parten de la caracterización de tu institución educativa y la identificación de una situación o problema que requiere o ha requerido una respuesta de atención o solución. A partir de esta identificación, tendrás que elegir si plantearás un plan de acción o si revisarás una buena práctica.

5

Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

Te invitamos a leer el siguiente caso:



Soy Carlos, trabajo en una institución educativa pública que tiene cerca de 30 años; está ubicada en el centro del pueblo. Tiene 785 estudiantes desde Inicial hasta 5.º de secundaria. Tiene un equipo docente atento a las necesidades de los estudiantes. Esta institución tiene una vulnerabilidad muy alta.

Hace 7 años, por concurso, asumí la dirección. El colegio estaba en el último lugar de la tabla de resultados de la evaluación nacional. Sinceramente, experimenté sentimientos encontrados: sentía frustración, sensación de no poder hacer nada, por otro lado decía ¡¡¡Conducir esta Institución es un gran desafío!!! Y decidí asumirlo tomando conciencia de que requería mucha responsabilidad y compromiso y que teníamos que asumirlo en conjunto, como equipo.

Empezamos revisando qué teníamos que hacer. Fui muy duro en el análisis: “hay que tenerlo al desnudo, es imposible vestirse si uno no se ve desnudo”. Comenzamos a evaluar, analizar por qué no nos estaba yendo bien, dónde estaban nuestra debilidades y reconocer lo que sí estábamos haciendo bien. Identificamos muchas razones en todas las áreas. Es necesario tener registros, fichas, analizar la misión, visión. Esto requirió de un trabajo con toda la comunidad educativa, analizar y socializar, sino no serviría de nada.

Planteamos metas en relación a lo que queríamos de los estudiantes y de nuestra institución. Surgió la necesidad de nuevas maneras de trabajo, como el trabajo colaborativo con los profesores.

Los profesores no pueden trabajar aisladamente sin entender que los padres y madres tienen que sumarse, asistiendo a las reuniones y enviando a los niños.

Fuimos priorizando, reestructurando y ordenando nuestra institución educativa, y quisimos ver qué hacían las otras escuelas de nuestro mismo grupo socio económico que estaban teniendo éxito y empezamos a buscar la misma realidad de nosotros. Estamos inmersos en un entorno cultural que no es fácil y que tenemos que enfrentar día a día de la mejor manera.

Tenemos niños con un nivel de logro altísimo y niños con bajo rendimiento. Contamos con una diversidad absoluta, es una institución educativa inclusiva.

Una de las cosas que ha funcionado es que yo mismo suelo ingresar a las aulas y acompaño a los docentes en sus sesiones de aprendizaje.

En algunos casos, preparo la clase con el/la docente, vemos los materiales, contenidos y metodología que empleará, brindando el apoyo especialmente a los estudiantes que tienen dificultades. Se trata de apoyarlos de manera grupal o individual.

Ingreso al aula con una ficha de seguimiento y luego me reúno con el/la docente y compartimos un espacio de retroalimentación, donde se propicia la autoevaluación y tenemos una conversación donde se pone en común sus apreciaciones y las mías con el objetivo de fortalecer y superar debilidades, potenciar fortalezas y mejorar la práctica pedagógica. También conversamos sobre el clima en el aula; es necesario crear, al interior de las clases, un clima que sea propicio para el aprendizaje.

Nuestros niños necesitan un ambiente grato, cómodo y sentirse queridos, ser tratados con respeto, como personas.

Una de las herramientas fundamentales es motivar a los docentes para que se capaciten. Se les motiva desde la gestión: yo voy a las capacitaciones con ellos, se les da las alternativas de estudio, capacitación nueva, que salga algo que pueda apoyar a la gestión del profesor. Todas son necesidades que han ido apareciendo en las evaluaciones al final del año y son peticiones de los docentes para mejorar los resultados y las prácticas pedagógicas del aula.

Una de las prioridades que me planteé como director fue definir qué clase de estudiante quería formar: estudiantes que sean buenas personas, que se sientan felices dentro de la institución educativa. A pesar de la sencillez que se puede observar, puedo decir que son niños que se sienten felices de venir a la institución educativa, motivados, con ganas de venir. Somos exigentes. Hoy, los niños piensan por qué vienen a aprender y no por qué tienen que venir al colegio. Se va entendiendo que el proceso educativo de una persona es de toda la vida. Nosotros solo estamos aportando y poniendo una base.

Debemos creer que somos capaces de cambiar la historia con la gente que tenemos, no con gente nueva, ni trayendo los mejores; son los mismos profesores, son los mismos estudiantes y con ellos hemos cambiado la historia.

Saludar en la mañana...Yo no lo hacía, y esto lo tomé de una experiencia de otra Institución. Uno tiene que aprender de otros. Y si lo hacía, podría ser un director más cercano. Trato de estar por los pasadizos y conversar con los profesores, estudiantes y personal de mantenimiento para saber qué pasa y poder aportar. Saludar es un acercamiento, yo soy una persona más y, si soy cercano, consigo que se comprometan conmigo incluso el padre y madre de familia.

Hemos pasado de ser una institución educativa del último lugar en la tabla a ser una institución educativa con mejores resultados, a ser reconocidos por la comunidad. Cuesta que la comunidad valore lo que tiene y lograrlo sirvió para situarnos mejor. Hoy día tenemos más de 50 puntos de diferencia desde que iniciamos. Estamos posicionados como una de las mejores instituciones educativas, más allá de los resultados académicos. Con eso queda demostrado que las prácticas van por buen camino y que los logros que hemos tenido con los estudiantes han ido mejorando en todo sentido.

Debemos creer que somos capaces de cambiar la historia con la gente que tenemos, no con gente nueva ni trayendo los mejores; son los mismos profesores, son los mismos estudiantes y con ellos hemos cambiado la historia.

Esta historia, aunque a veces dudemos, es real. Demanda esfuerzo y tiempo pero es posible replicarla.

A partir de la lectura te solicitamos lo siguiente:

1. Reflexiona sobre los aspectos que en ella se plantean respondiendo a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué dimensiones del liderazgo pedagógico propuestas por Viviane Robinson podrías identificar en la gestión de Carlos y como se manifiestan?
 - ¿Cuáles de las dimensiones identificadas se relacionan con las competencias del *Marco de buen desempeño del directivo*?
 - En tu gestión, ¿has podido desarrollar estas dimensiones o alguna competencia del *Marco de buen desempeño del directivo*? ¿Cómo lo has hecho? Y si no hubieses podido hacerlo aún ¿Podrías? ¿Cómo?
 - Como directivo, ¿qué competencias del líder pedagógico has desarrollado o cuáles consideras que debes fortalecer?
2. Elige una buena práctica desarrollada en tu IE o una situación que quisieras superar a través de un plan de acción. Sea cual fuera tu elección, explica qué procesos seguirías en cualquiera de los casos.

Segunda parte:

Identificación y priorización del problema para el desarrollo de plan de acción y reconocimiento de experiencias educativas como buenas prácticas

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

COMPETENCIA

Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente, haciendo uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

CAPACIDAD

Analiza e identifica las variables priorizadas que influyen en la planificación y en la gestión pedagógica de su IE para la toma de decisiones.



INDICADORES

1

Identifica posibles problemas o situaciones con potencial de mejora o buenas prácticas de gestión escolar vinculados al liderazgo pedagógico.

2

Prioriza problemas o situaciones o prácticas vinculados al liderazgo pedagógico.

3

Relaciona los problemas priorizados con factores asociados a la mejora de los aprendizajes.

En la primera parte, relacionada a los lineamientos generales para la elaboración del producto final denominado *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, se señaló que el punto de partida es caracterizar la institución educativa.



Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Te invitamos a leer el siguiente caso:

MIS ILUSIONES POR TRANSFORMAR

María es una docente que aprobó el examen para directores con 92 puntos. Hoy se desempeña como directora de una pequeña institución educativa de Huaricolca, atiende a 150 estudiantes. Cuando asumió el cargo se planteó como misión: ser una institución educativa con una gestión de procesos pedagógicos, con clima y convivencia positiva, de plena participación de la familia y la comunidad, una escuela donde los estudiantes superen sus dificultades socioafectivas y de expresión y comprensión; intercultural, creativa, científica centrada en los estudiantes.

La IE cuenta con 10 docentes (incluido el profesor de Educación Física e Inglés) y un personal de servicio. Las familias de los estudiantes son en su mayoría monoparentales, de padres ausentes y madres de baja escolaridad, quienes trabajan en el campo o son comerciantes. Cuando llegó se encontró con estudiantes que hablaban quechua y recibían clase en español, por lo tanto tenían bajos resultados de aprendizaje. Además, casi todos los docentes venían de Huancayo, Concepción, Tarma, Cerro de Pasco, así que llegaban el lunes y se marchaban el jueves en la tarde; pocas veces se reunían para el trabajo colegiado en la preparación de sus clases, utilizaban el libro del Ministerio para el dictado de sus clases y las tareas que dejaban a los estudiantes eran resolver los cuestionarios planteados en los libros. El docente de Educación Física se ocupaba de llevar a los estudiantes a largas caminatas y los devolvía a la IE agotados y con hambre. La docente de Inglés venía una vez a la semana y consideraba que era suficiente que los estudiantes solo supieran saber decir “hola” y “adiós” y contar del uno a diez. Las matemáticas se habían convertido en el terror de los estudiantes y el área de comunicación estaba centrada en hacer caligrafía y planas de palabras mal escritas en español.

En la UGEL le comunicaron que el porcentaje de estudiantes con nivel insatisfactorio en la evaluación censal de estudiantes era muy alto y que posiblemente, al 2016, tendría docentes excedentes por haber mucha deserción escolar.

El clima escolar era pésimo; los(as) docentes estaban divididos en dos grupos: aquellos que habían postulado a la carrera pública magisterial y aquellos que aún estaban en la antigua ley.

Un día un estudiante de tercer grado de secundaria le comentó que tenía preocupación en relación al estado en el que se encontraba el centro arqueológico de su distrito; se había convertido en botadero de basura. “Sería interesante que el docente de Historia o CTA nos enseñe algo para que la gente se preocupe por conservarlo”.

Cuando inició el monitoreo a los docentes, estos se resistieron bajo el lema de “primero usted nos da una clase modelo”, pero aun así ingresó a las aulas y encontró que la práctica pedagógica estaba centrada en contenidos y el protagonismo lo tenía el docente. No usaban las rutas del aprendizaje. Por otro lado, el personal de servicio, una señora que vivía en el distrito, venía luego del recreo para limpiar el patio, luego se retiraba a realizar actividades domésticas en su casa y regresaba a la hora de la salida a limpiar los salones.

La institución no tenía biblioteca y los libros estaban en las mismas cajas con las que los habían recogido de la UGEL, las Laptop XO guardadas bajo 7 llaves, ni que decir de los kit de robótica.

Ser directora de esta institución educativa, significaba vivir en el distrito, conocer las potencialidades, su dinámica social, su cultura, por lo que decidió alquilar una pequeña casa y quedarse en ella todo el mes.

En realidad los directivos anteriores habían centrado su gestión en la parte administrativa y al director solo se le ubicaba los martes y miércoles, los demás días “según dicen” se encontraba haciendo tramites en la UGEL o hablando con el alcalde, por lo que habían descuidado la parte pedagógica. Era una escuela con muchos problemas.

2

Capacidad de respuesta

Examinar el reto de la gestión escolar desde las experiencias y saberes previos

Ahora responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo caracterizarías a la institución educativa de María?
2. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en su institución?
3. ¿Cuáles de los problemas identificados priorizarías para ser abordado en tu plan de acción? ¿Por qué?
4. ¿Qué criterios has tenido en cuenta para priorizar los problemas?
5. ¿Cuáles de esos problemas podrían ser situaciones con potencial de mejora?

3

Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación, te invitamos a que compartas con tus colegas las diferentes respuestas y las analicen en equipo.

A partir de la caracterización de una IE es importante tener claro la identificación y priorización de problemas, del mismo modo el reconocimiento de una buena práctica. En esta parte de la guía aprenderás estos procesos.

4

Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva de la gestión escolar con conocimientos validados

1. ¿Qué es una caracterización?

Caracterización es una forma discursiva que refiere a personas, personajes, seres, figuras o entidades personalizadas en la variedad de sus rasgos o aspectos que los identifican.

La caracterización se relaciona no solo con los aspectos físicos, sino también con los aspectos sociales y psicológicos que explicarían su conducta o funcionamiento. De esta forma, en la caracterización están presentes los puntos de vista (opiniones, perspectivas, etc.) que tiene el emisor del discurso con respecto a aquello sobre lo que expone.

Desde una perspectiva de investigación, la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez Upegui, 2010).

La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo, previamente se deben identificar y organizar los datos y, a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada, para establecer posteriormente su significado (sistematizar de forma crítica) (Bonilla, Hurtado & Jaramillo, 2009).

Agrega Sánchez Upegui que la caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual (Strauss & Corbin, 2002), desde la perspectiva de la persona que la realiza.

1.1. Caracterización de una institución educativa

Es un proceso colectivo que permite establecer las características de la institución y de su entorno. Constituye el insumo primordial para identificar y reconocer la problemática educativa y las razones que la originan, puesto que facilita ver el entramado de las condiciones y factores del contexto interno, externo y su interrelación.

Conduce a interpretar, analizar y reflexionar críticamente sobre los datos recopilados acerca del entorno social y familiar y sobre los resultados y conclusiones que arrojan los procesos de autoevaluación, evaluación interna y externa y evaluación del Plan Anual de Trabajo, con relación al Proyecto Educativo Institucional.

La caracterización institucional permite definir las especificidades o particularidades de la institución educativa, su modo de ser, sus alcances y pertinencia, su historia y su presente, tanto en relación con el contexto externo como con el contexto interno; precisa y explicita de manera sistemática sus características.

Es la fuente para identificar y reconocer problemáticas y las razones que las causan u originan, en una perspectiva histórica e integrada, en correspondencia con los componentes de la gestión escolar. La caracterización institucional le permite a la comunidad educativa identificar las causas de la problemática educativa.

Es importante no perder de vista que las instituciones educativas son organizaciones sistémicas complejas; sus procesos son influenciados por múltiples variables implícitas en su cultura, expresada en el conjunto de prácticas que se evidencian en sus formas de relacionarse, en sus diálogos, en sus reuniones, en la hora del recreo, en la hora de descanso de los docentes, en la hora de entrada, en las actividades que realizan, en el lenguaje que utilizan, en sus decisiones, en sus reglas y sanciones.

Estas características también se manifiestan en sus producciones escritas, documentos elaborados con o sin participación de los actores, en sus murales, en sus paredes de aulas y baños, en sus portafolios o cuadernos de campo, en sus fotografías, en sus creencias, en sus símbolos, uniforme, insignia, logos y en los intereses personales de cada uno de los actores, ya sean individuales o colectivos.

1.2. ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta para la caracterización de una institución educativa?

Para caracterizar tu institución educativa te puede ayudar tener claro los siguientes aspectos:

ASPECTOS	INDICADORES DE CARACTERIZACIÓN
Generales de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica e histórica: Lugar en el que se ubica, cuándo y por qué surge la institución, el origen del nombre, tiempo de funcionamiento, entre otros. • Características del entorno o contexto externo: condiciones ambientales, sociales, culturales y económicas (ver lo trabajado en el módulo 1). • Características del contexto interno: perfil de los directivos, docentes, estudiantes y familias. • Infraestructura y servicios, distribución de los espacios, condiciones ambientales, sanitarias y de seguridad de la IE.
Gestión directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de gestión, a qué aspecto da prioridad, manifiesta o no liderazgo pedagógico. • Objetivos y principios de la gestión y de la institución educativa, metas planteadas. • Clima institucional y cultura institucional. • Medios y mecanismos de comunicación que utiliza la institución internamente y con el contexto externo. • Acceso y manejo de tecnologías de información. • Alianzas y acuerdos interinstitucionales. • Documentos de gestión: PEI, PAT, MOF y RI.
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción de educación que maneja la institución educativa, enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, cómo se concibe al estudiante, enfoque metodológico, uso de nuevas tecnologías. • Número de estudiantes matriculados y sus características. • Deserción escolar. • Desempeño de los estudiantes en evaluaciones internas y externas. • Desempeño y compromiso de los docentes.
Organización administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Normativo. • Económico-financiero. • Recursos humanos y materiales.
Participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Participación con las familias. • Participación de la comunidad en apoyo a la institución educativa. • Actividades con la comunidad. • Prevención de riesgos.

La caracterización recoge hallazgos, reflexiones, análisis sobre estos aspectos u otros pertinentes a la institución educativa que permiten mostrar cómo es y cómo vive esta institución educativa, no es solo una presentación de datos o descripción de datos y procesos.

Como mencionamos en las orientaciones generales en la primera parte de la guía, a partir de la caracterización institucional podrás ir identificando, definiendo y priorizando el problema de gestión a resolver a través del diseño e implementación del plan de acción (modalidad 1 producto final de la especialización) o determinando y reconociendo una buena práctica de gestión que te ayudó a resolver alguna problemática en el ejercicio de tu liderazgo pedagógico (modalidad 2 producto final de la especialización).

2. Identificación y priorización del problema para diseño e implementación del plan de acción

Partiendo de los hallazgos de la caracterización institucional, se identifica, define y prioriza el problema de gestión a resolver a través del diseño e implementación de un plan de acción, en el que tu rol como líder pedagógico es imprescindible.

2.1. ¿Qué es un problema?

Un problema se plantea cuando se produce una disonancia o una distancia entre lo que pretendemos y lo que la realidad refleja. En otras palabras, es la diferencia que existe entre lo real, lo que tenemos y lo que deseamos tener. En algunos casos es vivido como una insatisfacción, una carencia, una dificultad que nos causa malestar y nos impide llegar a las metas deseadas.

El problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede resumir por la carencia de algo bueno o la existencia de algo malo.

En tu situación como directivo, un problema será aquello que te limita o dificulta gestionar la institución educativa ejerciendo tu liderazgo pedagógico para el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

2.2. Identificación y priorización del problema

Que exista un problema no quiere decir que todas las personas lo conozcan ni lo sientan como tal. Un problema no es absoluto en sí mismo sino relativo a quien lo mira; lo que constituye un problema para una persona puede no serlo para otra, aun cuando ambos compartan un mismo espacio institucional.

Por esto es importante que la identificación de estas situaciones problemáticas se realice de manera dialogada, con participación de la comunidad educativa.

Puede ser que en tu institución educativa existan varias situaciones problemáticas; debes valorarlas y priorizar en función de cuatro condiciones:

Pasos a seguir para definir el problema:

- Identifica los principales problemas que se presentan en tu gestión como líder pedagógico en la institución educativa.
- Selecciona el que reúna las cuatro condiciones señaladas en este texto.
- Formula de manera clara y precisa el problema y descríbelo.

- Sus causas identificadas son manejables (son posibles de atenuar) desde la institución educativa.
- La viabilidad de acuerdo a las condiciones existentes.
- La urgencia de ser resuelto.
- Que tenga alto impacto en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico

2.3. El árbol de problemas

Al describir el problema, se señala cómo se manifiesta en la actualidad, con hechos verificables, actores implicados, relaciones entre ellos y procesos que generan que esta situación se mantenga.

El problema, identificado y definido claramente, se explica por sus causas y consecuencias. Es decir por los factores que pueden estar interviniendo para que esta situación y sus efectos se mantengan en tu gestión como líder pedagógico.

Conocer el problema consta, al menos, de dos partes:

- Conocer su importancia, sus incidencias, el peligro que representa para la organización, es decir, los efectos que ocasiona, los cuales deben estar claramente identificados. Este examen sistemático permite verificar que el problema merece ser resuelto.
- Identificar la razón de ser del problema, es decir, se debe también identificar las causas que lo generan. Esto permite visualizar el camino que se debe seguir para la búsqueda de soluciones.

Una de las estrategias más usadas para identificar causas y efectos de una situación problemática es el Árbol de problemas, que permite encontrar soluciones a través del mapeo del problema.

Como su nombre lo dice, suele usarse el gráfico de un árbol en el que:

- El tronco: corresponde y es representado por el problema central.
- Las raíces: corresponden a las causas del problema.
- La copa: corresponde a los efectos o consecuencias del problema.

La noción de causa-efecto alude a un análisis y reflexión lógica que permite conocer las diversas dimensiones de un problema a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué origina el problema? (causas)
- ¿Cuáles son sus consecuencias? (efectos)

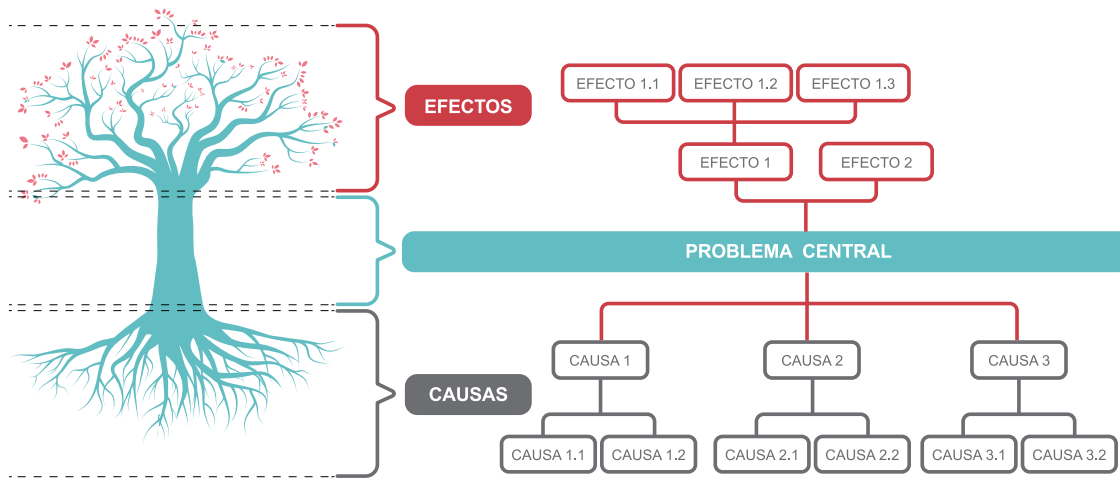
El conocimiento que tienes sobre tu institución educativa te permitirá distinguir los factores externos e internos que están relacionados con la problemática identificada, esto te ayudará a definir con mayor claridad cuáles son las causas y efectos del problema.

Es importante que en este aspecto recojas los puntos desarrollados en la primera parte de este fascículo.



FACTORES EXTERNOS

Árbol de problemas



A modo de síntesis

1. Formular en pocas palabras el problema central.
2. Definir las causas del problema central.
3. Definir los efectos provocados por el problema central.
4. Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas.
5. Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

A partir de haber precisado las causas y efectos, podrás plantear las posibles soluciones, de las cuales seleccionarás la más pertinente, para luego formular los objetivos a alcanzar con esta alternativa de solución.

Hasta este momento tienes bien identificado el problema, los siguientes pasos de tu plan de acción se desarrollarán en los próximos fascículos de la guía.

3. Reconocimiento de una buena práctica

Como se manifestó en la primera parte, sabemos que, como líder pedagógico, siempre estás atendiendo las demandas de tu institución educativa, implementando proyectos, coordinando actividades, monitoreando, y acompañando a los docentes y al resto de la comunidad educativa a través de acciones puntuales para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

El rol del directivo es fundamental para fortalecer una educación de calidad. Como ya hemos mencionado, el Ministerio de Educación ha elaborado el *Marco de buen desempeño del directivo* que tiene como orientación central consolidar el liderazgo pedagógico de los directivos en las escuelas a través de dos dominios: la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.

La buena práctica, como segunda modalidad para el producto final de la Segunda Especialidad, te brinda la oportunidad de revisar una experiencia educativa que hayas vivido e implementado en tu institución educativa, desde el ámbito de la gestión.

Son temas relacionados a esta línea el liderazgo pedagógico, clima institucional, uso de la información, modelos democráticos y participativos, planes de mejora, instrumentos de gestión, entre otros.

Se debe contar con criterios que nos permitan identificar y valorar las acciones, o conjunto de acciones implementadas, que han introducido uno o varios elementos nuevos en alguno de los subsistemas educativos y que han demostrado gran efectividad y potencial de réplica en la IE. Esos criterios, entendidos como rasgos característicos de una buena práctica, serán referentes para que estas sean analizadas, evaluadas, promovidas y, finalmente, reconocidas como referente en otras realidades educativas cercanas o lejanas.

En el siguiente gráfico podrás apreciar los criterios seleccionados y la relación estrecha que hay entre uno y otro, sin proponer ninguno como principal, sino como complementarios.





Si bien los criterios nos brindan marcos de referencia, es conveniente considerar indicadores para cada uno de ellos, entendidos estos últimos como unidades explícitas y objetivamente verificables de un proceso de buenas prácticas educativas que permiten medir sus aspectos específicos.

A continuación se aborda cada criterio con sus indicadores para su mejor comprensión:

INTENCIONALIDAD

Evidencia del carácter transformador, de la voluntad reflexiva de impulsar la buena práctica para responder a una problemática o necesidad identificadas, que implica renovar estructuras, concepciones o prácticas que orienten su gestión hacia el logro de los aprendizajes. ¿Cómo hacerlo?: a través de la elección de objetivos y estrategias pertinentes.

- Indicador 1** Identifica la problemática educativa prioritaria o las aspiraciones educacionales para los actores de la experiencia.
- Indicador 2** Ha establecido objetivos y metas claras para la obtención de resultados enfocados en aprendizajes de todas y todos los estudiantes.
- Indicador 3** Cuenta con estrategia o metodología consistente para implementar el cambio propuesto, utilizando y potenciando competencias para la mejora de los aprendizajes.

REFLEXIÓN

Proceso sistemático de observar y criticar éticamente la acción educativa para la mejora funcional de actividades, metodologías o resultados, a través de la sistematización, evaluación y difusión de conocimientos, generando evidencias reales y transparentes. Como parte de la cultura institucional, conviene impulsar la institucionalización de la reflexividad.

- Indicador 1** Se ha utilizado efectivamente espacios de reflexión sistemática, dinamizando el intercambio de aprendizajes (actas, registros sistemáticos).
- Indicador 2** Se ha generado conocimientos y evidencias a través de procesos de sistematización, investigación y difusión.
- Indicador 3** Se utiliza acciones de evaluación para la toma de decisiones y retroalimentación de los actores de la experiencia con orientación en los aprendizajes.

CREATIVIDAD

La creatividad debe manifestarse en la capacidad de los actores involucrados para generar o adaptar ideas, recrearlas, introduciendo elementos originales frente a la problemática educativa priorizada.

Indicador 1 Se ha introducido una estrategia o método concebido como nuevo u original para los actores de la experiencia, que rompa la rutina anterior y está enfocada en la mejora de aprendizajes.

Indicador 2 La estrategia o método novedoso se nutre del contexto, tomando elementos de la propia localidad.

PERTINENCIA

Cualidad de contextualizar procesos, prácticas que respondan a las demandas y necesidades de la realidad y de las especificidades culturales, especialmente a la caracterización de la institución educativa y un problema en ella. La concepción de pertinencia está vinculada con las de calidad, equidad, responsabilidad social, diversidad y diálogo intercultural que dirigen la gestión en la IE.

Indicador 1 La experiencia responde a la diversidad, necesidades y demandas socio educativas de los estudiantes y del contexto.

Indicador 2 La experiencia ha incorporado diversos elementos, características o prácticas de la realidad sociocultural en su dinámica.

PARTICIPACIÓN

Proceso de involucramiento en la construcción social (con los diversos actores) e implementación de la propuesta de buena práctica, lo cual permite su apropiación a nivel institucional y, por consiguiente, su legitimación. Sus elementos focales son la motivación y la apropiación de los actores, quienes asumen determinados roles para su concreción.

Indicador 1 Existen espacios y mecanismos de participación (formales o no formales) para el diseño, implementación y evaluación del proceso con los diversos actores de la comunidad educativa (incluye espacios físicos o virtuales).

Indicador 2 Se ha delimitado roles y responsabilidades definidos, efectivos y vigentes expresados en la interacción de los diversos actores.

Indicador 3 Se desarrolla acciones o estrategias comunicativas para generar y motivar procesos de cambio en los actores involucrados.

IMPACTO

Cambios que, debido a su importancia, aseguran efectos relevantes en los aprendizajes de los estudiantes de la IE y otros actores.

Indicador 1 Se ha generado cambios observables en los actores, a nivel de concepciones y actitudes, demostrando mayor convicción y compromiso con el valor de la experiencia.

Indicador 2 Los actores reconocen el avance cualitativo en los aprendizajes a partir de la implementación de los métodos o estrategias novedosas.

Indicador 3 Actores educativos de la institución y de ámbitos locales, regionales o nacionales conocen e implementan acciones promovidas por la experiencia.

SOSTENIBILIDAD

Procesos y estrategias que permitan mantener los cambios generados por la buena práctica, y buscar su inserción en el sistema de la institución educativa, de tal manera que se consolide como una actuación permanente en el ejercicio de su liderazgo pedagógico.

Indicador 1 La experiencia ha fortalecido las capacidades organizacionales y de la comunidad para la gestión del conocimiento y sostener la continuidad de la experiencia.

Indicador 2 La experiencia ha promovido una gestión que asegura colectivos de actores que desarrollan y transfieren capacidades para la continuidad de la experiencia.

Indicador 3 Los actores han generado mecanismos o acciones para asegurar recursos humanos, financieros y/o materiales para la continuidad de la experiencia.

Hasta este momento tienes identificada la buena práctica y su relación con un problema que involucra tu liderazgo pedagógico.

Ten presente que durante los módulos recibirás un acompañamiento paso a paso para el desarrollo del producto final en sus dos modalidades:

- Diseño e implementación del plan de acción
- Descripción y sistematización de una buena práctica

Es muy importante tu compromiso personal para desarrollar las actividades que se te proponen en cada módulo, para que cuentes con toda la información requerida y puedas elaborar el producto final denominado *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*.

Encontrarás mayor información respecto a la buena práctica en la publicación *Marco de la innovación y la buena práctica educativa en el Perú*, del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.

5

Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

Te proponemos lo siguiente:

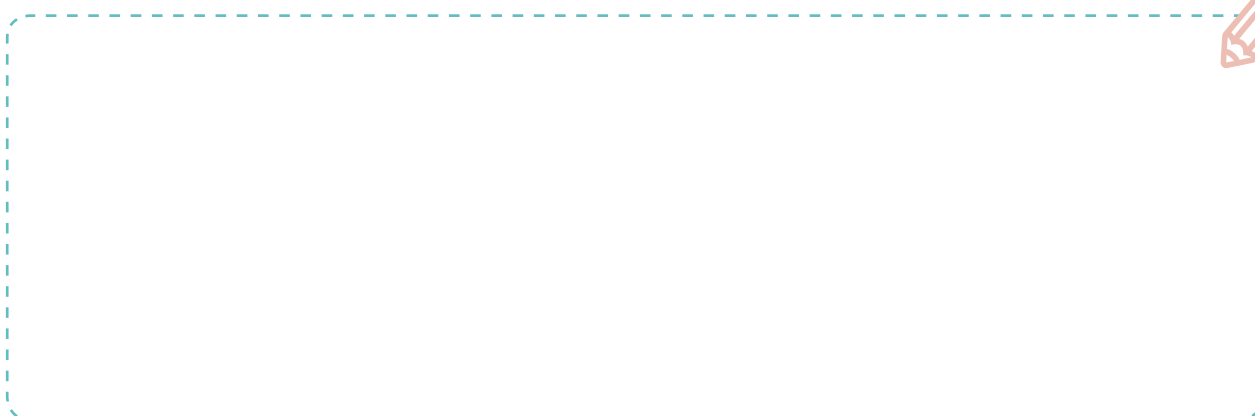
1. Realiza la caracterización de tu institución educativa.
2. A partir de la caracterización, identifica situaciones problemáticas de tu IE y prioriza una de ellas.
3. Si tienes una buena práctica en tu IE, identifícala y descríbela.
4. Reflexiona y, con participación del equipo directivo, elije qué tipo de trabajo académico deseas realizar.

Autoevaluación

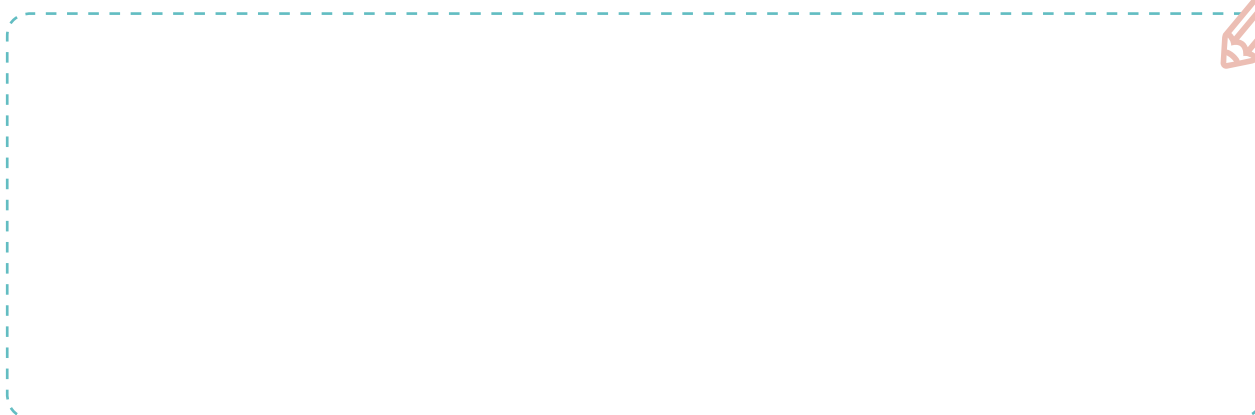
1. Explica a través de un esquema gráfico los pasos que debes seguir para realizar un plan de acción o sistematizar una buena práctica.



2. Identifica problemas relacionados a la gestión escolar de la institución donde laboras y prioriza uno de ellos fundamentando los criterios utilizados para este fin.



3. Piensa en una buena práctica y fundamenta los criterios que te permitieron reconocerla.



Glosario

1. Buena práctica sistematizada: la buena práctica sistematizada permite aprender de las experiencias y aprendizajes de otros y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos (scaling-up). Puede promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de hacer visibles los diversos impactos de una intervención en las comunidades.
2. Problema: es un determinado asunto o cuestión que requiere una solución. A nivel social, se trata de alguna situación concreta que, al solucionarse, aporta beneficios a la sociedad.
3. Sistematización de experiencias: es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que permiten apropiarse del sentido de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.
4. Situación problemática: cualquier situación que genera inquietud, incertidumbre e incomodidad.
5. Situación con potencial de mejora: es una situación que es posible mejorar de manera sistematizada y permanente con propuestas viables.

Bibliografía

CASTILLO Montoya, Mario, et al. (2014). *El contacto vivencial con la naturaleza: clave para un proceso educativo transformador. Experiencia de la Institución Educativa N° 82540 “David G. Alva Jave” Cascas, La Libertad*. Lima: Minedu-FONDEP

CORREA de Urrea, Amanda, ALVAREZ, Angélica y Sonia CORREA. (2009). *La visión sistémica: un referente para la gestión educativa*. Medellín-Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo.

MINEDU (trad.) (2012). *El árbol de problemas*. Lima: Minedu-Secretaría técnica de planificación.

MINEDU (2014^a). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu

MINEDU (2014^b). *En el corazón de la escuela palpita la innovación. Una propuesta para aprender a sistematizar experiencias de innovación y buenas prácticas educativas*. Lima: FONDEP.

MINEDU (2015). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU

JUAREZ Abad, Nadja, et al. (2014). *Marco de la innovación y la buena práctica educativa en el Perú*. Lima: Minedu-FONDEP-DERRAMA magisterial.

LEITHWOOD, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.

ROBINSON, V. M., et al. (2008). “The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types”. En: *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

SANTIAGO, Rosa Luz, et al. (2015). *Soñando juntos una escuela digna y acogedora. Sistematización de la experiencia de gestión escolar de la Institución Educativa 34504 de la comunidad de Camantarma, Oxapampa-Pasco*. Lima: Minedu-FONDEP

Videos:

Conferencia: “Gestión escolar” - Magali Robalino – UNESCO
<https://www.youtube.com/watch?v=f2bY1Grz5js>

Viviane Robinson on appropriate sources of influence in educational leadership
https://www.youtube.com/watch?v=52_tyM2MKEc

Does leadership affect education?- Viviane Robinson.
<https://www.youtube.com/watch?v=9VA7V46ZwLw>

