



RESUMEN EJECUTIVO:

ESTUDIO CUALITATIVO PARA EL RECOJO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN, PERCEPCIÓN Y NECESIDADES DE FORMACIÓN EN DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS ENCARGADOS, DOCENTES EN FUNCIÓN DIRECTIVA Y DOCENTES EN CARGO JERÁRQUICO



PERÚ

Ministerio
de Educación



Siempre
con el pueblo

Rosendo Leoncio Serna Román

Ministro de Educación

Walter Alberto Hernández Alcántara

Viceministro de Gestión Institucional (e)

Esperanza Díaz Arnao

Directora General de Calidad de Gestión Escolar

Leonor Torres Matos

Directora de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Equipo técnico de análisis:

María Eugenia Moyano García

GINNO MARTÍNEZ TUESTA

Equipo técnico ejecutor:

Luis Antonio Peralta Trujillo

Francisco Javier Morote Sánchez

Revisores:

Brenda Eliana Galagarza Alfaro

María del Carmen Estefanía Sánchez

Gaby Torre Sandoval

Diseño y diagramación:

Waldo Neves Lezameta

Solange Carlin Calcina

Corrección de estilo:

Gabriela Ida Ferrucci Montoya

©Ministerio de Educación

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja Lima, Perú

Teléfono: (511)615-5800

www.minedu.gob.pe

Citar esta publicación de la siguiente manera: Ministerio de Educación. (2022). Estudio cualitativo para el recojo de prácticas de gestión, percepción y necesidades de formación en directivos encargados, docentes en función directiva y docentes en cargo jerárquico.

Primera edición

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	CONTEXTO	6
2.1	Sobre la gestión escolar	6
2.2	Sobre las directivas y directivos encargados, docentes en función directiva, y docentes en cargo jerárquico	12
3.	OBJETIVO DEL ESTUDIO	13
4.	METODOLOGÍA	13
4.1	Estrategia metodológica	13
4.2	Técnicas de recojo de información e instrumentos	13
4.2.1	Instrumentos	14
4.2.2	Muestra	14
4.2.3	Procedimiento para el recojo de la información y aspectos éticos del estudio	16
5.	RESULTADOS	17
5.1	Directivas y directivos encargados	17
5.1.1	Labores de las directivas y los directivos encargados	17
5.1.2	Percepción sobre la formación ofrecida	23
5.1.3	Necesidades de las directivas y directivos encargados	26
5.2	Docente en función directiva	30
5.2.1	Labores de las y los docentes en función directiva	31
5.2.2	Percepción sobre la formación ofrecida	37
5.2.3	Necesidades de las y los docentes en función directiva	39
5.3	Docente en cargo jerárquico	42
5.3.1	Labores de las y los docentes en cargos jerárquicos	42
5.3.2	Percepción sobre la formación ofrecida	49
5.3.3	Necesidades de las y los docentes en cargos jerárquicos	51
6.	CONCLUSIONES	55
7.	LIMITACIONES	57
8.	REFERENCIAS	57

SIGLAS

CGE	Compromiso de Gestión Escolar
DE	Directiva o directivo encargado
DFD	Docente en función directiva
DCJ	Docente en cargo jerárquico
IE	Institución Educativa
II. EE.	Instituciones Educativas
MBDDir	Marco de Buen Desempeño del Directivo
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

Introducción

El presente documento muestra los resultados del “Estudio cualitativo para el recojo de prácticas de gestión, percepción y necesidades de formación en directivas y directivos encargados, docentes en función directiva y docentes en cargo jerárquico”. Este estudio fue realizado por iniciativa de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación del Perú.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas se viene implementando desde el año 2014, aunque su organización y propuesta curricular se actualizó en 2020 y 2021, respectivamente. Desde su actualización, se ha buscado llegar no solo a las directivas y los directivos designados, beneficiarios naturales del mencionado Programa, sino también a aquellas y aquellos que desempeñan el cargo a través de una encargatura, o docentes que o bien desempeñan funciones como directiva o directivo o algunas de sus labores guardan estrecha relación con la gestión escolar liderada por la directiva o directivo de su IE.

Considerando que formar profesionales es una labor compleja que busca influir en las prácticas de las y los docentes para la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes, con estos resultados, esperamos contribuir a la reflexión en torno a la pertinencia de la formación de los diversos cargos docentes vinculados a la gestión escolar, designados o no, ya sea en el área de desempeño de gestión pedagógica o en la de gestión institucional. Nos ayudará a reconocer esas prácticas y las necesidades formativas que debemos buscar atender como sector, tanto a nivel de MINEDU como de DRE y UGEL, a través de una propuesta y estrategias formativas pertinentes que apunten al desarrollo profesional de las y los docentes, y, fundamentalmente, a la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Contexto

El análisis realizado a partir de los hallazgos encontrados ha partido de considerar la normativa vigente en materia de gestión escolar, alineada con el Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU, así como de la consideración de la normativa que enmarca las funciones y características de los DE, DFD y DCJ.

2.1. Sobre la gestión escolar

Para poder realizar un análisis de las funciones y las tareas que los DE, DFD y DCJ identifican como propias y las necesidades formativas que representan, se ha considerado dos referentes importantes: los lineamientos del Marco del Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar. Sobre los lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño del Directivo” aprobados por el MINEDU para establecer una visión compartida del liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes (MINEDU, 2014), como nuevo modelo de gestión escolar, el papel de la directiva y del directivo se vuelve central para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de las y los estudiantes (Freire y Miranda, 2014). Así, se destaca la influencia del liderazgo pedagógico de la directiva y del directivo como el segundo factor de importancia en el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes, después de la acción de la maestra o maestro (MINEDU, 2014).

Asimismo, estudios provenientes del contexto europeo, anglosajón o latinoamericano mencionan que el liderazgo ejercido por las directivas y directivos es un factor relevante en el logro de los aprendizajes (REDUCA, 2017) y el rendimiento académico de las y los estudiantes (Freire y Miranda, 2014), así como para la eficacia y la mejora de las escuelas (REDUCA, 2017).

En tal sentido, el MBDDir configura un perfil de desempeño de la directiva y del directivo que permite formular las competencias necesarias para su formación, así como indicadores para la evaluación sobre la base de un nuevo modelo de gestión y un sistema de gestión escolar basado en el liderazgo pedagógico. A partir de la Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU que establece por perfiles de cargo de Director/a y de Subdirector/a, así como de la Resolución Viceministerial N° 220-2021-MINEDU que establece un Organizador de competencias del MBDDir en función de los perfiles de cargo, se puede distinguir lo siguiente:

Tabla N° 1 Nivel de competencias del MBDDir por cargo directivo

Dominios	Competencias del MBDDir	Dimensión formativa del Organizador de Competencias del MBDDir	Nivel esperado de desarrollo	
			Director/a	Subdirector/a
Dominio 1 MBDDir Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, y las características de las y los estudiantes y su entorno orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	1.1 Diagnóstico de la escuela	N4	N3
		1.2 Diseño de la planificación institucional	N4	N3
	Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.	2.1 Promoción de la participación democrática	N4	N4
		2.2 Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural	N4	N3
		2.3 Gestión de aliados estratégicos	N4	N2
		2.4 Participación de las familias	N4	N3
	Competencia 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.	3.1 Gestión de recursos materiales y financieros	N4	N2
		3.2 Gestión del tiempo	N4	N4
		3.3 Gestión de riesgos	N4	N2
	Competencia 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.	4.1 Generación y gestión del conocimiento	N4	N4
		4.2 Transparencia y rendición de cuentas	N4	N3
		4.3 Autoevaluación y mejora continua	N4	N3

Tabla N° 1 Nivel de competencias del MBDDir por cargo directivo

Dominios	Competencias del MBDDir	Dimensión formativa del Organizador de Competencias del MBDDir	Nivel esperado de desarrollo	
			Director/a	Subdirector/a
Dominio 2 MBDDir Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua, y orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	5.1 Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo	N4	N4
	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	6.1 Gestión de la diversificación curricular	N4	N4
		6.2 Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente	N4	N4
		6.3 Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes	N4	N4
Dominios 1 y 2 MBDDir	Competencia 3 y Competencia 5	7.1 Fortalecimiento del equipo de gestión	N4	N3

Fuente: Elaboración propia

También, es importante considerar que, según la Resolución Viceministerial N° 223-2021- MINEDU, las funciones específicas para directoras y directores, y subdirectoras y subdirectores son las siguientes:

Tabla N° 2 Funciones por cargo directivo

Funciones de la directora o del director	
1	Dirigir el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional de la Institución Educativa de manera participativa, a través de la organización institucional, a fin de contar con instrumentos de gestión escolar que respondan a un diagnóstico de las características de su población educativa y entorno.
2	Conducir el proceso de diversificación curricular, en coordinación con las y los docentes, personal especializado, y la comunidad educativa, a fin de cumplir con los lineamientos de la Política Curricular Nacional de Educación Básica en articulación con la propuesta curricular regional y local.
3	Conducir la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos de la Institución Educativa, en coordinación con el equipo directivo, pedagógico o de formación docente que corresponda, a fin de asegurar el fortalecimiento de las capacidades de las y los docentes, y la calidad del servicio educativo.
4	Gestionar el uso del tiempo, recursos materiales y financieros de la institución educativa, a través de la conducción y supervisión de acciones administrativas, de soporte y de los servicios complementarios, a fin de contar con condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.
5	Dirigir e implementar acciones para el desarrollo de estrategias de prevención y atención a la violencia, a fin de garantizar el bienestar y desarrollo integral de las y los estudiantes y fortalecer el clima escolar de su Institución Educativa en un entorno de convivencia democrática, inclusiva e intercultural.
Funciones de la subdirectora o del subdirector	
6	Organizar y elaborar, de manera participativa, el diagnóstico y formulación de objetivos, metas y actividades del nivel(es) o modalidad a su cargo, a fin de contribuir y participar en la Planificación Institucional y contar con instrumentos de gestión escolar concordantes con las características de su población educativa y entorno.
7	Monitorear el proceso de enseñanza - aprendizaje, y acompañar a las y los docentes del nivel(es) o modalidad a su cargo en el desarrollo de estrategias, adaptaciones curriculares y recursos metodológicos, así como en el uso de material educativo, en articulación con las acciones formativas que se implementen en la Institución Educativa, a fin de fortalecer su desempeño y asegurar la calidad e impacto en el logro de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes.
8	Organizar y promover espacios y mecanismos de trabajo colaborativo en la comunidad profesional de aprendizaje de docentes de su nivel(es) o modalidad, a fin de mejorar su práctica pedagógica y estimular la innovación e investigación educativa.
9	Analizar y sistematizar resultados y logros en las metas de aprendizaje de las y los estudiantes del nivel(es) o modalidad a su cargo, a fin de reflexionar sobre la práctica pedagógica docente y otros factores influyentes e implementar acciones que conduzcan a su mejora.
10	Orientar y acompañar al equipo docente del nivel(es) o modalidad a su cargo en el proceso de diversificación curricular, de acuerdo con las directrices establecidas por el equipo directivo.
11	Identificar oportunidades y gestionar acciones de formación continua de las y los docentes, con la finalidad de mejorar su desempeño para el logro de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes.
12	Identificar los recursos necesarios y coordinar la asignación de los mismos para el nivel(es) o modalidad a su cargo, así como fomentar su uso racional, a fin de asegurar las condiciones operativas adecuadas para el logro de las metas de aprendizaje de las y los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Un segundo referente para el análisis de las funciones y las tareas son los Compromisos de Gestión Escolar, señalados por la Resolución Viceministerial N° 189-2021-MINEDU como estándares que permiten operacionalizar la gestión escolar a través de indicadores y prácticas concretas.

Los compromisos son de dos tipos: los que determinan los resultados que se buscan alcanzar en la IE y los de funcionamiento, que hacen referencia a las condiciones de funcionamiento que debe cumplir la IE. Estos son:

Tabla N° 3 Compromisos de Gestión Escolar, según tipo

Resultado	Funcionamiento
1. Desarrollo integral de las y los estudiantes	3. Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE.
2. Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa	4. Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB.
	5. Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Los CGE de resultado (1 y 2) definen indicadores de seguimiento que permiten evaluar qué tan próxima se encuentra la IE a los resultados, mientras que los CGE de funcionamiento (3, 4 y 5), definen prácticas de gestión que se concretan en acciones.

Tabla N° 4 Prácticas de gestión de los CGE de funcionamiento

Compromisos de gestión escolar de funcionamiento	Prácticas de gestión
3. Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE	1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento. 2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula (acceso y continuidad de estudios). 3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes, y del personal de la IE que asegure el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión. 4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE. 5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos. 6. Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.

Tabla N° 4 Prácticas de gestión de los CGE de funcionamiento

Compromisos de gestión escolar de funcionamiento	Prácticas de gestión
<p>4. Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de espacios de trabajo colegiado diversos y otras estrategias de acompañamiento pedagógico, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes. 2. Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las rúbricas de observación de aula u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño, identificar fortalezas y necesidades, y realizar estrategias de fortalecimiento. 3. Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa. 4. Implementación de estrategias de difusión de los enfoques del CNEB a toda la comunidad educativa. 5. Implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes y de desarrollo profesional en el ámbito pedagógico.
<p>5. Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización de la IE o Programa Educativo, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa. 2. Elaboración articulada y concertada, y difusión de las normas de convivencia de la IE. 3. Desarrollo de estrategias para atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa. 4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes. 5. Establecimiento de una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar. 6. Fortalecimiento del acompañamiento de las y los estudiantes, y de las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa, y la Educación Sexual Integral.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Sobre las directivas y directivos encargados, docentes en función directiva, y docentes en cargo jerárquico

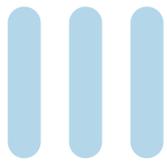
De acuerdo con el artículo 35 de la Ley de Reforma Magisterial, las directivas y directivos de una IE son docentes que asumen, por concurso, las plazas de directoras/es y subdirector/as de las II. EE. públicas y programas educativos. Estas y estos docentes deben cumplir como requisito encontrarse entre la tercera y octava escala magisterial.

Ambos cargos pueden ser **encargados**, es decir, la y el docente puede recibir el encargo de director/a o subdirector/a de manera temporal, excepcional y sin exceder el periodo fiscal, conforme lo señala el artículo 176 del Reglamento del Ley de la Reforma Magisterial.

Por otro lado, en lo referente a las y los **docentes en función directiva**, estas/os carecen de un perfil normativo técnico que defina sus funciones y tareas de la gestión escolar.

Finalmente, las funciones de las y los **docentes en cargos jerárquicos**, sean estas/os de coordinación o tutoría para la orientación educativa, coordinador/a pedagógico/a y académico/a de CETPRO, o jefe/a de laboratorio o taller (según lo señala la Resolución Viceministerial N° 255-2019-MINEDU, numeral 6.2.1, literal f), corresponden a lo que los actores conocen y perciben como sus principales responsabilidades, sin estar necesariamente sujetas a disposiciones normativas, sino que se formulan principalmente a partir de la experiencia cotidiana de sus labores como docentes con cargos jerárquicos.

Las funciones y tareas de estos tres actores se presentan según las dimensiones de la gestión identificadas, considerando aspectos transversales como la planificación y organización, el funcionamiento del centro educativo, el proceso de matrícula, el monitoreo de los niveles de aprendizaje, el acceso y permanencia de las y los estudiantes, la mejora de los procesos de aprendizaje, y la convivencia escolar.



Objetivo del estudio

OBJETIVO GENERAL	Conocer las necesidades de formación para la gestión escolar de las directoras y los directores encargados, las y los docentes en función directiva, y las y los docentes en cargo jerárquico, a fin de fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico en las y los directivas/os.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Describir las funciones y tareas de gestión escolar que desempeña la directiva y el directivo encargada/o, la y el docente en función directiva, y la y el docente en cargo jerárquico.
	Describir la experiencia de la directiva y directivo encargada/o, la y el docente en función directiva, y la y el docente en cargo jerárquico con la formación virtual en gestión escolar del MINEDU.



Metodología

4.1. Estrategia metodológica

Es un estudio de tipo descriptivo desde un enfoque metodológico cualitativo que tiene como propósito reconstruir la realidad tal como la observan los actores, buscando conocer su experiencia a partir de un análisis de sus opiniones y percepciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

4.2. Técnicas de recojo de información e instrumentos

De acuerdo con la estrategia metodológica del estudio, se ha establecido como técnica de recojo de información la entrevista semiestructurada. Esta técnica se define como una reunión para intercambiar información entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a. A través de preguntas y respuestas, se logra una construcción conjunta frente a un tema (Janesick, 1998 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Esta técnica constituye uno de los principales procedimientos de investigación, dado que permite aproximarse a cómo los individuos configuran, de manera subjetiva, su visión de un hecho social y lo explican (Tovar, 2013).

4.2.1. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos del estudio, estos se diseñaron considerando que las fuentes de información para el mismo son los DE, DFD y DCJ. Por tanto, se elaboraron tres instrumentos, uno para cada uno de estos actores:

- Guía para el recojo de información sobre necesidades de formación de las y los DE.
- Guía para el recojo de información sobre necesidades de formación de las y los DFD.
- Guía para el recojo de información sobre necesidades de formación de las y los DCJ.

4.2.2. Muestra

De acuerdo con la forma de investigación y la estrategia metodológica, se definió una muestra significativa y no probabilística, así como un método de muestreo, por juicio o conveniencia. De esta manera, se logró una muestra de 29 participantes según el siguiente detalle:

Tabla N° 5 Muestra según cargo

Cargo	Número de entrevistas
Directivas/os encargadas/os	10
Directoras	4
Directores	2
Subdirectoras	2
Subdirectores	2
Docente en función directiva	10
Docentes mujeres	3
Docentes hombres	7
Docente en cargo jerárquico	9
Docentes mujeres	5
Docentes hombres	4
	29

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6 Muestra según tipo de escuela

N° Escuelas nivel inicial	N° Escuelas nivel primaria	N° Escuelas nivel secundaria
9	2	6
N° Escuelas integradas	N° Escuelas urbanas	N° Escuelas rurales
12	13	16

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7 Muestra por región

Región	N° Directoras/es	N° Subdirector/es	N° Docentes en función directiva	N° Docentes en cargo jerárquico
Amazonas				1
Áncash				1
Apurímac			1	1
Arequipa			1	1
Ayacucho	1			
Cajamarca	1		1	
Cusco				
Huancavelica			1	
Huánuco	1		1	
La Libertad				1
Lambayeque			1	
Lima		3		
Loreto	1			1
Madre de Dios	1		1	
Pasco				1
Piura			1	
Puno		1		1
Tacna			1	
Tumbes			1	
Ucayali	1			1
Total	6	4	10	9

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Procedimiento para el recojo de la información y aspectos éticos del estudio

El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 2 y el 24 de noviembre de 2021, y se aplicó el siguiente protocolo:

- Se estableció un primer contacto por llamada telefónica con los actores objeto de estudio para informarles sobre su alcance y conocer su interés en participar. En los casos en los que se recibió una respuesta positiva, se procedió a enviarles una invitación formal por correo electrónico en el que se les remitió el Oficio N° 00010-2021-MINEDU/VMGI-DIGC-DIF y un documento de consentimiento informado, el cual debía ser enviado al equipo técnico a cargo del estudio, como conformidad de su participación.
- Los actores que aceptaron participar en la investigación fueron consultados sobre el horario disponible y medio más cómodo para realizar la entrevista, ya sea a través de llamadas telefónicas, WhatsApp o alguna de las plataformas virtuales como Zoom o Meet. Cabe mencionar que, en el proceso de recolección de información, la mayor dificultad encontrada fue el acceso a Internet; por dicho motivo, la mayoría de entrevistas se realizaron por vía telefónica.
- Como parte del protocolo de aplicación, antes del inicio de la entrevista, se les mencionó a cada uno de los actores contactados, el objeto del estudio y se les preguntó nuevamente por su disposición a participar y a que la entrevista sea grabada, esperando que se diese el consentimiento de forma verbal.
- Respecto a la seguridad y privacidad de las y los entrevistadas/os, se les señaló que la información proporcionada es confidencial y se usará exclusivamente para los fines del estudio.



Resultados

5.1. Directivas y directivos encargados

5.1.1. Labores de las directivas y los directivos encargados

Si bien los DE han sido consultadas/os en relación con sus funciones como directoras/es o subdirectoras/es, estas/os han identificado un conjunto de tareas y subtareas que se han agrupado considerando los siguientes aspectos: i) organización y planificación, ii) funcionamiento de la IE, iii) proceso de matrícula, iv) monitoreo de los aprendizajes de las y los estudiantes, v) mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, vi) acceso y permanencia de las y los estudiantes en la IE y vii) convivencia escolar.

Tabla N° 8 Directivas y directivos encargados - Funciones y tareas que las directivas y directivos encargados realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Organización y planificación	Elaborar o actualizar los instrumentos de gestión
	Sostener reuniones con el equipo docente y directivo.
	Sostener reuniones con otros actores de la comunidad educativa como los padres y madres de familia, y el municipio escolar.
	Elaborar de un diagnóstico de necesidades de la institución educativa.
	Recoger las necesidades de las y los estudiantes, la comunidad, y las y los padres de familia.
Funcionamiento de la IE	Cumplimiento de los aspectos de bioseguridad y limpieza de la institución educativa
	Sostener reuniones o charlas de sensibilización con la comunidad educativa (docentes, padres y madres de familia, y estudiantes) sobre las medidas y protocolos de protección frente al COVID.
	Realizar coordinaciones con la UGEL para la provisión de los kits de bioseguridad.
	Elaborar diagnóstico de necesidades de la institución educativa.
	Realizar coordinaciones con el personal de limpieza, los padres y madres de familia o las y los docentes para asegurar la limpieza de las instalaciones de la IE.
	Supervisar o monitorear el uso de mascarillas en las y los estudiantes durante el ingreso a la IE.
	Brindar orientaciones a los padres y madres de familia mientras ocurre el ingreso de las y los estudiantes a la IE sobre el distanciamiento social, el uso de doble mascarillas y alcohol en gel.
	Mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de la IE
	Gestionar la elaboración y ejecución del presupuesto destinado al programa de mantenimiento escolar.

Tabla N° 8 Directivas y directivos encargados - Funciones y tareas que las directivas y directivos encargados realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Funcionamiento de la IE	Realizar coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de reparación en la IE o se recauden fondos destinados a las reparaciones.
	Realizar coordinaciones con autoridades de la zona para gestionar donaciones destinadas a las reparaciones de la IE.
Proceso de matrícula	Matrícula de las y los estudiantes a tiempo
	Difundir la matrícula a través de altoparlante, redes sociales, página web, etc.
	Implementar las acciones de sensibilización con los padres y madres de familia.
	Registrar la información de las y los estudiantes matriculados en el SIAGIE.
	Brindar información a los padres y madres de familia acerca de la documentación por presentar para el proceso de matrícula.
Monitoreo de los aprendizajes de las y los estudiantes	Monitoreo o seguimiento de los aprendizajes
	Sostener reuniones de trabajo con las y los docentes para la revisión de resultados e identificación de las necesidades de las y los estudiantes.
	Realizar coordinaciones con las y los docentes para la realización de sesiones de reforzamiento a las y los estudiantes.
	Recopilar evidencias del aprendizaje.
	Revisar el logro de las y los estudiantes en el consolidado virtual.
	Realizar el seguimiento a las y los estudiantes con problemas de aprendizaje.
	Implementar estrategias a través de las tutoras y tutores para motivar e incentivar el logro de los aprendizajes en las y los estudiantes.
	Sostener reuniones con padres y madres de familia para que apoyen a las y los estudiantes.
Mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Implementación de Grupos de interaprendizaje (GIAS) y Espacios colegiados
	Sostener reuniones periódicas con las y los docentes.
	Gestión de capacitaciones a las y los docentes a través de la UGEL
	Gestionar capacitaciones para las y los docentes.
	Acompañamiento y asistencia técnica a las y los docentes
	Sostener reuniones con las y los docentes para poder fortalecer su práctica pedagógica, identificando necesidades, y garantizar buenos resultados en aula.
	Monitoreo del trabajo pedagógico de las y los docentes
	Monitorear durante la clase y grupo de Whatsapp y retroalimentar.

Tabla N° 8 Directivas y directivos encargados - Funciones y tareas que las directivas y directivos encargados realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Acceso y permanencia de las y los estudiantes	Garantizar el acceso y permanencia de las y los estudiantes
	Sostener reuniones semanales con el equipo de docentes.
	Sostener reuniones y llamadas con padres y madres de familia cuando se presentan estudiantes ausentes o que no ratifican la matrícula.
	Realizar seguimiento a la asistencia de las y los estudiantes .
	Realizar coordinaciones con las y los docentes para contactar a las y los estudiantes que no están asistiendo para incentivarlas/os a volver.
	Comunicar a los padres y madres de familia a través de reuniones acerca del aprendizaje, avance y dificultades de las y los estudiantes.
	Realizar un diagnóstico sobre la base de la historia familiar de cada estudiante.
	Brindar apoyo para que las niñas y los niños puedan seguir asistiendo a clases.
Convivencia escolar	Promoción de la convivencia escolar
	Completar el SíseVe.
	Implementar del plan de tutoría.
	Sostener reuniones de asistencia técnica y capacitación/charlas con la comunidad escolar para prevenir casos de violencia.
	Elaborar y reforzar de las normas de convivencia.
	Realizar y gestionar alianzas con instituciones como ONG, DEMUNA, CEM para realizar capacitaciones y charlas sobre prevención de la violencia.
	Sostener reuniones con padres y madres con hijos o hijas con problemas de conductas.
	Sostener reuniones con docentes para evitar conflictos y promover el respeto a las opiniones de las y los demás maestras/os.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que existen tareas y subtareas que son reconocidas por la mayoría de las entrevistadas y entrevistados dentro de este grupo de directivas y directivos encargados. Así, sobre las labores vinculadas a la “Organización y planificación”, cabe destacar que 4 de los 10 DE (3 DE de nivel inicial y 1 DE de nivel secundaria) elaboraron, de manera participativa, los diagnósticos de necesidades educativas y los instrumentos de gestión. Asimismo, las/os subdirectoras/es entrevistadas/os refieren que también están involucradas/os en la elaboración de los instrumentos de gestión.

Sobre las labores referidas al “Funcionamiento de la IE”, 5 de los 10 DE (4 directores y 1 subdirectora) señalaron que garantizan o supervisan que se cumpla con los aspectos de bioseguridad y limpieza de la institución educativa. Acerca del mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de la IE, ningún subdirector o subdirectora hizo referencia a estar involucrado/a en esta tarea o sus sub-tareas. Una tarea mencionada

por un director encargado como 'tarea adicional' es la vinculada a la alimentación de las y los estudiantes en el marco de las responsabilidades que las directivas y directivos asumen en torno a la distribución de los alimentos del Programa Qali Warma.

Acercas del "Proceso de matrícula", se encontró que la mayoría de entrevistadas/os interviene en el proceso de matrícula., Solo una subdirectora señaló que no participa de este proceso porque se trata de una función administrativa de la que se encarga el director y el responsable del SIAGIE. En cuanto a las tareas que realizan las entrevistadas y entrevistados para garantizar la matrícula de las y los estudiantes a tiempo, dos DE señalan que coordinan con las autoridades para difundir la matrícula a través de altoparlantes (DE de nivel inicial). En el caso de otras u otros directivos, la difusión se realiza a través de redes sociales como Facebook, la página web del colegio o incluso llamadas telefónicas.

Sobre el "Monitoreo de los aprendizajes de las y los estudiantes", se encontró que, salvo dos DE entrevistadas/os, el resto realiza labores vinculadas a la función de monitoreo o seguimiento de los aprendizajes señalando las tareas y subtareas mencionadas en la Tabla N° 8.

Respecto de la "Mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje", se encontró que las y los DE implementan espacios de trabajo colegiado y grupos de interaprendizaje (GIAS), de modo que 5 de los 10 directivas/os consultados implementan este tipo de estrategias para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. De la misma manera, 5 de las/os 10 DE refieren que realizan monitoreo y retroalimentación del trabajo pedagógico de las y los docentes, y 3 de las/os 10 directivas/os realizan coordinaciones, por lo general, con la UGEL para gestionar capacitaciones para el equipo docente.

En lo referente al "Acceso y permanencia de las y los estudiantes en la IE", la mayoría de DE entrevistadas/os (9 de 10) realizan estas funciones. Se refieren a ellas de manera distinta, pero todas tienen en común el seguimiento o el monitoreo de la asistencia de las y los estudiantes a clases, ya sea que estas y estos tengan características distintivas como amenaza de deserción o intermitencia en la asistencia a clases. Este grupo de funciones también implica el monitoreo del envío de las tareas escolares, lo cual se presenta en el contexto de la pandemia, debido a que las clases se han llevado a cabo de manera remota.

Acercas de la "Convivencia escolar", 8 de los/las 10 DE menciona, entre sus labores, aquellas vinculadas a la convivencia escolar referidas en la Tabla N°8.

Asimismo, las directivas y los directivos entrevistadas/os señalan las siguientes como las labores más complejas comparándolas con otras labores importantes o en las que requieren apoyo:

**Tabla N° 9 Directivas y directivos encargados -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones más importantes	Funciones más complejas	Necesidad de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del PEI y PAT • Diagnóstico de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el PEI, que implica el diagnóstico social de la escuela, las reuniones con directoras y directores de otras escuelas, consultas con la UGEL, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la elaboración del PEI. • Apoyo de directoras y directores de otras escuelas con más experiencia y de la UGEL.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el aprendizaje de las niñas y los niños a través de la adecuación de los espacios, el trabajo con los padres y madres de familia y la mejora de los materiales. Todo ello es para que la niña y el niño aprenda, es el principal objetivo y es el centro. Lo más importante en su vida futura es poder desarrollarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir materiales para el aprendizaje de las niñas y los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere apoyo de las y los especialistas de la UGEL en la elaboración de los instrumentos de gestión, ya que, a veces, envían esquemas que no se entienden o que no son aplicables al contexto en el que se encuentra la IE. Muchas veces, no las/los capacitan. • La labor de la UGEL es más fiscalizadora que de acompañamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • La convivencia (tener un ambiente agradable, positivo, lleno de afectividad. Si la relación entre los padres y madres, y las y los docentes no es correcta y cordial, eso se refleja en las niñas y los niños.) • Manejo de los recursos financieros (el Estado invierte en mobiliario e infraestructura. Si no se emplean bien los recursos, se afecta a la institución.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula en los casos de traslado de estudiantes a su IE a causa de la pandemia (las directoras y los directores de sus escuelas de origen no han querido gestionar su traslado, la documentación). Esta situación ha afectado porque les habían racionalizado una plaza meses antes y, para poder asignar nuevamente una docente a la IE, se requiere la nómina con todos los y las estudiantes, incluidas/os las/los recién trasladadas/os. Esta situación también afectó las gestiones para la entrega de raciones por parte del Programa Qali Warma, dado que, sin las nóminas oficiales, no se podrá disponer de raciones para las niñas y los niños trasladadas/os. 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo lo que es la parte tecnológica (Plataformas google drive, classroom). • Limpieza de aulas (no cuenta con personal que se dedique a estas tareas).
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar sobre la base de los compromisos de gestión escolar. • Clima institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el presupuesto. • Cuando se tiene docentes que no son buenas/os en su trabajo y no se les puede cambiar porque eso no está bajo la potestad del/de la directivo/a sino de la UGEL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita personal que brinde soluciones inmediatas para poder continuar con las clases con respecto a las y los docentes que incumplen.

**Tabla N° 9 Directivas y directivos encargados -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones más importantes	Funciones más complejas	Necesidad de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> El monitoreo y acompañamiento de las y los docentes porque genera que se tenga un liderazgo pedagógico y permite desarrollar la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> La convivencia escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo psicológico con las y los estudiantes una vez que retornen a la presencialidad. Recursos tecnológicos que deben ser provistos por el MINEDU y el PRONIED.
<ul style="list-style-type: none"> Trabajar la parte emocional de las y los estudiantes, y todo el personal de la institución porque permite que las personas puedan trabajar en armonía, organizadas, con ánimo, sin renegar. Tratamos de que las y los docentes no estén estresadas/os, ni violentas/os. La comunicación es muy importante. 	<ul style="list-style-type: none"> La planificación del trabajo pedagógico en el contexto de la virtualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Para manejar el SIAGIE, se requiere de la UGEL o del MINEDU. El envío de un o una especialista que oriente en la elaboración del SIAGIE.
<ul style="list-style-type: none"> Los aprendizajes de las y los estudiantes por competencias. Darles capacidades a las y los docentes para que las y los estudiantes tengan un aprendizaje por competencias y no por contenidos como se hacía anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo a las y los docentes, porque ellas y ellos siguen pensando que se les está controlando o que se les va a castigar, en vez de entender que se trata de que mejoren en su práctica pedagógica. Eso se complica aún más cuando se trata de maestras y maestros de edad avanzada. Tutoría y convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo con las TIC para motivar a las y los docentes a usar estas herramientas pedagógicas. Apoyo de personal calificado para realizar visitas a los padres y madres de familia (trabajadora social). Fortalecimiento en la elaboración de los materiales para el refuerzo en temas como Educación para el trabajo, Arte, Religión (áreas no priorizadas). Capacitación de las y los especialistas de la UGEL, y del MINEDU a las directivas y directivos en el fortalecimiento de instrumentos pedagógicos a nivel de programación curricular y también del MINEDU.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Percepción sobre la formación ofrecida

Los ejes de análisis para analizar la percepción de las y los DE acerca de la oferta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas son los siguientes: el conocimiento que tienen acerca del referido Programa, y la opinión que tienen sobre sus características y beneficios.

A. Conocimiento del Programa de formación

En relación con el conocimiento sobre la implementación del Programa que tenían las entrevistadas y entrevistados, se encontró que la gran mayoría lo conocía y, además, se habían matriculado en algún curso virtual o ya lo habían concluido.

De igual manera, al consultar sobre los principales medios de difusión y convocatoria mediante los cuales tomaron conocimiento del Programa, la mayor parte indicó que se enteró a través de la plataforma PerúEduca, ya sea por el envío de correos o por encontrarse inscritos automáticamente, por mensajes recibidos de la UGEL y, en menor medida, por las redes sociales. Únicamente, en un caso, se indicó que fue la página web del MINEDU la fuente de información a partir de la cual tuvo conocimiento del Programa.

Sobre las principales temáticas del Programa, las entrevistadas y entrevistados identificaron una diversidad de temas. Se han agrupado en cuatro campos temáticos, diferenciando la gestión escolar de la pedagógica y de los módulos de liderazgo, por ser el sentido que otorgan los DE al Programa. Así, en gestión escolar, se han agrupado aquellas temáticas relacionadas con la mejora de capacidades estratégicas y administrativas, las cuales fueron las más mencionadas, mientras que, por gestión pedagógica, se entienden aquellas temáticas relacionadas con el reforzamiento de un área de especialización pedagógica o a las mejoras de las prácticas pedagógicas, como podría ser el uso de herramientas tecnológicas o TIC. Además, se mencionaron cursos de habilidades blandas de la directiva y directivo o socioemocionales, de modo particular, para el manejo del contexto de pandemia, y, en un caso, el desarrollo de capacidades de liderazgo.

Gráfico N° 01 Directivas y directivos encargados - Principales temáticas identificadas en la oferta del Programa



Fuente: Elaboración propia

B. Características del Programa de Formación

Otra de las categorías relevantes que surgieron entre las respuestas de las y los DE fue la opinión sobre las características del Programa, esto es, sus percepciones sobre la pertinencia de su duración, así como la metodología, herramientas y materiales. La mayoría de ellas y ellos indica que la duración es la adecuada.

Entre las razones de los que tienen una opinión positiva acerca de la duración del Programa, se encuentra que este se adecúa a los horarios de trabajo, y se desarrollan dentro de plazos razonables para trabajar los módulos y culminar el curso. De igual manera, se destaca la virtualidad como una ventaja para desarrollar las temáticas, así como el tiempo total del Programa y el cumplimiento de los cronogramas. De otro lado, quienes no encontraron adecuada su duración señalaron que los módulos son muy generales y no permiten comprender con mayor detalle las temáticas, y, en otro caso, que toma mucho tiempo, lo que ocasiona que se cruce con el desarrollo de las labores directivas y docentes.

En lo correspondiente a la metodología, se señalan, como las principales técnicas, las lecturas, el intercambio de experiencias a través de espacios de discusión y foros, el uso de material audiovisual, y las lecciones participativas. Se identifican, como más positivas, las metodologías que promueven la participación y el intercambio de experiencias, en tanto que una de las entrevistadas señaló que las lecturas suelen ser muy trabajosas y otro, que los materiales audiovisuales de casos eran demasiado extensos, por lo que se requerirían materiales más sintéticos.

Respecto a las herramientas utilizadas, las y los DE hicieron referencia, principalmente, a la plataforma virtual, la cual encontraron bastante simple para el acceso a los materiales. También, se hizo referencia al uso de plataformas como Facebook y se señaló el interés de utilizar distintas plataformas como Google Meet o Google Classroom, a fin de que no sean cursos muy monótonos. Solo en un caso, se mencionó que el uso de una nueva tecnología podía ser una razón para el abandono de los cursos.

Un último punto para destacar son las opiniones sobre los materiales utilizados en el programa, las cuales, en su mayoría, fueron positivas, debido a la diversidad de opciones (videos, textos, ppts, entre otros materiales), así como a la claridad y pertinencia de sus contenidos.

Entre las mejoras posibles, se señalaron la necesidad de contar con materiales más sintéticos. Solo en un caso, se mencionó el uso de materiales que no eran accesibles en la zona donde se brindó la capacitación.

C. Beneficios de la formación ofrecida por el Programa

En lo referente a la utilidad para las labores directivas, se tiene que, de las y los 8 DE que participaron en el Programa, 7 indicaron que pudieron utilizar lo aprendido en su desempeño como personal a cargo de la institución educativa. Entre los aspectos que identificaron como los más fortalecidos, se destacan el desarrollo de habilidades, en particular para la elaboración de documentos técnicos y de gestión; las actitudes de liderazgo; y mejores disposiciones para afrontar situaciones críticas, así como un conocimiento más claro sobre temas específicos, sobre todo en cuestiones normativas. Solo en un caso, se identificó la posibilidad de certificarse como un beneficio del Programa y se destacó la virtualidad como una ventaja para mantener las capacitaciones.

Gráfico N° 02 Directivas y directivos encargados - Beneficios de la formación ofrecida por el Programa



Fuente: Elaboración propia

Sobre los contenidos, se recomienda hacer más énfasis en los cursos y temáticas de gestión, y en promover nuevos conocimientos como las neurociencias aplicadas a la educación. Del mismo modo, se recomienda repetir los cursos en las zonas donde existe mayor presencia de directivas y directivos, y personal de las UGEL.

5.1.3. Necesidades de las directivas y directivos encargados

Para el recojo de las necesidades de formación en gestión escolar, se consultó a las y los DE acerca de los conocimientos, las habilidades y las actitudes de la gestión escolar que requerían para ejercer sus cargos de manera efectiva, y las razones que sustentaban esa necesidad de formación.

A. Conocimientos en gestión escolar

De acuerdo con las respuestas de las directivas y directivos encargados entrevistados, se han identificado un conjunto de conocimientos para la gestión escolar que han sido agrupados en seis categorías, las mismas que se describen a continuación:

**Tabla N° 10 Directivas y directivos encargados -
Conocimientos requeridos para su gestión escolar**

Categoría	Detalle
Conocimientos sobre los instrumentos de gestión y normatividad	Proyecto educativo institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), también los conocimientos sobre la normatividad, entre ellas, el Currículo Nacional y las normas técnicas vigentes emitidas por el sector nacional (MINEDU), las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Local (UGEL).
Conocimientos de administración aplicados a la IE	Gestión administrativa, la cual debe incluir, según lo mencionado por las y los entrevistadas/os, aspectos como contabilidad, elaboración de documentos e informes, y manejo del personal.
Conocimientos pedagógicos	Conocimientos que se requieren para monitorear y acompañar la práctica pedagógica docente, de modo que se logren los aprendizajes en las y los estudiantes.
Liderazgo pedagógico	Conocimientos sobre los Compromisos de Gestión Educativa y el Marco del Buen Desempeño del Directivo.
Conocimientos de tecnologías de la información y comunicación, y herramientas de ofimática	Conocimientos para el manejo de las herramientas de la tecnología de la información y otras herramientas tecnológicas. La importancia de estos conocimientos se asocia al uso de la virtualidad como una herramienta para el aprendizaje.
Conocimientos para el desarrollo de habilidades sociales	Conocimientos que permiten el desarrollo de habilidades sociales, las cuales son necesarias para establecer una comunicación asertiva con la comunidad educativa.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, de acuerdo con los actuales perfiles de cargo, podemos establecer un vínculo entre aquello que detallan como necesidad las y los DE, y los conocimientos que la normativa acerca de perfiles de director/a y subdirector/a señala como necesarios:

Tabla N° 11 Directivas y directivos encargados - Conocimientos para la gestión escolar requeridos por las directivas y directivos encargados y alineamiento con el perfil del cargo de director/a y subdirector/a

Conocimientos requeridos por las y los DE	Conocimientos del perfil del cargo
Conocimientos sobre los instrumentos de gestión y normatividad del sector	Gestión Pública (Sistemas Administrativos del Estado, entre otros)
Conocimientos de administración aplicados a la IE	Recursos Humanos o Talento Humano y Desarrollo Organizacional similares
Conocimientos pedagógicos	Monitoreo y acompañamiento pedagógico
Conocimientos de tecnologías de la información y comunicación, y herramientas de ofimática	Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) aplicadas a la educación (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento -TAC, entre otros) Procesador de textos: básico Hojas de cálculo: básico Programa de presentaciones: básico
Liderazgo pedagógico	Liderazgo en el marco de la gestión escolar Gestión Escolar y Educativa
Conocimientos para el desarrollo de habilidades sociales	Liderazgo en el marco de la gestión escolar Gestión Escolar y Educativa

Fuente: Elaboración propia

B. Habilidades para la gestión escolar

En lo que respecta a las habilidades para la gestión escolar, las directivas y directivos encargados entrevistados han identificado un conjunto de habilidades que se han clasificado en cinco grupos. Estas son las siguientes:

**Tabla N° 12 Directivas y directivos encargados -
Habilidades requeridas para su gestión escolar**

Categoría	Detalle
Habilidades para ejercer el liderazgo	Se refiere a un conjunto de habilidades que estarían orientadas a poder “convencer” y “dirigir” a los padres y madres de familia, así como “dirigir” a las y los estudiantes, “motivar” a las y los docentes, así como ser partícipe de las actividades que se encomienden a otras/os.
Habilidades sociales	<p>Se refiere a las habilidades para establecer relaciones interpersonales, para la comunicación que considera aspectos como la escucha activa, la empatía y la asertividad, requeridas sobre todo para interactuar con familias y, en especial, con las familias vulnerables. También, para interactuar con estudiantes vulnerables, así como con estudiantes y docentes que requieren acompañamiento por los efectos sufridos por la pandemia.</p> <p>Para establecer alianzas con autoridades, entre otras acciones para las cuales se requiere entender a las personas, ponerse en el lugar de ellas, tratarlas con afecto y establecer vínculos de confianza. Dentro de este tipo de habilidades, también se incluyen aspectos vinculados a la expresión oral.</p>
Habilidades para la resiliencia	Este conjunto de habilidades está relacionado con la flexibilidad, la adaptación al cambio, la habilidad para recuperarse y seguir adelante luego de enfrentar situaciones difíciles, e incluso, muchas veces, innovar. En este caso, 4 de las/os 10 directivas/os encargados mencionaron este grupo de habilidades, vinculadas, sobre todo, a su relación con los padres y madres de familia, y las y los docentes, y al rol que tienen las/os directivas/os de motivar a estos actores para cumplir con las normas, pero de una manera flexible.
Habilidades para la gestión de recursos financieros, conseguir recursos financieros	Este grupo de habilidades se encuentran relacionadas con el manejo de los recursos financieros, que podrían incluir habilidades para la contabilidad, pero también habilidades para conseguir fondos a través de donantes.
Habilidades para el manejo de tecnologías de la información y comunicación, y otras herramientas	<p>Estas habilidades se refieren al manejo de las herramientas de la tecnología de la información y otras herramientas tecnológicas.</p> <p>También, se refiere a habilidades para aplicar el enfoque intercultural, considerando que las directivas y los directivos se relacionan con distintas personas de la comunidad educativa y de distintas partes del país, así como al trabajo en equipo y las habilidades para la redacción.</p>

Fuente: Elaboración propia

C. Actitudes y valores hacia la gestión escolar

En cuanto a las actitudes para la gestión escolar que las y los DE entrevistadas/os consideran necesarias para ejercer el cargo de manera efectiva, se encontraron las siguientes:

Tabla N° 13 Directivas y directivos encargados - Actitudes requeridas para su gestión escolar

Categoría	Detalle
Positivismo	Tener buenas relaciones con las personas a través de un “buen” carácter y el buscar el lado bueno a las dificultades, dándose ánimos y fuerzas.
Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo	Estar prestos al trabajo en equipo, lo cual implica para las y los entrevistadas/os una disposición para participar, y, de manera colaborativa, lograr las metas y salir de las dificultades en conjunto.
Liderazgo	La actitud de liderazgo está asociada, por las y los entrevistadas/os, a aspectos como el ser un/a referente o un/a ejemplo de buenas prácticas para la comunidad, así como el contar con una visión clara de hacia dónde va la IE.
Compromiso	Se refiere a la actitud de compromiso hacia la IE y el trabajo que desempeñan, al cual colocan como una condición para ejercer el liderazgo.
Proactividad	Hace referencia a realizar las tareas encomendadas de manera oportuna, sin esperar que se venza el plazo o que algún superior le solicite hacerlas, así como proponer cambios o ajustes.
Actitud democrática	Se refiere a lograr acuerdos entre las y los docentes, dejar que participen y brinden sus ideas, y escucharlos.
Actitud mediadora	Se refiere a tener una actitud conciliadora, que evite conflictos entre las y los docentes, y los padres y madres de familia.
Actitud formativa	La actitud formativa se refiere a la formación de las y los docentes que se encuentran bajo la responsabilidad de la directora o director encargado, identificando sus fortalezas y enseñándoles la ruta para mejorar.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los valores, se mencionan, con mayor frecuencia, la responsabilidad y el respeto; y, en segundo lugar, la justicia y la solidaridad. Otros valores mencionados son la puntualidad, honestidad, cortesía, amabilidad y empatía.

Gráfico N° 04 Directivas y directivos encargados - Valores requeridos para su gestión escolar

Responsabilidad	Respeto	Justicia	Solidaridad	Puntualidad
Honestidad	Cortesía	Amabilidad	Empatía	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las actitudes referidas por las y los DE entrevistadas/os se encuentran alineadas, en alguna medida, a los enfoques transversales definidos en el Currículo Nacional: enfoque de derechos, orientación al bien común, búsqueda de la excelencia, enfoque ambiental, igualdad de género, intercultural, inclusivo o de atención a la diversidad. Los enfoques aportan concepciones importantes sobre las personas, su relación con las y los demás, con el entorno, y con el espacio común. Se traducen en formas específicas de actuar y son la concreción observable de los valores y las actitudes que se espera que docentes, estudiantes, directivas y directivos, y personal administrativo y de servicio lleguen a demostrar en la dinámica diaria de la IE y que se extiendan a los distintos espacios personales y sociales en que se desenvuelven (MINEDU, 2014).

En cuanto a los valores mencionados por las y los DE, estos, también, están en concordancia con la práctica de generación de Comunidades de Aprendizaje para fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión (CGE 4), en la cual se han establecido, como elementos importantes, ciertos valores, como la confianza mutua, el respeto y el apoyo que se refieren a tener interacciones en un ambiente de confianza y respeto a la diversidad, buscando la colaboración para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan la IE (MINEDU, 2014).

5.2. Docente en función directiva

5.2.1. Labores de las y los docentes en función directiva

Debido a que las y los DFD carecen de un perfil normativo técnico que defina sus funciones y tareas de la gestión escolar, el referente principal para el análisis de las mismas son los Compromisos de Gestión Escolar de funcionamiento y prácticas de gestión (Ver Tablas 3 y 4). Sobre esta base, se analizará si las funciones y tareas identificadas por ellas y ellos, se encuentran alineadas a los CGE, pudiendo, de este modo, identificar si sus prácticas de gestión cotidiana exceden o no a las establecidas en la normativa. Se han considerado los siguientes aspectos:

Tabla N° 14 Docentes en función directiva - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE

Funciones	Tareas y sub tareas
Organización y planificación	Elaboración y actualización de los instrumentos de gestión
	Sostener reuniones de trabajo colegiado y en redes educativas con las y los docentes.
	Sostener reuniones con otros actores de la comunidad educativa como los padres y madres de familia, el personal administrativo, las y los auxiliares, el CONEI, y la UGEL.
	Establecer comisiones con las y los docentes a fin de año.
	Implementar la calendarización según directivas del MINEDU.
Funcionamiento de la IE	Cumplimiento de los aspectos de bioseguridad y limpieza de la institución educativa
	Sostener reuniones o charlas de sensibilización con la comunidad educativa (docentes, padres y madres de familia, y estudiantes) sobre las medidas y protocolos de protección frente al COVID en el regreso a las clases presenciales.
	Gestionar el abastecimiento de los kits de bioseguridad .
	Realizar coordinaciones con los padres y madres de familia, y autoridades locales para asegurar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la escuela.
	Realizar coordinaciones con el Centro de Salud y la Policía Nacional para recibir capacitaciones junto a estudiantes, y padres y madres de familia sobre prevención y acciones por realizar frente al Covid-19.
	Mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de la IE
	Realizar coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de mantenimiento y limpieza del centro educativo.
	Gestionar en el saneamiento físico y legal de la escuela.
	Monitoreo y recepción de materiales de aprendizaje
	Gestión en la recepción y distribución de alimentos de Qali Warma
	Realizar coordinaciones con el comité de alimentación de la escuela, padres y madres de familia, y las autoridades locales para la recepción y distribución de alimentos, respetando las medidas de bioseguridad frente al Covid-19.
Proceso de matrícula	Matrícula de las y los estudiantes a tiempo
	Realizar la difusión del proceso de matrícula a través de radio emisoras locales, redes sociales y afiches en la institución educativa.
	Recolectar documentos requeridos para la matrícula vía WhatsApp
	Implementar acciones de sensibilización con los padres y madres de familia para que logren matricular a sus hijos e hijas.
	Registrar la información de las y los estudiantes matriculadas/os en el SIAGIE.
	Realizar coordinaciones con docentes para realizar llamadas telefónicas y brindar información sobre la matrícula.

Tabla N° 14 Docentes en función directiva - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE

Funciones	Tareas y sub tareas
Monitoreo de los aprendizajes de las y los estudiantes	Monitoreo o seguimiento de los aprendizajes
	Realizar el diagnóstico de las competencias de aprendizaje a las y los estudiantes a inicios del año escolar.
	Recopilar evidencias de aprendizajes (fichas y cuadernos de trabajo) y retroalimentación.
	Realizar coordinaciones con las y los docentes, y padres y madres de familia para evaluar los logros de aprendizaje de las y los estudiantes
	Hacer seguimiento del aprendizaje de las y los alumnos mediante llamadas telefónicas y WhatsApp.
	Implementar el trabajo colegiado o en redes educativas.
	Capacitación en el uso del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB)
Realizar la retroalimentación a las y los docentes.	
Mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Implementación de un plan de retroalimentación a las y los estudiantes, y alas y los docentes
	Identificar competencias de las y los estudiantes.
	Elaborar de planes de mejora.
	Implementar reuniones constantes con las y los docentes.
	Implementación de los grupos de interaprendizaje
	Monitorear y acompañar a las y los docentes.
	Realizar seguimiento de las y los docentes.
Acceso y permanencia de las y los estudiantes	Matrícula oportuna
	Formar comisiones para identificar niñas y niños en la comunidad que no están matriculadas/os.
	Brindar facilidades para la regularización de los documentos de matrícula.
	Permanencia y culminación del año escolar
	Hacer seguimiento de la asistencia y actividades de las y los estudiantes sobre la base de una comunicación permanente con los padres y madres de familia.
	Ejecutar visitas domiciliarias en caso de haber estudiantes intermitentes y con riesgo de deserción escolar.
	Establecer horarios semanales para conversar con las y los estudiantes de forma individual.
	Fomentar un buen clima escolar.
	Implementar nuevas estrategias de aprendizaje.

Tabla N° 14 Docentes en función directiva - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE

Funciones	Tareas y sub tareas
Convivencia escolar	Acompañamiento psicológico y emocional a los padres y madres de familia, y a las y los estudiantes
	Implementar jornadas, talleres y charlas de convivencia escolar.
	Implementar trabajo con tutorías para identificar y dar seguimiento a las y los estudiantes con problemas emocionales.
	Participar de las capacitaciones y charlas promovidas por la UGEL, el MINEDU y la DRE.
	Realizar coordinaciones con autoridades e instituciones locales para realizar charlas sobre violencia familiar y buen trato de las y los menores.
	Hacer seguimiento del Reglamento Interno (RI) y del Procedimiento Administrativo Disciplinario (PAD).
	Fomentar valores democráticos al interior de la escuela.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que existen tareas y subtareas que son reconocidas por la mayoría de las y los entrevistadas/os dentro de este grupo de docentes en función directiva. Así, se destaca que para todas y todos los DFD, la elaboración o actualización de los instrumentos de gestión es un trabajo conjunto e integral de la comunidad educativa, en el que participan las y los docentes, el personal administrativo, las y los auxiliares, los padres y madres de familia, y la UGEL, en algunos casos. Según la información recolectada, las y los DFD se reúnen en comisiones, en trabajo colegiado y en redes educativas para la elaboración o actualización de los mencionados instrumentos.

Como se puede constatar, las funciones y tareas asociadas al funcionamiento de la institución educativa mencionadas se encuentran alineadas al CGE 3 que establece las condiciones operativas orientadas al sostenimiento del servicio educativo.

Otro grupo importante de funciones y tareas se relaciona con el monitoreo del aprendizaje de las y los estudiantes. Al respecto, se encontró que todas y todos los DFD entrevistadas/os realizan la función de monitoreo o seguimiento del aprendizaje. Un aspecto que resalta es que el monitoreo del aprendizaje que es considerado como un proceso evaluativo en el que existe un diagnóstico, una planificación, un monitoreo y/o seguimiento de los logros de aprendizaje, y una retroalimentación.

Por ejemplo, en términos de tareas previas al monitoreo del nivel de aprendizaje, evalúan las competencias de aprendizaje a las y los estudiantes a inicios del año escolar y realizan trabajo colegiado o en redes educativas para la elaboración de los instrumentos de evaluación de los logros de aprendizaje. En relación con las tareas

propias del monitoreo del aprendizaje, destaca la recopilación de evidencias o registro de evaluaciones (fichas y cuadernos de trabajo) con apoyo de las familias y a través de coordinaciones telefónicas y por WhatsApp, así como coordinación continua con las y los docentes para evaluar los logros de aprendizaje. Es inusual el seguimiento personalizado a estudiantes con problemas de aprendizaje o la elaboración de informes de los logros y dificultades de aprendizaje de las y los estudiantes para las familias.

Respecto a las funciones y tareas relacionadas con el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de las y los estudiantes, resalta la mención a la adaptación de estrategias de aprendizaje de acuerdo con el contexto y la vida cotidiana de las y los estudiantes. Asimismo, se señaló la importancia de establecer un buen clima institucional para el mejoramiento del aprendizaje y la comunicación con las y los estudiantes para conocer sobre la práctica docente en clase.

El monitoreo de los logros de aprendizaje y el mejoramiento del proceso de enseñanza se encuentran de manera implícita en el CGE 4. Las estrategias de acompañamiento pedagógico al o a la docente, la recolección de evidencias de desempeño y el seguimiento a estudiantes con problemas de aprendizaje se encuentran vinculados a las prácticas 4 y 5 en términos de difusión del enfoque del CNEB e implementación de estrategias de desarrollo de competencias docentes.

Respecto a las funciones y tareas que aseguren la permanencia del o de la estudiante, 7 de las/os 10 DFD realizan un monitoreo o seguimiento de la asistencia y actividades de las y los estudiantes sobre la base de una comunicación permanente con los padres y madres de familia. Destaca que llevan a cabo visitas domiciliarias a las y los estudiantes intermitentes y con riesgo de deserción escolar. Una de los DFD, además, establece horarios semanales para conversar con las y los estudiantes de forma individual. Solo un DFD mencionó que fomenta un buen clima escolar como una práctica positiva para la permanencia de las y los estudiantes en el centro educativo, y otra que desarrolla nuevas estrategias de aprendizaje que permiten captar la atención de las y los estudiantes, y su continuidad en la escuela, tales como actividades de reciclaje.

Las y los DFD fueron consultadas/os por las funciones que consideran más importantes y las que presentan más dificultades, y por el apoyo que deberían recibir para realizar una adecuada gestión escolar. Al respecto, señalaron lo siguiente:

**Tabla N° 15 Docentes en función directiva -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones importantes	Funciones difíciles	Necesidad de apoyo
Pedagógica e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del SIAGIE (para asignación de materiales a estudiantes). Hay retraso por problemas del propio aplicativo. Además, hay poca flexibilidad por fechas que cumplir. • Mantenimiento de la infraestructura. No se tiene conocimiento en ese campo. • Labores administrativas, por ejemplo, llenado de fichas de mantenimiento de la infraestructura, procedimiento complejo, por el cual el director o directora puede salir perjudicado/a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca asesoría de parte de la UGEL en cuanto al mantenimiento. • Necesita apoyo en su labor pedagógica (auxiliar o docente adicional). • Busca ayuda del gobierno regional para mejorar la infraestructura de la escuela, la cual, por la antigüedad, presenta algunas rajaduras en las paredes. • Espera apoyo de la UGEL y MINEDU, para la asignación de un/a auxiliar o docente. • Busca apoyo en labores administrativas, por ejemplo, con SIAGIE y con ESCALE. • Solicita que se cumpla la norma que indica que, para escuelas con más de 10 aulas, haya un/a director/a sin aula a cargo. • Recibe apoyo de las autoridades locales (rondas campesinas) en temas de la matrícula con visitas a los padres y madres de familia a sus casas.
Elaboración de los instrumentos de gestión, en especial el PEI, el cual es el norte para un adecuado trabajo con las y los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dominio de los instrumentos de gestión: PCI y el PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta apoyo en la gestión administrativa. • Tiene apoyo del personal administrativo y el CEBA. • Requiere apoyo para manejar el estrés y cansancio en docentes y estudiantes.
Desarrollo de las actividades programas de manera puntual	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la matrícula debido a problemas de conectividad con el SIAGIE y falta de información de las y los estudiantes para matricularlas/os. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espera apoyo de la UGEL, MINEDU, gobiernos regionales y la comunidad.
Distribución de alimentos y materiales escolares que envía la UGEL. Coordinación con los comités conformados por los padres y madres de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del trabajo pedagógico. No podía planificar una escuela unidocente adecuadamente trabajando con niñas y niños de 3 ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe apoyo de la UGEL para la planificación del trabajo. • Se recibe apoyo de los comités de padres y madres de familia. • Busca apoyo de la municipalidad local para la construcción de un parque de recreación para las niñas y los niños anexo a la escuela. • Busca recibir apoyo del MINSA para la vacunación de los padres y madres de familia contra el Covid-19.

**Tabla N° 15 Docentes en función directiva -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones importantes	Funciones difíciles	Necesidad de apoyo
Coordinación con los comités conformados por los padres y madres de familia	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del trabajo pedagógico. No podía planificar una escuela unidocente adecuadamente trabajando con niñas y niños de 3 ciclos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se recibe apoyo de la UGEL para la planificación del trabajo. Se recibe apoyo de los comités de padres y madres de familia. Busca apoyo de la municipalidad local para la construcción de un parque de recreación para las niñas y los niños anexo a la escuela. Busca recibir apoyo del MINSA para la vacunación de los padres y madres de familia contra el Covid-19.
Convivencia escolar, acompañamiento emocional	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento del/de la estudiante. Deberían haber subdirector/es que ayuden con dicha labor. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca apoyo en temas de convivencia enfocada a que los padres y madres de familia prioricen la educación de sus hijos e hijas por encima de sus trabajos. Busca apoyo de la UGEL en relación con el manejo de los documentos de gestión. Busca apoyo en convivencia con docentes (por temas de pandemia hay docentes con suspensiones e inasistencias que necesitan recibir apoyo emocional por especialistas de la UGEL).

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Percepción sobre la formación ofrecida

Los ejes de análisis para analizar la percepción de las y los DFD acerca de la oferta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas son los siguientes: el conocimiento que tienen acerca del referido Programa, y la opinión que tienen sobre sus características y beneficios.

A. Conocimiento del Programa de formación

En relación con el conocimiento sobre la implementación del Programa que tenían las entrevistadas y entrevistados, se identificó que todas/os ellas/os tienen conocimiento de la formación ofrecida. Además, la gran mayoría participó del Programa.

De igual manera, al consultar sobre los principales medios por los que tomaron conocimiento del Programa, 6 indicaron que se enteraron a través de la plataforma PerúEduca, 5 por medio de la UGEL con el envío de correos electrónicos, y 2 través de las redes sociales y la circulación de la información por grupos de WhatsApp.

Sobre las principales temáticas del Programa, las y los DFD identificaron una diversidad de temas, entre los que resaltan, principalmente, la gestión de comunidades de aprendizaje y gestión comunitaria, y, en menor medida, la gestión de los instrumentos de gestión y el uso de herramientas digitales (Google Drive, Google Meet, WhatsApp).

Las capacitaciones recibidas se han agrupado en tres campos temáticos según los comentarios de las entrevistadas y entrevistados: gestión escolar, en relación con la mejora de las capacidades estratégicas y administrativas; gestión pedagógica, en temas ligados al reforzamiento de un área de especialización pedagógica como el uso de herramientas tecnológicas, alfabetización digital, evaluación formativa; y habilidades blandas, que aborda los temas de acompañamiento docente y de convivencia escolar. No aparece el tema de liderazgo pedagógico.

**Gráfico N° 05 Docentes en función directiva -
Principales temáticas identificadas en la oferta del Programa**



Fuente: Elaboración propia

B. Características del Programa de Formación

Las y los participantes también comentaron sobre las características del Programa de Formación. Se consideraron sus percepciones sobre la pertinencia de la duración, la metodología, las herramientas y materiales utilizados.

Entre las razones de las y los que tienen una opinión positiva acerca de la duración del Programa, se encuentra que las unidades o módulos no son muy extensos, las lecturas son adecuadas y se pueden resolver el cuestionario. De forma contraria, quienes no encontraron adecuada la duración del Programa señalaron que los cursos de 40 horas no son suficientes para obtener un certificado y que los tiempos son muy ajustados.

En lo correspondiente a la metodología, señalaron que es casuístico y dinámico, y se presenta la información en textos y videos que son fáciles de entender. Por ejemplo, uno de los entrevistados resaltó que es buena la participación de las directivas y directivos en algunos videos. Además, indicaron que se puede reforzar el aprendizaje con los cuestionarios y foros. Asimismo, una de ellos manifestó que, al ser virtual, se puede capacitar y reforzar el aprendizaje según el tiempo disponible.

Respecto a las herramientas y materiales utilizados, las entrevistadas y entrevistados expresaron que las guías, las lecturas en formato PDF, los videos y los foros son sencillos y explicativos, no complicados de entender. Las y los docentes señalaron que los contenidos son reflexivos y con un buen nivel de detalle, lo que permite una buena orientación para resolver las lecciones de aprendizaje.

C. Beneficios de la formación ofrecida en el Programa

Respecto a la incidencia práctica que tienen los programas de formación virtual del MINEDU, 8 de 10 entrevistadas/os indicaron que pudieron utilizar lo aprendido en su desempeño como personal a cargo de la institución educativa. Sin embargo, uno de ellos acotó no poder aplicar todo lo aprendido porque el contenido está diseñado para una educación presencial.

Sobre los mayores beneficios identificados, 8 de las/os 10 entrevistadas/os manifestaron que el conocimiento adquirido las/os ayuda en la práctica docente, por ejemplo, en la elaboración de fichas de evaluación diagnóstica y formativa, en la elaboración del reglamento interno, en el monitoreo a las y los docentes, y en el acompañamiento emocional a los padres y madres de familia. Una de ellos indicó que los programas formativos ayudan a identificar sus debilidades y a trabajar con más seguridad. Asimismo, tres de ellas/os indicaron que los certificados otorgados son de utilidad al momento de postular a nuevas escalas dentro de la carrera magisterial.

**Gráfico N° 06 Docentes en función directiva -
Beneficios de la formación ofrecida por el Programa**



Fuente: Elaboración propia

No obstante, las entrevistadas y entrevistados también anotaron algunas limitaciones de la formación virtual. Entre las principales dificultades, se encuentran la mala conexión a internet, el cruce de los horarios laborales con los de capacitación y la carga laboral misma.

5.2.3. Necesidades de las y los docentes en función directiva

Para el recojo de las necesidades de formación en gestión escolar, se consultó a las y los DFD acerca de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores de la gestión escolar que requieren para ejercer sus cargos de manera efectiva y las razones las que sustentan esa necesidad de formación. A continuación, se presentan los resultados:

A. Conocimientos en gestión escolar

De acuerdo con las respuestas de las y los DFD entrevistadas/os, se ha identificado un conjunto de conocimientos para la gestión escolar que han sido agrupados en cuatro categorías, las mismas que se describen a continuación:

**Tabla N° 16 Docentes en función directiva -
Conocimientos requeridos para su gestión escolar**

Categoría	Detalle
Conocimientos pedagógicos	Marco de Buen Desempeño Docente
Conocimientos sobre los instrumentos de gestión y normatividad	Referidos a los instrumentos de gestión como el Proyecto de Educación Institucional (PEI), el proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Las y los entrevistadas/os coinciden en señalar que dichos documentos son importantes porque establecen las pautas de cumplimiento de los objetivos de la institución educativa. En ese sentido, señalan que tener un mayor conocimiento de dichos instrumentos de gestión ayudaría a mejorar el monitoreo de las y los docentes, y, consecuentemente, los logros de aprendizaje de las y los estudiantes. Asimismo, facilitaría su labor, ya que no dependerían frecuentemente de la UGEL para la elaboración de tales documentos; por el contrario, les daría más autonomía para organizar, preparar y entregar los documentos. Además, manifestaron que es muy importante el conocimiento de tales instrumentos de gestión, dado que el director o directora es la persona encargada de liderar la escuela y, por tanto, de movilizar a toda la comunidad educativa.
Conocimientos en convivencia escolar	Sobre el compromiso 5, si bien las y los DFD han resaltado el trabajo en conjunto con la comunidad educativa para realizar una adecuada gestión escolar, aún existe una demanda de formación en temas de convivencia escolar y de promoción de relaciones interpersonales con docentes, y padres y madres de familia.
Liderazgo	Identificado como una necesidad de formación en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) y resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

B. Habilidades en gestión escolar

En lo que respecta a las habilidades para la gestión escolar, las y los DFD entrevistadas/os, han identificado un conjunto de habilidades que se han clasificado en tres grupos:

Tabla N° 17 Docentes en función directiva - Habilidades requeridas para su gestión escolar

Categoría	Detalle
<p>Habilidades para ejercer el liderazgo</p>	<p>Se refiere a un conjunto de habilidades que estarían orientadas a movilizar a la comunidad educativa, al ser proactivo en la disposición de medidas que contribuyan a la mejora de la institución educativa y al monitoreo del personal docente. Según las y los docentes, el liderazgo implica ser tolerantes con las y los estudiantes porque vienen de realidades diferentes, y compartir el conocimiento para brindar ayuda a las y los docentes a profundizar en temas que desconozcan.</p>
<p>Habilidades sociales y blandas</p>	<p>Un segundo grupo de habilidades son las sociales, las cuales incluyen habilidades para establecer relaciones interpersonales para la comunicación, tales como la asertividad, la empatía, la tolerancia y el trabajo en equipo. En ese sentido, la comunicación y el buen trato hacia las personas que conforman la comunidad educativa son importantes para recibir la ayuda necesaria.</p> <p>Respecto a las habilidades blandas, las y los DFD mencionaron la importancia del manejo de conflictos sociales, las estrategias de convivencia, la disposición a escuchar y el trabajo en equipo. Desarrollar estas habilidades produce un impacto positivo en la escuela, como, por ejemplo, el llegar a acuerdos con la comunidad educativa, donde la idea es que todas y todos propongan, reflexionen y lleguen a conclusiones o acciones por realizar de manera conjunta.</p>
<p>Habilidades para el manejo de tecnologías de la información y comunicación, y otras herramientas</p>	<p>Estas habilidades se refieren al manejo de las herramientas de la tecnología de la información y otras herramientas tecnológicas.</p> <p>Habilidades para la administración y las habilidades para aplicar el enfoque intercultural, considerando que las directivas y directivos se relacionan con distintas personas de la comunidad educativa y de distintas partes del país, así como el trabajo en equipo y las habilidades para la redacción.</p>

Fuente: Elaboración propia

C. Actitudes y valores para la gestión escolar

Existe una variedad de actitudes requeridas nombradas por las y los DFD para ejercer una adecuada gestión escolar, como el tener siempre una actitud positiva y optimista para asumir retos, promover actividades distintas y sobreponerse a las dificultades. Otra de las actitudes que se identifica es la actitud proactiva y comunicativa, la cual, según indican, es importante para llevar una comunidad educativa más estable, fortalecida y donde se concilie con todas y todos.

No obstante, solo dos de las/os DFD señalaron la actitud de liderazgo, debido a que el director o directora es el máximo/a responsable del buen funcionamiento de la escuela, y quien debe saber orientar las ideas y situaciones que se presenten al contexto de la institución. Asimismo, otras/os dos docentes expresaron la importancia de la actitud de recibir capacitación, de no dejar de estudiar y seguir preparándose.

Gráfico N° 07 Docentes en función directiva - Actitudes requeridas para su gestión escolar

Actitud positiva	Optimismo	Proactividad	Resiliencia
Comunicación asertiva	Liderazgo	Mejora continua	

Fuente: Elaboración propia

Las actitudes y valores resaltados por las y los DFD tienen relación con las prácticas 1 y 2 del CGE 4, el cual promueve el desarrollo integral de las y los estudiantes, haciendo hincapié en la promoción de relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa, y en la elaboración articulada y concertada de las normas de convivencia escolar.

Gráfico N° 08 Docentes en función directiva - Valores requeridos para su gestión escolar

Respeto	Responsabilidad	Solidaridad
Honestidad	Justicia	Disciplina

Fuente: Elaboración propia

5.3. Docente en cargo jerárquico

5.3.1. Labores de las y los docentes en cargos jerárquicos

A continuación, se presentan las principales funciones identificadas por las y los DCJ, sean estas/os de coordinación o tutoría para la orientación educativa, coordinador pedagógico y académico de CETPRO, o jefe de laboratorio o taller. Estas funciones corresponden a lo que los actores conocen y perciben como sus principales responsabilidades, sin estar necesariamente sujetas a disposiciones normativas, sino que se formulan principalmente a partir de la experiencia cotidiana de sus labores como docentes con cargos jerárquicos.

Las funciones y tareas se presentan según las dimensiones de la gestión identificadas, considerando aspectos como la planificación y organización, el funcionamiento del centro educativo, el proceso de matrícula, el monitoreo de los niveles de aprendizaje, el acceso y permanencia de las y los estudiantes, la mejora de los procesos de aprendizaje y la convivencia escolar.

Tabla N° 18 Docentes en cargo jerárquico - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Organización y planificación	Elaboración o actualización de documentos de gestión
	Revisión de la currícula nacional
	Participación en capacitaciones de la UGEL
	Elaboración de diagnóstico social y de los logros de aprendizaje
	Recojo de información de las y los docentes a cargo
	Reuniones de evaluación conjunta y definición de metas
	Programación de actividades de tutoría
	Conformación de un Comité de Tutoría
	Reuniones para la elaboración del PAT de tutoría
	Monitoreo del trabajo pedagógico de las y los docentes
	Elaboración de cronograma de monitoreo
	Seguimiento a las actividades docentes, que puede incluir trabajo de campo
	Reuniones con docentes para retroalimentación
	Adecuación de la normativa y directrices pedagógicas
	Evaluación de la normativa para su adecuación a los contextos locales
Ingreso a las plataformas del CRAEI	
Funcionamiento de la IE	Mantenimiento y limpieza del centro educativo
	Inspecciones periódicas al centro educativo
	Reuniones con padres, madres y autoridades comunales para solicitar apoyo en el mantenimiento
	Aseguramiento del cumplimiento de las medidas de bioseguridad
	Coordinación con la UGEL y centros de salud para definir medidas
	Solicitar campañas de vacunación para estudiantes
Inspeccionar las condiciones de mantenimiento y limpieza del centro educativo	

Tabla N° 18 Docentes en cargo jerárquico - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Proceso de matrícula	Aseguramiento de la matrícula
	Difusión del proceso de matrícula a través de diversas plataformas y redes sociales
	Seguimiento a las y los postulantes a la matrícula
	Brindar soporte a los padres y madres para la obtención de la documentación requerida
	Administración del SIAGIE
	Ingresar los datos de las y los estudiantes matriculadas/os al SIAGIE
	Solucionar problemas técnicos que aparecen en el proceso de registro
	Desarrollo de campañas de sensibilización
	Coordinaciones con la UGEL para campañas de sensibilización con los padres y madres
	Reuniones con padres y madres que tienen hijos o hijas con problemas de conducta
	Monitoreo del personal administrativo durante el proceso de matrícula
	Visitar el centro educativo para asegurar la presencia de personal administrativo
	Brindar material sanitario al personal de salud
	Monitoreo de los aprendizajes de las y los estudiantes
Dar pautas a las y los docentes sobre los instrumentos de gestión	
Seguimiento al desempeño en clase	
Reuniones de diálogo reflexivo y retroalimentación	
Reporte de actividades y de evidencias pedagógicas a las y los directivas/os	
Monitoreo al progreso académico y a los aprendizajes	
Elaboración de diagnóstico del nivel académico de las y los estudiantes que llegan al IE	
Elaboración de planes de enseñanza	
Seguimiento a las y los estudiantes en clase	
Reuniones con docentes para evaluación de hallazgos y retroalimentación	
Desarrollo de jornadas de reflexión con padres y madres de familia	
Convocatoria a los padres y madres de familia	
Reuniones con padres y madres de familia para exponer la situación de sus hijos e hijas	

Tabla N° 18 Docentes en cargo jerárquico - Funciones y tareas que realizan en sus II. EE.

Funciones	Tareas y sub tareas
Mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Participación en espacios de intercambio de experiencias innovadoras
	Promover la participación de las y los docentes en ferias, encuentros y espacios de intercambio de experiencias.
	Participar en talleres de capacitación organizados por las UGEL
	Realización del acompañamiento pedagógico a las y los docentes
	Orientar y acompañar la práctica pedagógica de otras y otros docentes
	Realizar visitas de campo y seguimiento al desempeño en el aula
	Reuniones con docentes para retroalimentación en estrategias pedagógicas
	Evaluación de los resultados de aprendizaje
	Reuniones entre docentes para evaluar los resultados pedagógicos de las y los estudiantes
	Organizar jornadas de reflexión con padres y madres de familia
	Aseguramiento de la nivelación académica de las y los estudiantes
	Tutorías de refuerzo fuera del horario escolar
	Distribución de material pedagógico a los padres y madres de familia para que realicen un reforzamiento en sus hogares
	Coordinación de las capacitaciones de actualización docente
Elaborar la programación de cursos	
Seguimiento al desempeño de las y los docentes en los programas de capacitación	
Acceso y permanencia de las y los estudiantes	Monitoreo de la asistencia de las y los estudiantes
	Elaboración de reportes sobre asistencia de estudiantes
	Comunicación directa con padres y madres sobre las inasistencias
	Visitas a los hogares de las y los estudiantes para conocer los motivos de la inasistencia
	Soporte a las necesidades básicas y emocionales de las y los estudiantes
	Asegurar la alimentación de las y los estudiantes
	Dar seguimiento al estado de salud y nutrición de las y los estudiantes
Brindar apoyo psicológico a las y los estudiantes, especialmente a quienes tienen problemas familiares	
Convivencia escolar	Coordinación de charlas pedagógicas
	Contactar especialistas en psicología
	Organizar charlas psicológicas para padres, madres y docentes
	Coordinación de las escuelas de padres y madres
	Contactar con los padres y madres de familia para asegurar su asistencia
Organizar las escuelas de padres y madres	

Fuente: Elaboración propia

Otra función identificada dentro de la planificación y organización del centro educativo es el monitoreo al trabajo pedagógico de las y los docentes, para lo cual se establece un cronograma de seguimiento a docentes y se consiguen las plazas que faltan completar para que la institución educativa pueda asegurar el servicio. Posteriormente, se realiza el monitoreo de docentes a través de las y los coordinadoras/es pedagógicas/os y académicas/os. En un sentido similar, se encuentra la función de acompañamiento a Programas no Escolarizados de Educación Inicial - PRONOEI, la cual consiste en organizar viajes de campo para tener reuniones de acompañamiento y orientación con las promotoras de los PRONOEI, y conseguir aliados en las comunidades para que puedan brindar los locales donde se pueda desarrollar el trabajo pedagógico.

Las entrevistadas y entrevistados también incluyeron la función de evaluación y adecuación de la normativa y directrices pedagógicas al Centro de Recursos para el Aprendizaje en Educación Inicial - CRAEI, lo que les permite contextualizar las experiencias de acuerdo con el diagnóstico social que se tiene de la institución educativa. El CRAEI contiene cuatro líneas de acción: a) tecnologías y manejo de tecnologías, b) línea de formación docente y acompañamiento pedagógico, c) producción de material educativo y d) promoción social a favor de los niños y niñas. Debido a la virtualidad, se ha debido adaptar la información, por lo que las tareas han sido la adaptación de los documentos y su posterior ingreso en las plataformas de los CRAEI.

Un aspecto por destacar sobre las funciones relacionadas con el funcionamiento del centro educativo es que cinco DCJ indicaron que no participaban en ninguna actividad vinculada a esta dimensión. Por otro lado, entre quienes sí tenían responsabilidad en esta área, señalaron dos funciones básicas: i) el mantenimiento y limpieza del centro educativo, y ii) asegurarse de que se cumplan las medidas de bioseguridad.

Sobre la función de administración del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa - SIAGIE-, se ingresan los datos de las y los estudiantes matriculadas/os, para lo cual se requiere de los datos de las y los estudiantes, los que pueden encontrarse con cierta facilidad en un padrón o se puede requerir que su recojo sea incluido como parte de las tareas del trabajo de campo que realizan las y los coordinadoras/es, en el caso de los PRONOEI, siempre en coordinación con las promotoras locales.

Para el desarrollo de acciones de sensibilización con vistas a la matrícula de estudiantes, se coordinan campañas, junto con la UGEL, para que los padres y madres matriculen a sus hijos e hijas. También, se hace una especial incidencia en dialogar con aquellos/as padres y madres que tienen hijos o hijas con problemas de conducta, a los/las cuales se contacta para orientarlos/las en cómo ayudar a sus hijos e hijas

para que mejoren su comportamiento y para asegurar que sostengan el compromiso con la educación de estos y estas estudiantes.

En lo referente al monitoreo de los aprendizajes, solo una docente coordinadora respondió que no le corresponden funciones relacionadas con el monitoreo de los niveles de aprendizaje, mientras que el resto señaló que sí tenía algún tipo de responsabilidad en esta área. En este sentido, se observaron tres funciones básicas relacionadas con el monitoreo pedagógico: i) monitoreo y acompañamiento pedagógico al trabajo docente, ii) monitoreo al progreso académico y los aprendizajes de las y los estudiantes, y iii) desarrollo de jornadas de reflexión con padres y madres de familia.

Para el monitoreo y acompañamiento pedagógico al trabajo docente, se identificaron, como las principales tareas, el explicar y brindar pautas a los maestros y maestras para que puedan operacionalizar los instrumentos de gestión en clase (PEI, PAT, UD, EDA), realizar el seguimiento al desempeño de las y los docentes en clase, de acuerdo con la asignación que realicen las directivas y directivos, y posteriormente, llevar a cabo el diálogo reflexivo y retroalimentación con cada docente sobre los hallazgos del monitoreo. Una vez finalizado este proceso, se reportan las evidencias pedagógicas a las directivas y directivos para su envío a las UGEL, a quienes, además, se da cuenta de cómo se realizó el trabajo de monitoreo, considerando ciertas fuentes de evidencias como cuadernos de campo, registro de producción de estudiantes y trabajo de retroalimentación.

En relación con el monitoreo de los progresos académicos y los aprendizajes de las y los estudiantes, se desarrolla un proceso similar al de las y los docentes, aunque se incluye tareas previas como realizar un diagnóstico del nivel académico de las y los estudiantes al llegar al centro educativo y, con esa información, poder elaborar planes de enseñanza basados en las áreas y grados académicos de la institución. En un segundo momento, se realiza el seguimiento en clase, utilizando herramientas como los mapas de calor, para medir la participación de las y los estudiantes en clase o llevando el registro de la observación de las competencias y los logros que van mostrando las y los estudiantes. A partir de ello, luego, se toman decisiones colegiadas con las/los otras/os docentes, quienes se retroalimentan a partir de la exposición y discusión de los hallazgos, y se brindan recomendaciones que puedan contextualizar mejor la enseñanza.

Adicionalmente, se convocan a los padres y madres para exponer dichos hallazgos y medidas, lo que genera una tercera función que es la organización de jornadas de reflexión periódicas, en las que se convoca a los padres y madres de familia para exponer los aprendizajes alcanzados por las y los estudiantes, así como los

problemas de rendimiento. Así, identifican posibles problemas que estén incidiendo en el desempeño escolar y orientan a los padres sobre las acciones que pueden realizar para que puedan tener un rol positivo en el aprendizaje de sus hijas e hijos.

A fin de mejorar los procesos de enseñanza, las y los DCJ deben asistir y promover la participación de otras/os docentes a espacios de intercambio de experiencias innovadoras con otras escuelas y ferias de ciencias, así como organizar jornadas de intercambio entre docentes que forman parte de redes de aliados profesionales, las cuales suelen organizarse junto con las UGEL. Estas unidades de gestión, además, realizan talleres de capacitación en donde brindan materiales pedagógicos a las y los docentes, a quienes, además, monitorean permanentemente a través de grupos de WhatsApp.

En esta misma línea, las y los DCJ se encargan de orientar y acompañar a otras/os maestras/os, y les brindan materiales y herramientas que les permitan desenvolverse mejor en las aulas. En algunos casos, el trabajo de orientación se realiza de manera virtual y con la programación de algunas visitas de campo al mes, en las que, también, se lleva a cabo un acompañamiento al desenvolvimiento en el aula. Este trabajo de acompañamiento es, a su vez, fortalecido con sesiones colegiadas entre docentes, en donde se discuten las estrategias pedagógicas y se buscan, de manera conjunta, métodos alternativos.

Otra de las funciones asociadas a las mejoras de la enseñanza son el análisis de los resultados pedagógicos y la evaluación de los aprendizajes, para lo cual se realizan trabajos colegiados y jornadas de reflexión, en las cuales las y los docentes evalúan los resultados pedagógicos, la evolución del rendimiento de las y los estudiantes, y las experiencias de aprendizaje, y encuentran soluciones conjuntas y se establecen compromisos.

También, como parte de esta misma área temática, las y los docentes realizan trabajos de reforzamiento y nivelación fuera de los horarios de clase, para que las y los estudiantes puedan tener mayores opciones de aprendizaje. Del mismo modo, y debido a la necesidad de la educación virtual, se facilita material pedagógico a los padres y madres de familia para que puedan hacer un refuerzo en sus hogares, intentando, con ello, que se vuelvan aliados del aprendizaje de sus hijas e hijos.

Finalmente, una función que deben desempeñar las y los DCJ es coordinar las capacitaciones de actualización de docentes, las cuales se brindan a través de la plataforma virtual PerúEduca. Para ello, deben solicitar a las/os otras/os docentes información pertinente sobre la programación de cursos que llevarán y realizar un seguimiento a su desempeño una vez que se inician las capacitaciones. Así, se

aseguran que las y los docentes fortalezcan las competencias que les permitan brindar un mejor servicio a las y los estudiantes.

Respecto a la dimensión de la convivencia escolar, 4 de las/os 9 entrevistadas/os que participaron del estudio señalaron que se trata de una función que no corresponde a su cargo. Esta área de desempeño, de las tratadas hasta aquí, es la que menos se identifica como parte de las labores de un o una docente con cargo jerárquico. No obstante, quienes sí consideran que existen funciones y tareas derivadas en esta área señalaron dos funciones importantes: i) coordinar las charlas psicológicas y ii) coordinar las escuelas de padres y madres.

Para las coordinaciones de las charlas psicológicas, las y los docentes deben contactar a las y los especialistas en psicología de distintas entidades, y organizar charlas para padres, madres y docentes, en las que se puedan tratar diversos temas relacionados con el ámbito emocional y familiar, como la ansiedad y el estrés que viene generando la pandemia. Por su parte, se organizan, de manera virtual, las denominadas escuelas de padres y madres, en las que se les brindan orientaciones y pautas para el manejo de ciertos temas, como el cuidado que deben tener en el modo en que las niñas y los niños utilizan las nuevas tecnologías y los riesgos a los que están expuestas/os.

Las y los DCJ fueron consultadas/os por las funciones que consideran más importantes y las que presentan más dificultades, y por el apoyo que deberían recibir para realizar una adecuada gestión escolar. Al respecto, señalaron lo siguiente:

**Tabla N° 19 Docentes en cargo jerárquico -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones importantes	Funciones difíciles	Necesidad de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación a las y los docentes y estudiantes. • El maestro o maestra debe asumir un rol innovador en la escuela. La innovación debe ser la marca de la escuela. La escuela debe ser reconocida por la comunidad como un colegio innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas virtuales. • Lograr que el maestro o maestra cambie su cultura de trabajo en relación con la adopción de nuevas herramientas innovadoras para el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos de gestión y PEI por parte de la UGEL.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el aprendizaje de las y los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir presupuesto para el arreglo de infraestructura: camarote, colchones, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita un/a auxiliar de biblioteca, personal de laboratorio, personal de servicio psicólogo. • La UGEL tiene un personal psicológico que los atiende, pero no es personal de la institución.

**Tabla N° 19 Docentes en cargo jerárquico -
Funciones más importantes, más complejas y necesidades de apoyo**

Funciones importantes	Funciones difíciles	Necesidad de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> Formar en valores a las y los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañar a estudiantes de hogares disfuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo para estudiantes con dificultades fuertes de conducta.
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a las y los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los talleres de producción de material educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las autoridades desde la gobernación y gobierno regional nos deben tomar en cuenta para los temas de saneamiento físico legal del terreno que queremos construir.
<ul style="list-style-type: none"> La planificación pedagógica. El monitoreo pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporta que fue difícil adaptarse a la virtualidad pero que se logró. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la fortaleza emocional.

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Percepción sobre la formación ofrecida

Los ejes de análisis para analizar la percepción de las y los DCJ acerca de la oferta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas son los siguientes: el conocimiento que tienen acerca del referido Programa, y la opinión que tienen sobre sus características y beneficios.

A. Conocimiento del Programa de formación

En relación con el conocimiento sobre la implementación del Programa que tenían los entrevistados y entrevistadas, se identificó que todas ellas y ellos tenían conocimiento de la formación ofrecida. Además, la gran mayoría participó del Programa.

De igual manera, al consultar sobre los principales medios por los que tomaron conocimiento del Programa, 7 participantes indicaron que se enteraron a través de la plataforma PerúEduca, 2 por medio de la UGEL con el envío de correos electrónicos, y 1 a través de las redes sociales y la circulación de la información por grupos de WhatsApp.

Debido a la diversidad encontrada en la oferta formativa, se agruparon las temáticas en cuatro grupos: i) gestión escolar, cuyos contenidos están relacionados con los procesos administrativos y estratégicos; ii) gestión pedagógica, relacionada con los contenidos y la práctica pedagógica; iii) las habilidades blandas, orientadas al manejo de situaciones sociales y al fortalecimiento de las capacidades comunicativas; y el iv) liderazgo, relacionado con el fortalecimiento de cualidades de dirección que faciliten los logros de aprendizaje de las y los estudiantes.

En tal sentido, se encontró que, entre los entrevistados y entrevistadas, hubo una mayor participación en formación vinculada a la gestión pedagógica (8 de 10 entrevistadas/os). Menos frecuentes, fueron los cursos de gestión escolar, habilidades blandas y liderazgo.

Gráfico N° 09 Docentes en cargo jerárquico - Principales temáticas identificadas en la oferta del Programa



Fuente: Elaboración propia

B. Características del Programa de Formación

Otro aspecto consultado sobre la formación ofrecida fueron sus características, en particular acerca de la duración, metodología, herramientas y materiales. Respecto a lo primero, la mayoría indicó que la duración era adecuada, aunque tres de ellas/os señalaron que los tiempos que debían dedicarle a la formación no eran los óptimos. Otra de las dificultades señaladas fue la mala conexión de internet, que dificultaba avanzar con los cursos y la poca profundidad de las temáticas.

Entre las razones de quienes opinan que la duración de la formación es el adecuada, se indican que los tiempos que se dan permiten organizar el tiempo libre fuera de las tareas docentes; que se tratan de plazos razonables, ya que son cursos que duran 48 horas y que se desarrollan en 4 o 6 semanas; y que se pueden, incluso, ampliarse en los casos en que las temáticas desarrolladas tratan temas pedagógicos.

Respecto a las metodologías utilizadas, estas se consideran fáciles de entender y amigables, además que, durante el desarrollo de los cursos, hay interacciones entre las y los asistentes, y foros de discusión de casos reales, lo que, en general, se valora como un aspecto positivo de la metodología de la formación que ofrece el Programa. De otro lado, un aspecto que se valora negativamente es la falta de retroalimentación en los cursos, ya que las y los participantes no pueden saber en qué áreas podrían necesitar un mejor desempeño.

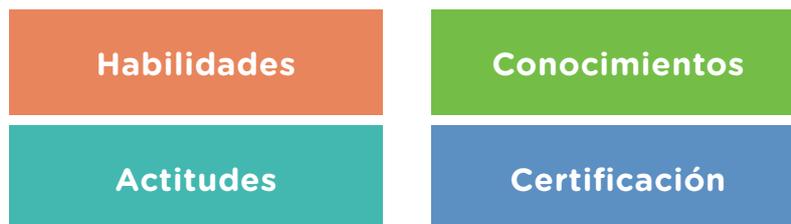
Por su parte, los materiales son valorados por la mayoría como útiles y pertinentes a los contextos y realidades que las y los docentes deben enfrentar, además de ser accesibles y fáciles de descargar, lo que permite que puedan ser consultados más allá del periodo de duración de los cursos. También, se destacan los videos tutoriales que explicaban los procedimientos de manera sencilla y fácil de entender, aunque con la acotación de que no era posible su descarga.

C. Beneficios de la formación ofrecida en el Programa

Al consultar a los entrevistados y entrevistadas sobre la culminación de la formación ofrecida por el Programa, de las/los 9 que refirieron participar del mismo, 7 respondieron que habían logrado culminarlo, mientras que 2 indicaron que no lo concluyeron. No obstante, todas y todos los que participaron del Programa señalaron que habían utilizado lo aprendido en su actividad docente para el diagnóstico y evaluación de las y los estudiantes, mediante el uso de nuevas herramientas y metodologías para el recojo de evidencia de los aprendizajes; para el acompañamiento a otras/os docentes, y el relacionamiento con los padres, madres y familiares de las y los estudiantes; y para el manejo de nuevos materiales y tecnologías pedagógicas.

En este mismo sentido, se identificaron algunas áreas competenciales como más fortalecidas, principalmente el área de conocimientos, que fue el aporte del Programa más valorado por los actores.

**Gráfico N° 10 Docentes en cargo jerárquico -
Beneficios de la formación ofrecida por el Programa**



Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Necesidades de las y los docentes en cargos jerárquicos

Para el recojo de las necesidades de formación en gestión escolar, se consultó a las y los DCJ acerca de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores de la gestión escolar que requieren para ejercer sus cargos de manera efectiva, y las razones que sustentan esa necesidad de formación. A continuación, se presentan los resultados:

A. Conocimientos en gestión escolar

De acuerdo con las respuestas de las y los DCJ entrevistados, se han identificado un conjunto de conocimientos para la gestión escolar que han sido agrupados en dos categorías, las mismas que se describen a continuación:

Tabla N° 20 Docentes en cargo jerárquico - Conocimientos requeridos para su gestión escolar

Categoría	Detalle
Conocimientos sobre los instrumentos de gestión y normatividad	Elaboración de documentos de gestión Gestión pública y escolar Normativa y documentos de gestión vigentes Conocimiento de tecnologías de la información y comunicación
Conocimientos en convivencia escolar	Entorno familiar Herramientas psicológicas y socioemocionales

Fuente: Elaboración propia

B. Habilidades en gestión escolar

En lo que respecta a las habilidades para la gestión escolar, las y los DCJ entrevistadas/os, han identificado un conjunto de habilidades que se han clasificado en cinco categorías; estas son las siguientes:

Tabla N° 21 Docentes en cargo jerárquico - Habilidades requeridas para su gestión escolar

Categoría	Detalle
Monitoreo y acompañamiento	Capacidad para resolver las situaciones que se presentan de manera colaborativa y tener ciertas prácticas incorporadas, como revisar documentos junto con las/los asesoradas/os, intercambiar ideas hasta que se identifique una solución, tener estrategias para involucrar a las y los docentes en una actividad, y desarrollar metodologías para organizar el trabajo.
Manejo de conflictos	Habilidades para enfrentar situaciones extremas y de difícil resolución, como los casos de estudiantes involucradas/os en contextos de drogadicción y pandillaje, que requieren que las y los docentes manejen ciertas estrategias para exponer situaciones complejas, ya que podrían involucrar, además, acciones de otras autoridades y entidades . En relación con las habilidades blandas, se resaltó la importancia de un buen ambiente escolar, y de mantener el equilibrio emocional de estudiantes y docentes. Al respecto, se valora la necesidad de que los maestros y maestras sean más empáticos/as y puedan comprender las necesidades de las y los jóvenes, las niñas y los niños, así como a las/los propias/os docentes que las/los coordinadoras/es tienen a su cargo.

Tabla N° 21 Docentes en cargo jerárquico - Habilidades requeridas para su gestión escolar

Categoría	Detalle
Organización de equipos de trabajo	Importancia del trabajo colaborativo dada la necesidad de delegar tareas y de involucrar a todo el personal de manera horizontal.
Manejo de tecnologías de la Información y comunicación, y herramientas tecnológicas	Habilidades relacionadas con la capacidad de operar programas estadísticos o herramientas tecnológicas, las cuales se asocian a la posibilidad de innovar las prácticas de monitoreo y acompañamiento.
Habilidades blandas	Relaciones interpersonales efectivas, asociadas al trato de las autoridades, ya que se busca que los directivos y directivas ejerzan su liderazgo de manera cordial y empática, con una comunicación asertiva y amable, que evite prácticas autoritarias y malos tratos. Lo mismo ocurre con el autocontrol y la solución de conflictos, que se identifican como habilidades blandas que permiten reducir la violencia que se pueda ocasionar dentro de la convivencia en el centro educativo, y que mal llevada, puede ocasionar que se replique y aumente en lugar de controlarse.

Fuente: Elaboración propia

C. Actitudes y valores para la gestión escolar

Entre las actitudes que fueron valoradas por los entrevistados y entrevistadas como necesarias para los cargos jerárquicos, se encontró una gran dispersión de opiniones: la apertura y disposición al cambio fue la más mencionada, seguida del liderazgo, el compromiso, la perseverancia, el optimismo y buen humor, y el trato igualitario.

Entre las razones que se dieron para resaltar la apertura y disposición al cambio, se identificó que el trabajo de los cargos jerárquicos se considera muy cambiante, por lo que es necesario poder adaptarse a situaciones inesperadas, que requieren de innovación y soluciones creativas. De igual manera, se enfatiza la necesidad de que las autoridades tengan un buen trato con las y los docentes, que no pierdan horizontalidad, que sean capaces de comprometerse con todos los niveles de la actividad, y que eviten reducir su función a delegar y dar órdenes a quienes se encuentran en rangos jerárquicos subordinados.

Gráfico N° 11 Docentes en cargo jerárquico - Actitudes requeridas para su gestión escolar

Apertura y disposición al cambio	Liderazgo	Compromiso
Perseverancia	Optimismo y buen humor	Trato igualitario

Fuente: Elaboración propia

Se observó una situación similar en el caso de los valores, en donde también existe una gran dispersión de opiniones, aunque a diferencia de los componentes anteriores, en el caso de los valores, se hizo mayor incidencia en la relación de las y los docentes con las y los estudiantes. Así, se destacan valores como la responsabilidad y el respeto, principalmente por la autoridad que ejercen las y los docentes, y los límites que deben poner para evitar abusos contra los alumnos y alumnas.

También, se resaltan la solidaridad con las/los demás, y el trato igualitario y justo, en el sentido de evitar preferencias y tratos diferenciados con otras u otros colegas, y con las y los estudiantes, lo que favorece la buena convivencia y facilita que las y los docentes sean un ejemplo para sus estudiantes, una característica que se enfatizó con frecuencia entre las razones que dieron al priorizar los valores necesarios para los cargos jerárquicos.

Gráfico N° 12 Docentes en cargo jerárquico - Valores requeridos para su gestión escolar

Respeto	Responsabilidad
Solidaridad	Justicia

Fuente: Elaboración propia

VI

Conclusiones

Las siguientes conclusiones están vinculadas al objetivo de describir la experiencia de la directora y directivo encargados, la y el docente en función directiva, y la y el docente en cargo jerárquico con la formación virtual en gestión escolar del MINEDU:

- a. El Programa de Formación es conocido tanto por las y los DE, las y los DFD, y las y los DCJ. Además de ello, participan de el matriculándose en la oferta formativa ofrecida. La forma más usual por la que toman conocimiento de la oferta formativa del Programa de Formación los tres actores entrevistados es la plataforma de PerúEduca, lo que refleja que hay ocasión para generar mayores esfuerzos para difundir la oferta formativa del mencionado Programa entre sus posibles beneficiarios.
- b. La gestión escolar, la gestión pedagógica y las habilidades blandas son reconocidas por los tres actores como las temáticas más importantes en la oferta del Programa de Formación. Para el caso de las y los DE, y las y los DCJ, el liderazgo también es una temática priorizada por el mencionado Programa.
- c. La duración del Programa de Formación se estima como adecuada en los tres actores, y se enfatiza en continuar con una duración que converse con las actividades, tareas y subtareas que cada DE, DFD o DCJ debe realizar. Asimismo, la metodología, las herramientas y los materiales ofrecidos por el Programa de Formación son valorados por los tres actores, quienes enfatizan que siempre es importante generarlos pensando en su utilidad en la IE. La necesidad de un ser retroalimentados en su aprendizaje es una característica que también resaltan.
- d. Sobre los beneficios del Programa de Formación, los tres actores identificaron al desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y el logro de certificación como los mayores. El desarrollo de actitudes fue señalado por las y los DE, y las y los DCJ.
- e. Sobre los conocimientos requeridos para la gestión escolar desarrollada por los tres actores en el marco de sus funciones, destacan aquellos vinculados a la planificación del PEI y PAT, los conocimientos administrativos y pedagógicos, las habilidades blandas, los conocimientos en TIC, el liderazgo pedagógico, la normatividad, la convivencia escolar, el manejo de conflictos, el monitoreo y acompañamiento, y la organización del trabajo en equipo.
- f. Respecto a las actitudes requeridas para la gestión escolar, resaltan, en los tres actores, el optimismo, el liderazgo, el compromiso, el trabajo en el equipo, el trato igualitario, la proactividad y la resiliencia. También, se mencionan la comunicación asertiva, la actitud mediadora, el buen humor, la apertura y disposición al cambio.
- g. Acerca de los valores requeridos para la gestión escolar, los tres actores destacan la responsabilidad, el respeto, la justicia y la solidaridad. También, se mencionan la honestidad, puntualidad, cortesía, empatía y disciplina.

Las siguientes conclusiones están vinculadas al objetivo de describir las funciones y tareas de gestión escolar que desempeña el y la directivo/a encargado/a, el y la docente en función directiva, y la y el docente en cargo jerárquico.

- a. Las actividades, tareas y subtareas que realizan las y los DE, tanto directoras/es como subdirectoras/es, así como las y los DFD, y las y los DCJ están relacionadas con el marco normativo vigente: para el caso de las y los DE, con los perfiles de puesto y los CGE 3, 4 y 5; y, para el caso de DFD y DCJ, con los CGE 3, 4 y 5.
- b. Las funciones más importantes para las y los DE son las de fortalecimiento de la convivencia escolar, las que se vinculan a la mejora de los aprendizajes en las y los estudiantes, y el acompañamiento y el monitoreo a las y los docentes para la mejora de la práctica pedagógica.
- c. Las funciones más difíciles para las y los DE son la elaboración de los instrumentos de gestión, la gestión del presupuesto, la matrícula cuando se tienen traslados de estudiantes de otras IE, la convivencia escolar, el acompañamiento docente y la planificación del trabajo pedagógico en el contexto de la virtualidad.
- d. En general, las y los DE requieren apoyo para la elaboración de los instrumentos de gestión; el manejo de herramientas tecnológicas, entre ellas del SIAGIE; la limpieza de la IE; y el soporte psicológico para las y los estudiantes.
- e. La función señalada por las y los DFD como la más importante es la función pedagógica que se relaciona con la mejora de los aprendizajes.
- f. Sobre las necesidades de apoyo, las y los DFD resaltan el apoyo administrativo para el ingreso de información en el SIAGIE y ESCALE, el llenado de fichas sobre mantenimiento de la infraestructura educativa, la elaboración de los instrumentos de gestión, y la labor pedagógica, así como para los temas de convivencia escolar.
- g. Respecto a las funciones señaladas como difíciles, las y los DFD indican que estas eran la elaboración de los instrumentos de gestión, la planificación pedagógica y la labor administrativa. Otras funciones difíciles para ellas y ellos son el manejo del SIAGIE para la matrícula y la asignación de materiales educativos a las y los escolares (junto con los problemas de conectividad), y el mantenimiento de la infraestructura escolar.
- h. Cabe señalar que las y los DFD consideran que no deben ocuparse de las funciones de mantenimiento de la infraestructura escolar por ser de mayor complejidad y de las cuales no tienen mucho conocimiento.
- i. Finalmente, las y los DCJ, consideran que las funciones más relevantes son las asociadas a la planificación, ya que es el momento en que se define la estrategia pedagógica, así como el monitoreo y acompañamiento a las y los docentes, y estudiantes. Esta última función, es, a su vez, considerada la más complicada, ya que existe mucha reticencia de las y los docentes para asimilar nuevos métodos y herramientas de enseñanza.

VII

Limitaciones

La principal limitación del presente estudio consiste en que las estimaciones se realizan sobre una muestra de directivas y directivos, docentes en función directiva y docentes en cargo jerárquico de II.EE. de EBR públicas.

VIII

Referencias

Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Grade*. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Hernández, R. Fernández, C; y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw Hill.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2014). Ley de Reforma Magisterial, Ley N° 29944 y su Reglamento. MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2019). Resolución Viceministerial N° 223-2019- MINEDU que aprueba los “Perfiles de cargo de director y subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2019). Resolución Viceministerial N° 255-2019-MINEDU que aprueba las “Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la Ley 29944”. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2020). Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU que aprueba los “Lineamientos del Programa de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas”. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021a). *Guía para la gestión escolar en Instituciones Educativas y programas educativos de educación básica*. http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/08/OFICIO_MULTIPLE-00026-2021-MINEDU-VMGI-DIGC-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021b). *Guía del postulante Encargatura 2021*. <https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/guia-para-postular-2021-encargatura.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021c). *Evaluación Docente*. <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/acceso-directivos/evaluacion/>

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021d). *Infografía sobre Formación de directivos*. http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Infografi%CC%81a_Formacio%CC%81n_FINAL.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021e). Decreto Supremo N° 006-2021-MINEDU que aprueba los “Lineamientos para la gestión escolar de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021f) Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU que aprueba el documento las “Disposiciones para los Comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica”.

Ministerio de Educación del Perú. (MINEDU). (2021g) Resolución Documento Viceministerial N° 220-2021-MINEDU que aprueba 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”.

Red Latinoamericana por la Educación. (REDUCA). (2017). *Súper profes y súper directivos. Estudio de percepción estudiantil sobre la caracterización de competencias docentes y directivas en América Latina y el Caribe y sus marcos regulatorios*. REDUCA.



Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú
Teléfono: (511) 615-5800
www.gob.pe/minedu