

Tacna,

08 FEB. 2022

OFICIO MÚLTIPLE N° 37 -2022-AGP-UGELT-DRET/GOB.REG.TACNA

SEÑORES (AS)

DIRECTORES(AS) DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

Presente.-

ASUNTO : REMITE RECURSOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR DE LOS DIRECTIVOS DE IIEE  
REFERENCIA : OFICIO MULT. EM. N° 0059-2022-DGP-DRET/GOB.REG.TACNA

Me dirijo a usted para expresar un cordial saludo y a la vez hacer de su conocimiento que el Minedu, ha remitido los siguientes documentos técnico pedagógicos para poner a disposición de directivos de las IIEE:

- Recursos para el liderazgo pedagógico efectivo. Volumen 1 "Guía del Organizador de Competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo"
- Recursos para el de Liderazgo pedagógico efectivo volumen 2 "Guía para la autonomía en la gestión escolar"

Dichos documento, se adjuntan al presente para su conocimiento, informándoles además que pueden acceder a ellos a través del enlace <http://directivos.minedu.gob.pe/mi-carrera-directiva/nuestros-directivos/que-se-espera-de-mi-labor-directiva/>

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;



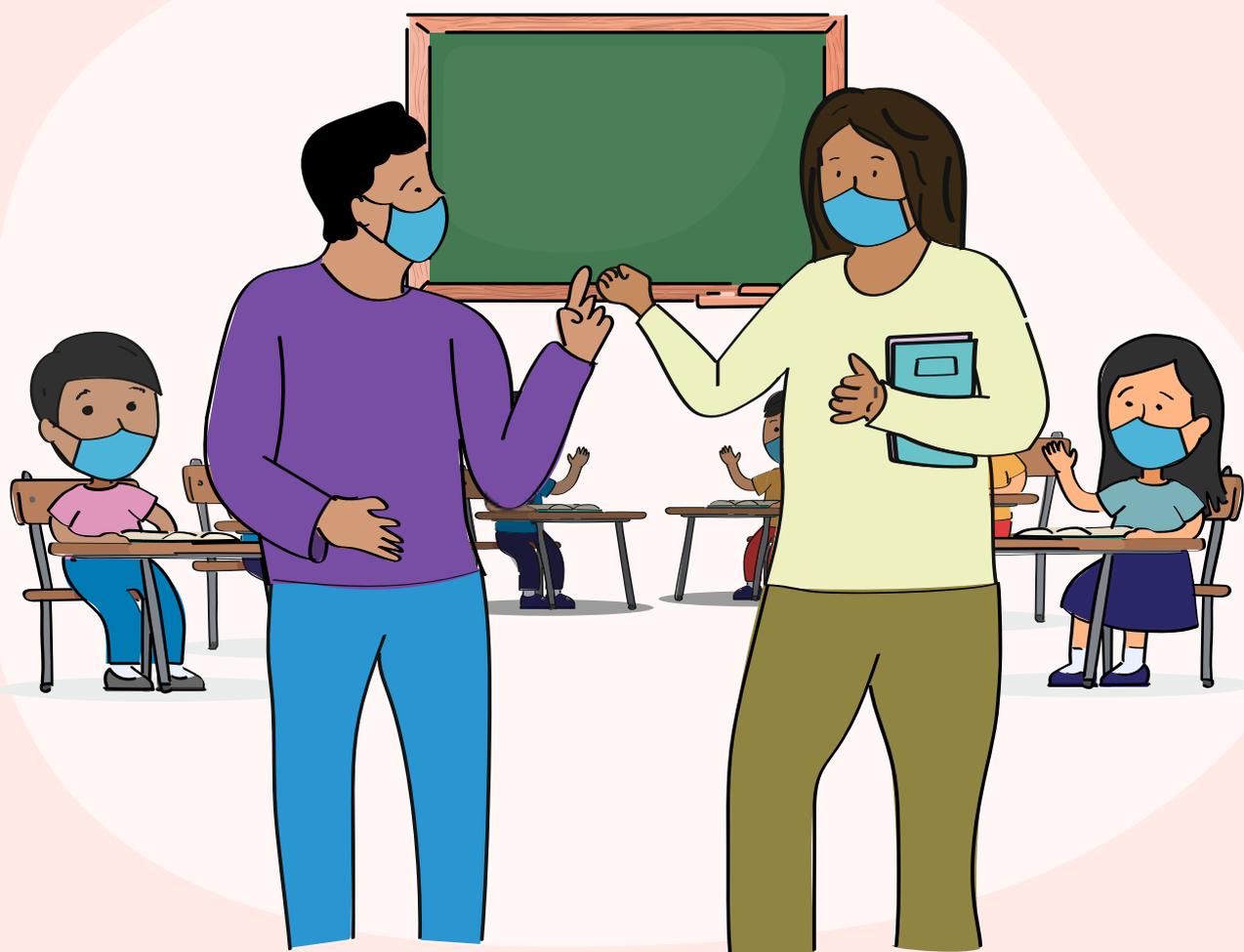
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
TACNA

Prof. DINA LUZ QUISPE CHIPANA  
JEFE DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

DLQC/J-AGP  
Adpc/ees  
C.c. Archivo

# RECURSOS PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EFECTIVO

VOLUMEN 1



## GUÍA DEL ORGANIZADOR DE COMPETENCIAS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Siempre  
con el pueblo

Rosendo Leoncio Serna Román

**Ministro de Educación**

Roy Carlos Palacios Ávalos

**Viceministro de Gestión Institucional**

Esperanza Díaz Arnao

**Directora General de Calidad de Gestión Escolar**

Leonor Torres Matos

**Director de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

**Equipo técnico:**

Brenda Galagarza Alfaro

Elizabeth Gil Núñez

Mayllorid Flores Suárez

Gonzalo Escalante Barrantes

**Agradecimientos:**

Martín Urrutia Varese

Rosa Arizaga Arizola

**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](http://www.minedu.gob.pe)

---

**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

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
.....	
<b>1. Aspectos generales</b>	<b>5</b>
.....	
<b>1.1. Directivo o directiva como agente de cambio y con reflexión crítica</b>	<b>6</b>
.....	
<b>1.2. Marco de Buen Desempeño Directivo</b>	<b>7</b>
.....	
<b>1.3. Perfiles de cargo</b>	<b>7</b>
.....	
<b>2. Organizador de competencias</b>	<b>8</b>
.....	
<b>2.1. Contextualización</b>	<b>9</b>
.....	
<b>2.2. Definición</b>	<b>10</b>
.....	
<b>2.3. Objetivos</b>	<b>10</b>
.....	
<b>2.4. Estructura del organizador</b>	<b>11</b>
.....	
<b>2.5. Dimensiones formativas del organizador de competencias</b>	<b>16</b>
.....	
<b>2.6. Articulación con las herramientas para el directivo y directiva</b>	<b>34</b>
.....	

## Presentación

Las instituciones educativas son lideradas por directivos y directivas que son quienes fomentan el logro de los aprendizajes. Para ello, es importante garantizar mecanismos que visibilicen la importancia del rol del equipo directivo, así como establecer acciones que visibilicen su proceso de desarrollo profesional. Para que un directivo o directiva pueda responder a las necesidades, es importante que identifique su propio conocimiento profesional y que se encuentre en continuo aprendizaje. Por todo lo anterior, a partir de la Reforma Magisterial, se ha establecido la relevancia de visibilizar el rol del directivo o directiva desde la promoción de acciones pedagógicas y de gestión. Para fomentar el desarrollo óptimo de los directivos y directivas, es importante que estos y estas puedan identificar que su aprendizaje profesional está graduado por niveles y que, a medida que se formen o tengan más experiencia, será posible que se fortalezca su rol directivo.

En ese marco, se presenta la siguiente **Guía del Organizador de Competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo** que contiene los niveles de progresión de las dimensiones formativas del directivo o directiva, así como ejemplos que puedan caracterizar acciones prácticas como el desenvolvimiento profesional en el ejercicio diario. El objetivo de esta guía es poder aterrizar en acciones cotidianas las competencias presentadas en el MBDDir y que, con ello, los directivos y directivas identifiquen su nivel de acción actual y se planteen acciones para mejorar sus prácticas desde un enfoque en el que el desarrollo profesional es progresivo, sistemático y basado en la formación.

En la primera parte del documento, se presenta información contextual y teórica que se debe tener en consideración al usar esta guía. En la segunda parte, se exponen las definiciones de las 18 dimensiones formativas con sus respectivos niveles internos y ejemplos, así como la articulación con las herramientas del Sistema para la Gestión del Desarrollo Profesional para el directivo y directiva.

I.

# ASPECTOS GENERALES

---

## 1.1. Directivo o directiva como agente de cambio y con reflexión crítica

La teoría de liderazgo educativo ha enfatizado en diversas ocasiones que el rol del directivo o directiva en el espacio escolar es fundamental para el logro de resultados. Por ello, es necesario que los organismos gubernamentales faciliten acciones para garantizar la profesionalización de los cargos directivos, lo cual pasa por el planteamiento de una línea de carrera que brinde a los directivos y directivas oportunidades de desarrollo profesional bajo principios meritocráticos y que valore el importante rol que desempeñan. En el Perú, a partir de la Reforma Educativa, se han establecido diferentes acciones para posicionar el cargo. A continuación, se plantea el detalle de las mismas. En el año 2014, se publicó el Marco de Buen Desempeño Directivo, documento que establece una visión compartida sobre las prácticas de liderazgo pedagógico que deben desarrollar los directivos y directivas. En el año 2017, se implementó Escritorio Limpio, una estrategia para disminuir la carga administrativa de los directivos y directivas. En el año 2020, se estableció una norma para fortalecer el sistema de formación para directivos y directivas, y, ahora, en el año 2021, se aprobaron los perfiles de cargos de director/a y subdirector/a de IE mediante RVM N° 223-2021-MINEDU, que permite delimitar los roles de cada uno/a en la gestión escolar.

Todo lo anterior se trata de esfuerzos que buscan continuar en el camino de la profesionalización y valoración de línea de carrera del directivo o directiva. A través del organizador de competencias que, en este documento, se detalla, se busca definir con precisión aquella visión compartida establecida en el MBDDir para cada cargo directivo, así como identificar rutas formativas para el logro de esa visión.

Si se logra implementar acciones diferenciadas y que visibilicen el proceso de aprendizaje de este cargo, es posible que se llegue a lo que se espera de los directivos y directivas: que se encarguen de orientar los esfuerzos de la gestión escolar hacia el logro de objetivos comunes, que sea un equipo que se adecúe al contexto y a las necesidades de gestión existentes siguiendo acciones que se realizan desde un enfoque de liderazgo instruccional y distribuido. Es decir, se busca que se realicen acciones para un trabajo conjunto orientado al logro de metas y resultados. Esta interrelación de componentes garantiza la consecución de propósitos trazados para la gestión escolar y el aprendizaje de las y los estudiantes.

## 1.2. Marco de Buen Desempeño Directivo

El Marco de Buen Desempeño Directivo es un documento guía para quienes ejercen el cargo de director/a y subdirector/a de las instituciones educativas. En este, se brindan orientaciones estratégicas sobre lo que se espera de ellos y ellas como líderes pedagógicos centrados en el logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Se trata de un documento que contiene los paradigmas de acción de los directivos y directivas. En ese sentido, es también un documento base para diseñar y planificar acciones formativas dirigidas a estos actores de la institución educativa pública.

## 1.3. Perfiles de cargo

Mediante la RVM 093-2021 MINEDU, se establecieron los perfiles de cargo de las instituciones educativas peruanas. Este documento habilita que, entre direttore/as y subdirectore/as de las instituciones educativas, se diferencien las funciones (en caso corresponda). Esta diferenciación de funciones permite que se establezca una estructura de gestión articulada con la que se busca la promoción del liderazgo distribuido. A continuación, se plantea la misión de los cargos del director/a y del subdirector/a.

Director/a de IE	Subdirector/a de IE
<p>Liderar, supervisar y evaluar la gestión escolar y técnico productiva de la institución educativa a su cargo, mediante el aseguramiento de condiciones operativas, y la supervisión y monitoreo del desempeño de los procesos pedagógicos, con el fin de garantizar el acceso, permanencia, culminación de la trayectoria escolar y posterior inserción laboral de las y los estudiantes, asegurando la calidad del servicio educativo, la integridad físico-emocional de los y las estudiantes, el respeto a la diversidad y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica o los Lineamientos Académicos Generales para los Centros de Educación Técnico Productiva, según corresponda.</p>	<p>Liderar y orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, asignado/a por la o el director, así como la identificación de necesidades y gestión de recursos educativos, a fin de promover la mejora del nivel(es) y/o modalidad a su cargo, garantizando la integridad físico-emocional de las y los estudiantes, el respeto a la diversidad y la mejora de los aprendizajes, en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica o los Lineamientos Académicos Generales para los Centros de Educación Técnico Productiva, según corresponda.</p>

II.

# ORGANIZADOR DE COMPETENCIAS DEL MBDDIR

---

## 2.1. Contextualización

### **Aspectos organizacionales globales:**

El desarrollo de los recursos humanos es vital en toda organización y las acciones que se establezcan para conseguirlo necesitan enfocarse en las personas que forman parte de estos sistemas, específicamente, en la identificación de procesos, tareas y funciones propias de cada cargo que ejercen. El tener claridad sobre ello no solo permite organizar el sistema, sino también poder orientar el crecimiento profesional de aquellos que lo conforman para, finalmente, poder contar con los recursos más idóneos.

En este proceso resulta clave para las organizaciones contar con un Diccionario de competencias laborales que les permita visibilizar lo que se espera de quien desempeña un cargo o puesto a lo largo de su trayectoria profesional. Asimismo, esta ruta permite la implementación de acciones encaminadas hacia la formación, desarrollo, fortalecimiento y evaluación de las capacidades y habilidades de las y los trabajadores de la organización. En consecuencia, al gestionar diversas acciones para potenciar sus competencias reales, es muy probable que se logren mejoras en la organización ya sea en el clima laboral, eficacia y eficiencia de los empleados y empleadas, logro de metas organizacionales, entre otros.

En ese sentido, desde el campo de la gestión de recursos humanos, disponer de un documento interno organizacional como este permite identificar las competencias laborales más relevantes para cada cargo, así como reconocer los comportamientos asociados en cada nivel de desempeño y en correspondencia con los valores, misión, visión y estrategia de la organización.

### **Aspectos de las instituciones educativas:**

Las instituciones educativas son organizaciones cuyo propósito principal es desarrollar aprendizajes en las y los estudiantes; por lo tanto, es importante considerar su estructura organizacional para el logro de objetivos. Es decir, tenemos que pensar y atender los recursos humanos de tal manera que se pueda gestionar, planificar, organizar y transformar el sistema. Entonces, es preciso enfocarse en los servidores de la escuela reconociendo sus capacidades, habilidades y conocimientos para así fomentar su desarrollo profesional a partir de acciones enmarcadas desde una perspectiva organizacional.

Para ello, es necesario identificar las funciones y competencias laborales de los miembros de la IE de modo que se pueda establecer un sistema en el que haya claridad en lo que se requiere y espera de un cargo, y su vinculación con los otros. La definición del MBDDir y de los perfiles de cargos del directivo o directiva son un avance en esta dirección. A ello, precisamente, se suma ahora el Organizador de competencias del MBDDir presentado en esta guía.

El organizador de competencias aterriza en acciones específicas aquello que debe de realizar el director/a y subdirector/a dentro del sistema escolar. Se trata, pues, de un documento en el que se establecen sus competencias según las diferentes dimensiones de acción en las que se desenvuelven. Estas especifican y describen acciones observables y medibles que van progresando gradualmente hasta llegar al nivel deseado, por lo que complementan el perfil directivo presentado en el Marco de Buen Desempeño Directivo.

Cabe decir que las competencias y acciones específicas mencionadas en el organizador de competencias no responden a una caracterización personal del individuo, sino que buscan describir los niveles para dar especificidad a las características correspondientes al cargo. Por tanto, si un directivo o directiva, al usar la herramienta para autoevaluarse, se percata de que no se ubica en los niveles idóneos, podrá identificar, revisando los otros niveles, cuál es el camino para llegar al ideal y ser cada vez más competente en lo que hace.

## 2.2. Definición

El organizador de competencias es una herramienta mediante la cual se especifican niveles de desempeño del directivo o directiva tomando como base las competencias planteadas en el Marco de Buen Desempeño Directivo. Permite orientar la propuesta formativa para el directivo o directiva según su trayectoria profesional. Además, con la identificación de sus niveles, permite reconocer los aspectos que se busca desarrollar, así como las brechas en las que se puede encontrar el personal directivo.

## 2.3. Objetivos

- Organizar las competencias del MBDDir en dimensiones formativas, criterios específicos y niveles de desempeño
- Formular la propuesta formativa del programa de acuerdo con la trayectoria profesional del directivo o directiva
- Identificar brechas formativas respecto al desempeño esperado según el cargo en relación con el nivel mínimo y esperado

En ese sentido, el organizador de competencias está dirigido a directivos y directivas, quienes podrán usar la herramienta para autoevaluarse y para identificar sus puntos de mejora según cada fase en la que se encuentren en el cargo. Asimismo, los diseñadores instruccionales cuentan con el organizador para plantear acciones formativas teniendo en consideración el nivel de los directivos y directivas, así como su experiencia y su desarrollo en continuo proceso de aprendizaje.

## 2.4. Estructura del organizador

**El organizador consta de las siguientes dimensiones formativas:**

### 1. Diagnóstico de la escuela

*Consiste en identificar y analizar información generada sobre características, fortalezas, debilidades y necesidades vinculadas a aspectos pedagógicos, comunitarios, estratégicos y administrativos de la institución educativa con el propósito de establecer objetivos y anticipar las condiciones que requiere la escuela en el marco de procesos reflexivos donde participa el equipo de gestión escolar.*

### 2. Diseño de la planificación institucional

*Consiste en definir objetivos, metas, indicadores y actividades claras y coherentes, así como una organización de responsabilidades de acuerdo con las características de la IE con el propósito de conducir el trabajo del equipo hacia el logro de estos objetivos, asegurando la participación de la comunidad educativa en el proceso y su posterior difusión entre la misma.*

### 3. Promoción de la participación democrática

*Consiste en generar espacios y mecanismos de participación que respondan a las características y necesidades de la comunidad educativa, con el propósito de que puedan informarse y ser parte del proceso de toma de decisiones sobre los diversos procesos de la gestión escolar, modelando con el ejemplo el respeto hacia las personas y sus acuerdos.*

### 4. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural

*Consiste en generar una convivencia democrática e intercultural entre la comunidad educativa con el propósito de construir un clima que favorezca el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes, así como la búsqueda del bien común, utilizando estrategias para la promoción de la convivencia, y de prevención y atención de situaciones de violencia.*

### 5. Gestión de aliados estratégicos

*Consiste en implementar acciones conjuntas con actores estratégicos de la comunidad local, con el propósito de lograr los objetivos de la institución educativa, estableciendo alianzas y haciendo seguimiento de sus resultados.*

## 6. Participación de las familias

*Consiste en involucrar, activamente, a las familias, fortalecer su autonomía con el propósito de que brinden el acompañamiento y apoyo que requieren las y los estudiantes, y asuman responsabilidades en la toma de decisiones e implementación de acciones desde la institución educativa, brindándoles las orientaciones necesarias para ello y acompañándolos en el proceso.*

## 7. Gestión de recursos materiales y financieros

*Consiste en gestionar los recursos financieros, equipamiento tecnológico, infraestructura y material educativo de la IE con el propósito de asegurar las condiciones operativas óptimas para el desarrollo de los aprendizajes, aprovechando todos los recursos disponibles y rigiéndose por principios de equidad, eficiencia y eficacia.*

## 8. Gestión del tiempo

*Consiste en implementar medidas de gestión del tiempo con el propósito de maximizar las horas pedagógicas y de gestión en la institución educativa, monitoreando su cumplimiento y planificando las acciones por implementar en casos de contingencias.*

## 9. Gestión de riesgos

*Consiste en diseñar estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, con el propósito de garantizar la seguridad e integridad de la comunidad educativa, involucrándola en los procesos de identificación de riesgos y de diseño de estrategias.*

## 10. Generación y gestión del conocimiento

*Consiste en implementar procedimientos que permitan la generación, formalización y difusión de los conocimientos generados en la institución educativa a fin de que contribuyan en la toma de decisiones para la mejora continua.*

## 11. Transparencia y rendición de cuentas

*Consiste en implementar mecanismos de rendición de cuentas en la institución educativa a fin de generar una cultura de transparencia y fortalecer la confianza de la comunidad educativa en la gestión a partir de una reflexión conjunta con ella.*

## 12. Autoevaluación y mejora continua

*Consiste en dirigir una evaluación sistemática de la gestión escolar en la IE a fin de verificar el cumplimiento de objetivos, metas y líneas de acción institucionales planteados e identificar mejoras en los procesos estratégicos, comunitarios, pedagógicos y administrativos de la IE, en procesos donde participa la comunidad educativa.*

## 13. Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo

*Consiste en generar espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo entre docentes para la mejora continua de la práctica pedagógica en un ambiente de confianza que estimula el trabajo y aprendizaje colaborativo.*

## 14. Gestión de la diversificación curricular

*Consiste en conducir la planificación curricular a fin de asegurar la contextualización del currículo nacional al entorno y las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes en procesos donde los docentes trabajan de manera colaborativa y colegiada.*

## 15. Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica

*Consiste en conducir los procesos de monitoreo y acompañamiento a la enseñanza a fin de hacer seguimiento y orientar la mejora de la práctica pedagógica docente, promoviendo una enseñanza basada en la indagación, la colaboración, el aprovechamiento del tiempo pedagógico y la atención a la diversidad.*

## 16. Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes

*Consiste en acompañar el proceso de evaluación de los aprendizajes con el propósito de asegurar que las y los estudiantes reciban una retroalimentación adecuada y de mejorar las estrategias pedagógicas para atender las necesidades de las y los estudiantes, reflexionando conjuntamente con las y los docentes sobre los resultados.*

## 17. Fortalecimiento del equipo de gestión

*Consiste en conducir al equipo de gestión y proporcionar espacios de formación continua para el equipo de gestión con la finalidad de mejorar su práctica profesional para el logro de aprendizajes de los y las estudiantes. Implica identificar las fortalezas, necesidades y oportunidades de formación profesional desde acciones de monitoreo y retroalimentación oportuna que se complementan con actividades de formación y capacitación según sus funciones.*

## 18. Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo y directiva

*Consiste en autorregular su propio aprendizaje y desarrollo profesional para la mejora continua de su desempeño y el logro de sus objetivos profesionales, participando en experiencias significativas de desarrollo profesional coherentes con las necesidades y objetivos de aprendizaje identificados en procesos autoevaluativos y autorreflexivos.*

En la Resolución Viceministerial N° 220-2021-Minedu, el Organizador del competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo señala que cada dimensión formativa está compuesta por una definición, criterios y descripciones de los niveles de desempeño. Para fines de esta guía, los niveles se organizan **desde el más alto (nivel 4) hasta el más bajo (nivel 1)** con la finalidad de visibilizar con claridad el desempeño esperado para las y los directivos. Adicionalmente, se está incluyendo un **ejemplo** para cada uno de los niveles planteados por dimensiones formativas con la finalidad de hacer más comprensible las acciones que se espera que realicen los directivos y directivas en el ejercicio de su cargo. Es importante destacar que los ejemplos propuestos son **puntuales y concretos**, ya que aluden a una de las acciones descritas en el nivel; por tanto, no se trata de ejemplificaciones integradoras de todas las acciones que comprenden el nivel.

A continuación, mostramos, de manera gráfica, el modelo de la estructura para la presentación de las dimensiones formativas de la guía del organizador.

## Modelo de estructura:

### 1. Diagnóstico en la escuela

**Criterios:**  
 Criterio 1 •  
 Criterio 2 •



**N4**



El directivo o directiva tiene un dominio **SOBRESALIENTE** en la dimensión formativa.

Descripción del nivel de desempeño.

*Ejemplo:* Explicación de la ejemplificación.



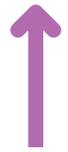
**N3**



El directivo o directiva tiene un dominio **SATISFACTORIO** en la dimensión formativa.

Descripción del nivel de desempeño.

*Ejemplo:* Explicación de la ejemplificación.



**N2**



El directivo o directiva está **EN PROCESO** para el logro de la dimensión formativa.

Descripción del nivel de desempeño.

*Ejemplo:* Explicación de la ejemplificación.



**N1**



El directivo o directiva está **EN INICIO** para el logro de la dimensión formativa.

Descripción del nivel de desempeño.

*Ejemplo:* Explicación de la ejemplificación.

## 2.5. Dimensiones formativas del organizador de competencias

A continuación, se presenta cada una de las dimensiones formativas con sus criterios, niveles de desempeño y sus respectivos ejemplos.

### 1. Diagnóstico en la escuela

#### Criterios:

- Manejo de métodos e instrumentos para recojo de información •
- Sistematización de la información para la planificación •



N4

Promueve el diseño y aplicación sistemática de diversos métodos e instrumentos cuantitativos y cualitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como las características particulares de los procesos de gestión escolar. Incorpora la evidencia generada en la toma de decisiones, en los procesos de gestión escolar para la planificación y en las estrategias de mejora continua en la IE.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando organiza la aplicación sistemática de encuestas, entrevistas, pruebas, entre otros, y analiza, junto a la comunidad educativa, la información para comprender los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes a partir de la cual planifica estrategias pertinentes para la mejora de la IE.



N3

Diseña y aplica diversos métodos e instrumentos cuantitativos y cualitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como las características particulares de los procesos de gestión escolar. Sistematiza, analiza e interpreta la información recopilada con el apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa. Incorpora parte de la evidencia generada en la toma de decisiones y en los procesos de gestión escolar para la planificación.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando aplica y analiza, con algunos miembros de la IE, encuestas para identificar las debilidades y fortalezas de las y los docentes, y procesa parte de la información para incorporarla como evidencia en la planificación.



N2

Aplica instrumentos cualitativos y cuantitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como información superficial sobre algunos procesos de gestión escolar. Interpreta la información recopilada con el apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa. Toma decisiones en los procesos de gestión escolar sin utilizar evidencia generada.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando toma decisiones a partir de la información parcial de una entrevista a un padre de familia.



N1

No aplica ni métodos ni instrumentos para el recojo de información. No cuenta con información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje. Toma decisiones en los procesos de gestión escolar sin utilizar evidencia generada.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando se repite el contenido del PAT del año pasado o de otra institución.

## 2. Diseño de la planificación institucional

### Criterios:

- Organización de los equipos de gestión •
- Construcción de instrumentos de gestión escolar •



N4

Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar para que sean lideradas por las y los potenciales líderes que ha identificado en su equipo en función a sus habilidades, conocimientos, fortalezas e intereses. Conduce el proceso colaborativo de elaboración de los instrumentos de gestión, asegurando que los objetivos y metas sean medibles y acordes con las necesidades y características identificadas en el diagnóstico, y que las actividades contribuyan a su cumplimiento.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza encuentros continuos con las y los potenciales líderes para la actualización de los II. GG. utilizando los datos recogidos en el diagnóstico de la IE.



N3

Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre las y los potenciales líderes que ha identificado en su equipo en función a sus habilidades, conocimientos, fortalezas e intereses. Conduce el proceso de elaboración de los instrumentos de gestión con la participación de algunos miembros de la comunidad educativa, asegurando que los objetivos, metas y actividades sean medibles y acordes con las necesidades y características identificadas en el diagnóstico.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando ha identificado profesionales competentes para la planificación del PEI y PAT a quienes designa ciertas actividades.



N2

Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre los miembros del equipo que tienen disposición para hacerlo. Elabora los instrumentos de gestión con la participación de algunos miembros de la comunidad educativa, cumpliendo con el planteamiento conjunto de objetivos, metas y actividades.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando se reúne solamente con la subdirectora y una docente para elaborar el PAT.



N1

Identifica el organigrama o la estructura del equipo de gestión escolar de la IE. Distribuye responsabilidades y actividades de los diversos procesos de gestión escolar entre los miembros del equipo sin criterios claros. Elabora los instrumentos de gestión únicamente entre el equipo directivo, cumpliendo con el planteamiento de objetivos, metas y actividades.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza un sorteo para designar entre algunos y algunas docentes acciones por realizar en el marco de la planificación institucional.

3.

### Promoción de la participación democrática

#### Criterios:

- Organización de la comunidad educativa •
- Generación de espacios para la toma de decisiones •



Promueve el involucramiento de la comunidad educativa en diversas formas organizativas. Brinda un acompañamiento diferenciado a cada forma organizativa, facilitando el diálogo para la toma de acuerdos sobre su estructura, reglamento interno, representantes, etc. Conduce espacios y mecanismos de participación donde todos los miembros de la comunidad educativa se encuentren representados y garantiza que, en ellos, se tomen decisiones democráticas.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando convoca a toda la comunidad educativa para la elaboración participativa del PEI, diseñando estrategias para que la voz de las y los estudiantes sea escuchada y tomada en cuenta.



Promueve el involucramiento de la comunidad educativa en diversas formas organizativas. Brinda acompañamiento a cada forma organizativa; además, define su estructura, reglamento y representantes. Conduce espacios y mecanismos de participación donde algunos miembros de la comunidad educativa se encuentren representados y garantiza que, en ellos, se tomen decisiones democráticas.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando forma y promociona brigadas escolares para atender los simulacros de emergencia con las y los estudiantes de quinto de secundaria y sexto de primaria.



Conforma las diversas formas de organización de la comunidad educativa (estudiantes, familias, personal de la IE). Convoca la participación de la comunidad educativa en las diversas formas organizativas. Sin embargo, no brinda acompañamiento. Establece espacios y mecanismos de participación donde algunos miembros de la comunidad educativa se encuentran representados; sin embargo, no promueve que influyan en la toma de decisiones.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando se reúne mensualmente con la comunidad para comunicar los avances de las y los estudiantes, y él o ella propone ajustes.



Conforma las diversas formas de organización de la comunidad educativa (estudiantes, familias, personal de la IE). Sin embargo, no convoca a la participación ni brinda acompañamiento. No genera espacios ni mecanismos de participación.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando las y los representantes del municipio escolar no participan de las reuniones del CONEI.

**4. Desarrollo de una convivencia escolar democrática e intercultural**

**Criterios:**

- Promoción de la convivencia
- Prevención de sucesos de violencia
- Atención a situaciones de violencia
- Seguimiento y reporte de acciones de convivencia



**N4**

Elabora y actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y la autorregulación, y se aplican de manera consistente. Promueve, de forma habitual, el desarrollo de acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar, dirigidas a la comunidad educativa. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas diseñadas para fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad. Involucra, en las actividades de prevención, prioritariamente, a las y los estudiantes que se encuentran en mayor riesgo de sufrir o causar violencia. Implementa mecanismos para la identificación de casos de violencia escolar. Garantiza la aplicación de los protocolos pertinentes para la atención de casos de violencia escolar, incluyendo su reporte en el Registro de Incidencias y el portal del Siseve. Asegura el respeto de los derechos de las y los estudiantes involucrada/os, y su bienestar físico y emocional durante la atención. Hace seguimiento al logro de metas e implementación de acciones del plan de convivencia y tutoría escolar. Realiza los ajustes del Plan de convivencia y tutoría escolar correspondientes para garantizar una convivencia sana.

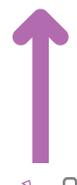
**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando promueve grupos de acogida para las y los estudiantes migrantes, y vela porque se cuide su bienestar físico y emocional.



**N3**

Elabora y actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y la autorregulación, y se aplican de manera consistente. Promueve, de forma habitual, el desarrollo de acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar dirigidas a la comunidad educativa. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas, diseñadas para fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad educativa. Garantiza la aplicación de los protocolos pertinentes para la atención de casos de violencia escolar, incluyendo su reporte en el Registro de Incidencias y el portal del Siseve. Asegura el respeto de los derechos de las y los estudiantes involucrada/os, y su bienestar físico y emocional durante la atención. Hace seguimiento al logro de metas e implementación de acciones del Plan de convivencia y tutoría escolar. Realiza algunos ajustes del Plan de convivencia y tutoría escolar correspondientes para garantizar una convivencia sana.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando aplica el enfoque de justicia restaurativa para abordar las faltas a las normas de convivencia, aplicando un protocolo basado en el diálogo entre las y los estudiantes involucrada/os, y la reparación del daño ocasionado.



**N2**

Elabora y actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno con la participación del equipo docente. Las normas de convivencia y medidas correctivas establecidas se encuentran orientadas al diálogo, la reflexión y la autorregulación, pero no se aplican de manera consistente. Realiza algunas acciones esporádicas de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar dirigidas, principalmente a estudiantes. Realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas y artísticas, pero no están diseñadas para prevenir la violencia ni fomentar el respeto, la cohesión y el cuidado entre la comunidad educativa. Informa sobre los diversos protocolos para la atención de casos de violencia escolar, pero no asegura su implementación. No reporta los casos de violencia escolar en el Registro de Incidencias y el portal Siseve. Informa sobre la importancia de respetar los derechos de las y los estudiantes involucrada/os, y su bienestar físico y emocional, pero no acompaña el proceso para asegurarlo. Elabora el Plan de convivencia y tutoría escolar, pero no hace seguimiento del logro de metas. No realiza los ajustes del Plan de convivencia y tutoría escolar correspondientes para garantizar una convivencia sana.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando fomenta que haya un partido de fútbol entre las secciones del quinto grado para fortalecer los vínculos, pero no actúa frente a insultos que surgen en el momento.



**N1**

Elabora y actualiza las normas de convivencia y el Reglamento Interno, pero sin la participación de los miembros de la comunidad educativa. La mayoría de normas de convivencia o medidas correctivas establecidas son punitivas. No realiza acciones de sensibilización y difusión de información sobre la violencia escolar y sus consecuencias. No realiza actividades lúdicas, culturales, deportivas o artísticas. No informa sobre los diversos protocolos para la atención de casos de violencia escolar. No informa sobre la importancia de respetar los derechos de las y los estudiantes involucrada/os, y su bienestar físico y emocional. Elabora y actualiza el Plan de convivencia y tutoría, pero solo copia de otras versiones.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando, para hacer respetar las normas de convivencia, utiliza carteles en las aulas y en los paneles de la IE que enfatizan en las sanciones.

5.

## Promoción de la participación democrática

### Criterios:

- Identificación de aliados y establecimiento de alianzas •
- Acciones conjuntas con los aliados •
- Seguimiento a las alianzas estratégicas •



N4

Identifica potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos, de manera que puedan poner a disposición sus conocimientos, recursos humanos o materiales para favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, su bienestar, y la convivencia escolar. Planifica e implementa acciones conjuntas y coordinadas con los aliados, priorizando las necesidades particulares de las y los estudiantes, y las acciones clave según los riesgos sociales correspondientes al contexto. Mantiene comunicación constante con los aliados estratégicos. Involucra a la comunidad educativa en el apoyo, coordinación y seguimiento a las acciones conjuntas para asegurar su continuidad.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza alianza con un instituto tecnológico para capacitar a docentes en el uso e integración de las TIC en el aula.



N3

Identifica potenciales aliados locales y establece alianzas con ellos, de manera que puedan poner a disposición sus conocimientos, recursos humanos o materiales para favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, su bienestar, y la convivencia escolar. Planifica e implementa acciones conjuntas y coordinadas con los aliados, priorizando las necesidades particulares de las y los estudiantes, y las acciones clave según los riesgos sociales correspondientes al contexto. Mantiene comunicación con los aliados estratégicos y realiza el seguimiento a la implementación de las acciones conjuntas. Sin embargo, no involucra a otros miembros de la comunidad educativa en dicho seguimiento ni asegura que se brinde continuidad a la implementación de las actividades en la IE.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando establece con los bomberos una charla de prevención en caso de sismos, pero no da continuidad al proyecto.



N2

Identifica algunos actores locales que puedan brindar ciertas contribuciones a la IE en momentos puntuales. Sin embargo, no establece alianzas con ellos que permitan afianzar una relación de mutua ayuda a largo plazo a fin de favorecer el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, su bienestar, y la convivencia escolar. Realiza acciones conjuntas con los actores identificados, acordes con las necesidades de las y los estudiantes. Mantiene comunicación con los actores involucrados, pero no realiza seguimiento a la implementación de acciones conjuntas.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando ha coordinado con personal de la posta médica la realización de una charla sobre loncheras saludables para padres pero no verifica actividades, contenido ni asistencia.



N1

No identifica actores locales fuera de la comunidad educativa que puedan brindar apoyo a la IE. No involucra a actores locales en su gestión. No se comunica con los actores locales.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza actividades para mejorar el cerco de la IE sin solicitar ayuda de la municipalidad.

## 6. Participación de las familias

### Criterios:

- Generación de vínculos con familias
- Comunicación con familias
- Promoción de la participación organizada de las familias



N4

Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Promueve que se sientan bienvenida/os, escuchada/os y valorada/os por la institución educativa. Apoya a las y los docentes a mantener una comunicación frecuente con las madres y padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del/de la estudiante, así como brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar. Orienta la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando establece reuniones mensuales entre docentes, y madres y padres de familia para dar pautas para el acompañamiento al/a la estudiante en casa de acuerdo con sus necesidades.



N3

Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Promueve que las madres y padres de familia se sientan bienvenida/os y escuchada/os. Monitorea que las y los docentes mantengan comunicación frecuente con las madres y padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del/de la estudiante, y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar. Promueve la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando consulta con las y los docentes si han tenido la oportunidad de reunirse con las madres y padres de familia para reforzar la importancia del acompañamiento en casa y solicita un reporte de ello; de no haberse reunido, les solicita que lo hagan.



N2

Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Motiva a las y los docentes a comunicarse con las madres y padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del/de la estudiante, y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar. Convoca la participación de las madres y padres de familia en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones de la IE.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando promueve, mediante las y los docentes, grupos para la coordinación y diálogo con las madres y padres de familia para determinar las medidas para el regreso a clases.



N1

Mantiene una relación de respeto y cordialidad con las madres y padres de familias. Informa a las y los docentes sobre la importancia de comunicarse con las madres y padres de familia para dialogar sobre la situación académica y emocional del/de la estudiante, y brindar orientaciones para el acompañamiento o apoyo familiar. Conformar diversas formas de organización de las familias como asociaciones, comités o comisiones.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando participa en la conformación de los comités de padres y madres de familia por aula.

7.

## Gestión de recursos materiales y financieros

### Criterios:

- Identificación de necesidades de recursos materiales de la IE •
- Administración de recursos materiales y financieros de la IE •
- Mantenimiento de los recursos materiales •



N4

Reconoce la disponibilidad de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Coordina la identificación y definición de las necesidades de estos recursos en la IE, y gestiona su adquisición para asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes. Administra los recursos tanto materiales como financieros que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica oportuna y adecuadamente a la comunidad sobre la disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE. Gestiona el mantenimiento del equipamiento, infraestructura, espacios y mobiliario de la IE, asegurando que se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento. Motiva, entre los miembros de la comunidad educativa, el buen uso y aprovechamiento del material educativo y otros recursos que recibe la IE.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando logra concientizar a las familias y estudiantes sobre el cuidado de los materiales de la IE y se asegura de que sigan protocolos de cuidado durante su uso.



N3

Reconoce la disponibilidad de los recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Identifica y define a cabalidad las necesidades de estos recursos en la IE, y coordina su adquisición para asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes. Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica, parcialmente, a algunos miembros de la comunidad sobre la disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE. Gestiona el mantenimiento del equipamiento, infraestructura, espacios y mobiliario de la IE, asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento. Motiva, entre los miembros de la comunidad educativa, el buen uso y aprovechamiento del material educativo.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando organiza, con los miembros de la comunidad, la entrega de los kits de aseo para el regreso a clase.



N2

Reconoce la disponibilidad de algunos recursos materiales (infraestructura, equipamiento tecnológico y materiales educativos) que existen en la IE. Identifica y define algunas de las necesidades de recursos en la IE, y coordina, parcialmente, su adquisición. Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. Comunica, parcialmente, a la comunidad sobre disponibilidad y distribución de recursos materiales, así como el balance económico y las fuentes que generan recursos financieros para la IE. Gestiona el mantenimiento solo de algunos recursos de la IE (equipamiento, infraestructura, espacios o mobiliario), asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento. No fomenta el buen uso de recursos materiales entre los miembros de la comunidad educativa.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza seguimiento solo al mantenimiento de los equipos tecnológicos del aula de innovación para garantizar su buen funcionamiento.



N1

No realiza un reconocimiento cabal de la disponibilidad de los recursos materiales ni de las necesidades que requieren atenderse en la IE. Administra los recursos tanto materiales como financieros y tecnológicos que se han asignado y con los que cuenta la IE. No comunica a la comunidad sobre la administración de los recursos materiales ni financieros. No realiza el mantenimiento de los recursos materiales. No fomenta el buen uso de los recursos materiales entre la comunidad educativa.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando mantiene el mobiliario de las aulas en condiciones inadecuadas para las y los estudiantes.

## 8. Gestión del tiempo

### Criterios:

- Organización del tiempo •
- Gestión del tiempo •



Distribuye el tiempo lectivo y de gestión a través de la calendarización del tiempo en el PAT. Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo con su horario laboral y el horario de clase. Implementa acciones de contingencia que permiten garantizar el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión cuando se producen situaciones como ausentismo, tardanzas, licencias u otras eventualidades.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando implementa mecanismos de alertas y recordatorios a través de correos y redes sociales para cumplir con la calendarización del PAT.



Distribuye el tiempo lectivo y de gestión a través de la calendarización del tiempo en el PAT. Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo con su horario laboral y el horario de clase. Planifica acciones de contingencia para garantizar el cumplimiento del tiempo lectivo y de gestión cuando se producen situaciones de ausentismo, tardanzas, licencias y otros, aunque no siempre las aplica.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando diseña un mecanismo de entrega de sesiones de aprendizaje al inicio de la semana por si un o una docente se ausenta inesperadamente, pero no le hace seguimiento por lo que no se da cuenta que algunos docentes no cumplen con la entrega en plazo establecido.



Distribuye el tiempo lectivo a través de la calendarización del tiempo en el PAT. No se formaliza ni considera el tiempo de gestión. Monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión, de acuerdo con su horario laboral y el horario de clase. No planifica ni implementa acciones de contingencia para el cumplimiento del tiempo lectivo o de gestión, por lo que, cuando suceden eventualidades, este tiempo se da por perdido.

**Ejemplo:** El directivo o directora se encuentra en este nivel cuando, ante la ausencia de una maestra, las y los estudiantes tienen tiempo libre para realizar actividades lúdicas o deportivas.



Distribuye el tiempo lectivo a través de la calendarización del tiempo en el PAT. No se formaliza ni considera el tiempo de gestión. No monitorea el cumplimiento de las horas lectivas y de gestión. No planifica ni implementa acciones de contingencia para situaciones de ausentismo, tardanza, licencias u otras eventualidades.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando utiliza las horas del tiempo de gestión para actividades asociadas a las horas lectivas.

## 9.

## Gestión de riesgos

## Criterios:

- Análisis de situaciones de riesgo •
- Diseño de estrategias de prevención •
- Manejo del riesgo •



N4

Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad con la participación de la comunidad educativa y local a partir del análisis sistemático de las características del territorio, y las amenazas y vulnerabilidades de la IE. Lidera el diseño participativo de estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando coordina con Serenazgo, la policía y la Demuna para que participen en la elaboración del plan de gestión de riesgos.



N3

Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad con la participación de la comunidad educativa a partir del análisis sistemático de las características del territorio, y las amenazas y vulnerabilidades de la IE. Monitorea el diseño participativo de estrategias de prevención y mitigación de riesgos, así como de contingencia frente a desastres, las cuales, en su mayoría, se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando pide al Comité de Gestión de Condiciones Operativas que se le informe sobre el avance en la elaboración participativa del plan para la gestión de riesgos.



N2

Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad a partir del análisis de las características del territorio, y las amenazas y vulnerabilidades de la IE. Diseña estrategias de contingencia frente a desastres, algunas de las cuales se encuentran alineadas a las situaciones de riesgo identificadas para cada amenaza.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza simulacros de evacuación en caso de sismos con regularidad y se han armado comisiones conformadas por docentes y estudiantes que estén alertas ante cualquier eventualidad, pese a no estar ubicados en una zona sísmica.



N1

Identifica situaciones de riesgo para la salud y seguridad a partir de algunos conocimientos prácticos que tiene sobre la IE y su entorno. No diseña estrategias de prevención, mitigación de riesgos ni de contingencia frente a desastres.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando les manifiesta a docentes y estudiantes que la escuela está ubicada en una zona poco segura y, por tanto, hay que tener cuidado.

## 10. Generación y gestión del conocimiento

### Criterios:

- Cultura de innovación
- Formalización del conocimiento
- Organización de la información
- Socialización del conocimiento generado



N4

Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación. Asesora, sostenidamente, el desarrollo de los proyectos de innovación para la mejora continua de las iniciativas implementadas. Asesora, sostenidamente, al personal de la IE en la formalización de sus conocimientos a través de procesos de investigación o sistematización de su experiencia profesional. Organiza la información a través de la implementación de diversos mecanismos y procedimientos que permiten un fácil acceso y comprensión de la misma por parte de todos los actores educativos para la toma de decisiones en el marco de la mejora continua. Lidera diversos espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados, donde se pueda complementar y evaluar su uso para la mejora institucional en favor de los aprendizajes.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando evalúa la implementación de una innovación realizada por el tutor de 5 grado en toda la institución educativa.



N3

Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación. Asesora, esporádicamente, el desarrollo de los proyectos de innovación para la mejora continua de las iniciativas implementadas. Brinda asesoría básica al personal de la IE en la formalización de sus conocimientos a través de procesos de investigación o sistematización de su experiencia profesional. Organiza la información a través de la implementación de diversos mecanismos y procedimientos que permiten un fácil acceso y comprensión de la misma por parte de todos los actores educativos para la toma de decisiones en el marco de la mejora continua. Organiza diversos espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando coordina con una universidad la implementación de un curso para desarrollar proyectos de investigación-acción en la IE.



N2

Facilita diversos recursos disponibles para el desarrollo de proyectos de innovación. Motiva al personal de la IE a que formalicen sus conocimientos a través de procesos de investigación o sistematización de su experiencia profesional. Almacena la información generada por la IE; sin embargo, no es de fácil acceso ni comprensión. No establece espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando crea una carpeta en Google Drive para guardar las evidencias de las y los estudiantes de inicial sin compartir el acceso con otros miembros de la IE.



N1

Comunica al personal de la IE la importancia de innovar. Comunica al personal de la IE la importancia de formalizar sus conocimientos. No almacena la información generada por la IE. No establece espacios o mecanismos con los miembros de la IE para socializar los conocimientos generados.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando comenta, después del Día del logro, que es importante sistematizar la información de los principales progresos, aunque no ejecuta ninguna acción posterior.

## 11. Transparencia y rendición de cuentas

### Criterios:

- Promoción de cultura de transparencia •
- Rendición de cuentas a la comunidad •
- Reflexión comunitaria •



N4

Establece mecanismos (exposiciones, reuniones, paneles) que fomenten la transparencia sobre las acciones asociadas al uso de recursos y sobre los resultados de los procesos de gestión escolar para los miembros de la IE. Ejecuta acciones para que se evidencien los resultados del progreso en todos sus niveles. Gestiona que la información de la rendición de cuentas se transmita a otra/os a través de diferentes recursos comunicativos que tengan en consideración la diferencia de cada público. Fomenta una práctica de análisis de lo que se identifica para fortalecer las acciones orientadas a la mejora de resultados. Establece acciones estructuradas y continuas para reflexionar con la comunidad educativa procesos de análisis acerca de las situaciones de corrupción, sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando en la rendición de cuentas se comparte con la comunidad los balances económicos y la distribución de los ingresos para la adquisición de materiales educativos.



N3

Diseña y aplica diversos métodos e instrumentos cuantitativos y cualitativos para recoger información sobre las condiciones y resultados de aprendizaje, así como las características particulares de los procesos de gestión escolar. Sistematiza, analiza e interpreta la información recopilada con el apoyo de algunos miembros de la comunidad educativa. Incorpora parte de la evidencia generada en la toma de decisiones y en los procesos de gestión escolar para la planificación.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando establece una reunión para informar acerca de las acciones hechas con Mi Mantenimiento en la que participan solo los padres y madres de la APAFA.



N2

Organiza reuniones donde se presentan algunas de las acciones asociadas al uso de recursos o sobre los resultados de gestión escolar a los miembros de la IE. Realiza, ocasionalmente, actividades en las que la comunidad educativa da a conocer los progresos de la institución, aunque no son sistematizadas. Comunica los resultados a algunos miembros de la IE sin considerar el impacto de estos o el análisis de la información. Comunica a la comunidad educativa algunas ideas acerca de la importancia de establecer acciones en contra de la corrupción sin detallar acciones específicas.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando desarrolla una charla para evitar la corrupción interna sin especificar acciones de identificación de casos que se asocian al tema.



N1

No implementa reuniones o mecanismos de transparencia. Redacta, en documentos, informes de rendición de cuentas, aunque no establece mecanismos para comunicar tal información. No establece momentos para analizar, en comunidad, las consecuencias de la corrupción en el espacio escolar.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando el equipo directivo elabora los informes de rendición de cuentas y los presenta a la UGEL sin compartirlos con la comunidad.

## 12. Autoevaluación y mejora continua

### Criterios:

- Seguimiento y evaluación de la gestión de la IE •
- Promoción de una cultura evaluativa •



N4

Realiza un seguimiento continuo al cumplimiento de las actividades planificadas. Dirige la evaluación del logro de las metas y objetivos planteados por la IE en jornadas de reflexión con la comunidad educativa, a través de la socialización y análisis de los resultados de los indicadores establecidos para medir el nivel de logro. Evalúa posibles ajustes para la mejora continua de la gestión escolar en la IE acompañando a los comités de gestión escolar correspondientes en el establecimiento de acuerdos y compromisos coherentes con los instrumentos y los resultados del proceso de evaluación.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando tiene reuniones periódicas programadas con los comités de gestión escolar, donde monitorea el avance en las actividades planteadas en el PAT y realizan ajustes correspondientes para la mejora.



N3

Verifica, ocasionalmente, que las actividades planificadas se hayan concretado. Dirige la evaluación del logro de las metas y objetivos planteados por la IE en jornadas de reflexión con la comunidad educativa, a través de la socialización y análisis de resultados de los indicadores establecidos para medir el nivel de logro. Monitorea a los diversos comités de gestión escolar correspondientes en el proceso de mejora de los instrumentos de gestión, asegurando la utilización de los resultados del proceso de evaluación.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando convoca a una reunión para identificar lo logrado por el Comité de Gestión de Condiciones Operativas y usa esos datos para determinar metas del siguiente bimestre.



N2

Verifica, ocasionalmente, que las actividades planificadas se hayan concretado. Organiza jornadas de reflexión con la comunidad educativa para la evaluación de las metas y objetivos de la IE, a través del intercambio de ideas con respecto a sus percepciones sobre si se logró o no la meta. Monitorea a los comités de gestión escolar correspondientes para que realicen el proceso de revisión, identificación y realización de ajustes a los II. GG. para su actualización.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando organiza una jornada de reflexión entre docentes de Ciencias al finalizar el segundo bimestre para analizar lo logrado en los aprendizajes.



N1

No verifica el cumplimiento de las actividades planificadas. No organiza jornadas de reflexión con la comunidad educativa para la evaluación de las metas y objetivos de la IE. Conformar los comités de gestión escolar que correspondan, pero no monitorea ni acompaña el proceso.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando conforma el Comité de Gestión de Condiciones Operativas, pero no establece acciones para saber de su progreso.

13.

### Construcción de espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo

#### Criterios:

- Establecimiento de objetivos y agenda
- Clima positivo
- Espacios de aprendizaje y trabajo colaborativo
- Compromisos



N4

Facilita el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo de espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo, que responden a una identificación de necesidades. Promueve la construcción de un ambiente de confianza y seguridad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos. Fomenta la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente basadas en evidencia en las comunidades de aprendizaje. Fomenta el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos. Garantiza el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de las y los docentes.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando, en las reuniones, comparte evidencias sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica, y realiza preguntas que invitan a la reflexión. Además, al concluir la reunión, se establecen propuestas y acuerdos colectivos concretos por parte de las y los docentes.



N3

Facilita el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo de espacios de trabajo y aprendizaje colaborativo que responden a una identificación de necesidades. Promueve la construcción de un ambiente de confianza y seguridad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos. Fomenta la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente en las comunidades de aprendizaje. Fomenta el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos. Motiva el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de las y los docentes.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando sugiere que, en los espacios de aprendizaje colaborativo, se establezcan compromisos concretos por parte de las y los docentes, pero no verifica que sea así.



N2

Monitorea el establecimiento de objetivos y una agenda clara para el desarrollo de espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos; sin embargo, estos no responden a una identificación de necesidades. Promueve la construcción de un ambiente de respeto y cordialidad en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos. Monitorea la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente en las comunidades de aprendizaje. Monitorea el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos. Motiva el establecimiento de propuestas y compromisos concretos por parte de las y los docentes.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando las y los docentes han preparado una serie de reuniones para fomentar el uso de las TIC en las aulas, aunque el aspecto más crítico a fortalecer, según el último monitoreo a las y los docentes, es la evaluación y retroalimentación a las y los estudiantes.



N1

Recomienda el establecimiento de objetivos y una agenda clara para espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos. Promueve la construcción de un ambiente de respeto en los espacios de trabajo y aprendizaje colaborativos. Dispone de espacios para la autorreflexión y reflexión colectiva sobre los aciertos y dificultades de la práctica pedagógica docente. Dispone de espacios para el trabajo colaborativo entre docentes para la planificación del aprendizaje y mejora de los procesos pedagógicos. No informa sobre la importancia del establecimiento de propuestas y compromisos concretos.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando las y los docentes se reúnen semanalmente para reflexionar sobre su práctica y la mejora de los procesos pedagógicos, pero no hay registro de los acuerdos, compromisos o propuestas realizadas.

## 14. Gestión de la diversificación curricular

### Criterios:

- Diversificación y adecuación curricular •
- Dirección de la planificación curricular •



N4

Conduce el proceso participativo de la diversificación y adecuación curricular a partir del análisis y contextualización colectivos del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como sobre las características y necesidades específicas de las y los estudiantes. Asesora a las y los docentes para la elaboración de una planificación curricular alineada, y que considere las características individuales y colectivas de las y los estudiantes del aula, y del entorno de la IE.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando lidera un equipo organizado en la IE por docentes fortaleza para acompañar a los otros y otras docentes en su planificación y proceso de diversificación curricular.



N3

Monitorea el proceso de la diversificación curricular a partir del análisis y contextualización colectivos del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como sobre las características y necesidades de las y los estudiantes. Asesora a las y los docentes para la elaboración de una planificación curricular alineada, y que considere las características colectivas de las y los estudiantes, y del entorno de la IE.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando realiza reuniones frecuentes para que las y los docentes expliquen su avance en el proceso de contextualización y diversificación curricular.



N2

Organiza el proceso de diversificación a partir de la revisión, análisis y contextualización colectivos del Currículo Nacional, aportando información sobre la realidad regional, geográfica, económica y sociocultural, así como sobre las características y necesidades de las y los estudiantes. Verifica que las y los docentes asistan a los espacios de trabajo colaborativo y cumplan con elaborar la planificación curricular.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando, junto con el/la subdirector/a y coordinadore/as de nivel, se organiza para verificar, aleatoriamente, la planificación de las sesiones de cada docente de la IE.



N1

Conforma un equipo responsable de la diversificación curricular, pero no se establece un plan de trabajo. Conforma espacios de trabajo colaborativo para la elaboración de la planificación curricular.

**Ejemplo:** El directivo o la directiva se encuentra en este nivel cuando, en la calendarización de la IE, se establece una jornada de reflexión por trimestre para planificar las unidades didácticas.

15.

## Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica docente

### Criterios:

- Cronograma de visitas
- Monitoreo de la práctica pedagógica
- Retroalimentación de la práctica pedagógica
- Seguimiento al progreso de las y los docentes

Elabora un cronograma de visitas de acuerdo con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado. Realiza las visitas de monitoreo utilizando instrumentos que establecen criterios de observación claros, orientados, principalmente, al aprendizaje colaborativo, la indagación, y el respeto y valoración de la diversidad. Registra, descriptivamente, las interacciones docente-estudiante pertinentes y suficientes para tener una comprensión clara de la práctica del/de la docente respecto a cada criterio. Genera espacios de diálogo reflexivo con las y los docentes monitoreada/os, donde identifican sus fortalezas y dificultades a partir de una reflexión conjunta y basada en la evidencia recogida durante el monitoreo. Acuerda con las y los docentes monitoreada/os estrategias concretas (con pasos, recursos y plazos definidos), así como metas específicas para la mejora de su práctica pedagógica. Sistematiza y hace seguimiento a la implementación de las estrategias y metas acordadas, de manera que pueda verificar su cumplimiento y brindar asistencia para superar oportunidades de mejora persistentes.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando elabora un cronograma de monitoreo y seguimiento, priorizando a lo/as que obtuvieron bajos resultados en los desempeños docente. Además, analiza las estrategias y metas acordadas a fin de identificar oportunidades de mejora en las necesidades identificadas.

Elabora un cronograma de visitas de acuerdo con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado. Realiza las visitas de monitoreo utilizando los instrumentos para registrar sus observaciones sobre las fortalezas y aspectos de mejora de la práctica pedagógica (aprendizaje colaborativo, indagación, respeto y valoración de la diversidad). Registra algunas interacciones docente-estudiante de manera general, que le permite tener cierto nivel de comprensión de la práctica docente. Brinda una retroalimentación a las y los docentes a partir del diálogo reflexivo que les permite reconocer sus fortalezas y dificultades, pero se plantean acciones de mejora generales en su desempeño para el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes. Sistematiza los resultados, pero el seguimiento realizado no evidencia una estrategia para observar los progresos del desempeño de cada docente durante el año escolar.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando logra que el o la docente identifique que es necesario promover una mayor reflexión en las y los estudiantes, y se llega a establecer compromisos concretos de mejora con él o ella.

Elabora un cronograma de visitas sin considerar las necesidades identificadas a partir del diagnóstico realizado. Realiza las visitas utilizando los instrumentos de monitoreo para hacer un registro de las observaciones, fortalezas y dificultades de la práctica pedagógica. Brinda una retroalimentación descriptiva, sin apertura al diálogo, de las fortalezas y aspectos de mejora de la práctica pedagógica. No sistematiza los resultados de monitoreo ni sistematiza acciones para el seguimiento.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando, al ofrecer la retroalimentación, lo hace a través de indicar errores.

No cuenta con un cronograma de visitas de monitoreo de la práctica pedagógica. No realiza las visitas de monitoreo. No brinda retroalimentación a las y los docentes. No cuenta con resultados de monitoreo para realizar un seguimiento.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando aplaza las acciones asociadas al monitoreo porque prioriza las actividades administrativas.

16.

## Acompañamiento a la evaluación de aprendizajes

### Criterios:

- Evaluación de los aprendizajes •
- Seguimiento a los aprendizajes •
- Reflexión sobre los resultados •



N4

Promueve el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje que permitan a las y los docentes identificar, claramente, el nivel de desempeño de las y los estudiantes respecto a los logros de aprendizaje planteados. Asegura que, a partir de los resultados obtenidos, se brinde una retroalimentación oportuna que permita que las y los estudiantes, y sus familias comprendan el nivel de desempeño del/de la estudiante, y les brinde orientaciones claras sobre cómo mejorar sus trabajos y lograr los aprendizajes esperados. Implementa una estrategia y herramientas de seguimiento que permiten sistematizar, diagnosticar y evaluar el progreso académico de las y los estudiantes, lo que facilita la identificación de dificultades y avances, tanto a nivel individual como colectivo. Diseña y lidera conjuntamente con las y los docentes, y la comunidad educativa la implementación de estrategias para atender las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes, identificadas en la evaluación y seguimiento de su desempeño.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando establece que un grupo de docentes disponga de horas para monitorear el progreso del aprendizaje de estudiantes con bajos promedios y así garantizar atender sus necesidades de aprendizaje.



N3

Promueve el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje que permitan a las y los docentes identificar claramente el nivel de desempeño de las y los estudiantes respecto a los logros de aprendizaje planteados. Asegura que, a partir de los resultados obtenidos, se brinde una retroalimentación oportuna, que informe a las y los estudiantes, y sus familias sobre el nivel de desempeño de las y los estudiantes, acompañado de comentarios generales sobre cómo alcanzarlos. Realiza acciones de seguimiento al progreso académico de las y los estudiantes de manera esporádica y superficial. Fomenta espacios de reflexión con las y los docentes para analizar el uso de metodologías para evaluar los aprendizajes y los resultados de las evaluaciones de las y los estudiantes, pero no se concretan medidas de intervención para atender las necesidades de aprendizajes identificadas.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando crea un Google Drive en el que las y los docentes subirán las evidencias de aprendizaje y se incluyen algunos comentarios de las y los docentes en relación con el progreso de las y los estudiantes.



N2

No fomenta el uso de diversas metodologías para el recojo de evidencias de aprendizaje. Supervisa que las y los docentes informen a las y los estudiantes, y sus familias sobre el nivel de desempeño de las y los estudiantes. No cuenta con una estrategia de seguimiento al progreso académico de las y los estudiantes. Convoca jornadas de reflexión con las y los docentes para analizar los resultados de las evaluaciones de las y los estudiantes, pero no se concretan medidas de intervención para atender a las necesidades de aprendizajes identificadas.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando convoca a reuniones a las y los docentes con fines pedagógicos, aunque estas se organizan de tal manera que se analizan principalmente casos de indisciplina.



N1

Supervisa que las y los docentes informen a las y los estudiantes, y sus familias sobre el nivel de desempeño de las y los estudiantes. No cuenta con una estrategia de seguimiento al progreso académico de las y los estudiantes. No promueve espacios de reflexión con las y los docentes.

*Ejemplo:* El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando los informes sobre las y los estudiantes se entregan sin contextualizar la información en una reunión

17.

## Fortalecimiento del equipo de gestión escolar

### Criterios:

- Motivación al equipo de gestión escolar •
- Desarrollo profesional del equipo de gestión •



N4

Orienta sus acciones para motivarse y motivar a los demás miembros del equipo de gestión escolar para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE. Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas, resaltando aspectos positivos y facilitando el acceso a conocimientos e información que pueda añadir valor. Identifica, permanentemente, las fortalezas, necesidades y oportunidades formativas de los miembros del equipo de gestión escolar que tiene a cargo, sistematizando y triangulando diversas fuentes de información, lo cual le permite tener una comprensión más integral y profunda de estas. Gestiona la realización de diversos espacios formativos con especialistas (talleres, seminarios, cursos, entre otros) que respondan a las necesidades formativas identificadas, a través de la articulación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), gobiernos locales u organizaciones de la sociedad civil. Promueve que el equipo de gestión escolar a cargo se haga responsable de su propio aprendizaje y desarrollo profesional, incentivándolo a identificar y participar en espacios o programas formativos que le permitan atender sus necesidades de formación.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando convoca reuniones periódicas con su equipo para dialogar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, y se acuerda un plan de acción que incluya acciones formativas necesarias. Realiza seguimiento al cumplimiento del plan de acción y promueve talleres con especialistas especializada/os en los temas relacionados con las necesidades identificadas en el equipo de gestión escolar.



N3

Orienta sus acciones para motivarse y motivar a los demás miembros del equipo de gestión escolar para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE. Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas, resaltando aspectos positivos y facilitando el acceso a conocimientos e información que pueda añadir valor. Identifica las necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo, así como algunas fortalezas e intereses para la mejora continua. Gestiona la realización de espacios formativos con especialistas (talleres, seminarios, cursos, entre otros) que respondan a las necesidades formativas identificadas, a través de la articulación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED), gobiernos locales u organizaciones de la sociedad civil. Incentiva la participación del equipo de gestión escolar a cargo en cursos y eventos de actualización.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando convoca reuniones periódicas con su equipo para dialogar sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora. Realiza talleres con especialistas especializada/os en los temas relacionados con las necesidades identificadas en el equipo de gestión escolar.



N2

Motiva a los miembros del equipo de gestión escolar que tiene a cargo para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE. Informa a cada miembro del equipo sobre su avance y desempeño en las tareas. Identifica las brechas formativas y algunas necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo. Gestiona la realización de algunos espacios formativos, pero que responden solo parcialmente a las necesidades formativas identificadas. Incentiva la participación del equipo de gestión escolar a cargo en cursos y eventos de actualización.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando lleva una ficha de cada miembro de su equipo que le permite evaluar su desempeño en función a criterios que han definido. Convoca reuniones eventuales para comentar sobre el cumplimiento de las actividades comprometidas.



N1

No motiva a los miembros del equipo de gestión escolar que tiene a cargo para el cumplimiento de las metas planteadas en la IE. Informa, parcialmente, a cada miembro del equipo que tiene a cargo sobre su desempeño. No identifica necesidades de formación del equipo de gestión escolar que tiene a cargo.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando brinda observaciones parciales sobre el desempeño de los miembros de su equipo de gestión escolar; generalmente, se realiza cuando alguno de estos miembros lo solicita.

18.

## Autorregulación del aprendizaje y desarrollo profesional del directivo

### Criterios:

- Autoevaluación de su desempeño
- Planificación del aprendizaje profesional
- Participación en experiencias de aprendizaje



N4

Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo con criterios y estándares claros, basando sus juicios en evidencia de su práctica profesional. Define sus necesidades formativas y objetivos de aprendizaje profesional identificando la brecha entre su desempeño actual y el desempeño esperado en el cargo que ocupa o en el que aspira ocupar. Planifica su participación en diversas oportunidades de aprendizaje orientadas al logro de sus objetivos de aprendizaje. Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional concordantes con sus objetivos de aprendizaje y necesidades formativas, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando reflexiona sobre su práctica profesional al analizar su desempeño a partir de evidencias propias y de otros actores de la IE, y establece acciones formativas alineadas a las necesidades detectadas.



N3

Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo con criterios y estándares claros, basando, en algunos casos, sus juicios en evidencia. Define sus necesidades formativas y objetivos de aprendizaje profesional identificando la brecha entre su desempeño actual y el desempeño esperado en el cargo que ocupa o ocupará. Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando culmina, satisfactoriamente, los cursos de formación profesional en los que participa de manera regular, autoevalúa su desempeño e incluye algunas evidencias.



N2

Autoevalúa su desempeño en el cargo de acuerdo con criterios y estándares generales, basando sus juicios principalmente en sus percepciones. Define sus necesidades formativas identificando su desempeño actual. Participa en diversas oportunidades de aprendizaje profesional, involucrándose en las actividades de aprendizaje y en la reflexión sobre su práctica.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando se inscribe en algunos cursos de PerúEduca y los concluye, pero no utiliza las herramientas aprendidas para analizar su desempeño.



N1

No autoevalúa su desempeño. No define sus necesidades formativas. Participa en oportunidades formativas, pero no se involucra del todo en las actividades de aprendizaje.

**Ejemplo:** El directivo o directiva se encuentra en este nivel cuando se inscribe en algunos cursos de PeruEduca, pero no los concluye.

## 2.6. Articulación con las herramientas para el directivo y la directiva

Existe un consenso entre los expertos y expertas en desarrollo profesional en señalar la importancia de que las y los profesionales asuman un rol protagónico en su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional. Eso significa tomar el control de este proceso, de manera que atienda a las propias necesidades e intereses del directivo o directiva y que asegure el logro de sus objetivos profesionales.

En este contexto, el Minedu propone a las y los directivos poner en práctica el Sistema para la Gestión del Desarrollo Profesional, el cual toma como insumo principal el Organizador de Competencias del MBDDir para definir los estándares frente a los cuales las y los directivos deben autoevaluar su desempeño y orientar la definición de sus objetivos institucionales. Asimismo, este sistema puede entenderse como un ciclo autodirigido de planificación profesional y mejora continua constituido por tres momentos:

- Primero, el directivo o directiva elabora un portafolio profesional que le permita organizar, de manera estructurada, las evidencias de su desempeño.
- Posteriormente, se realiza una autoevaluación que consiste en que el directivo o directiva reflexione y evalúe sus competencias en función a estándares de desempeño claros y de las evidencias de su desempeño profesional.
- Luego, diseña un plan de desarrollo profesional que cierre la brecha entre el desempeño actual y el esperado, y lo/la lleve a la situación profesional en la que quiere estar.

Finalmente, el propio directivo o directiva implementa su plan de acción, al término del cual reinicia el ciclo.

Las herramientas que conforman el Sistema para la Gestión del Desarrollo Profesional y se emplean en los momentos mencionados anteriormente son las siguientes: 1) el Portafolio profesional, 2) la Autoevaluación y 3) el Plan de Desarrollo Profesional. Estas se definen de la siguiente manera:

Herramienta	Definición
Portafolio profesional	Carpeta que contiene una colección estructurada de evidencias que demuestran el desempeño y crecimiento profesional del directivo o directiva. El portafolio captura la esencia del liderazgo y gestión del directivo o directiva a través de una muestra tangible de su trabajo.

Herramienta	Definición
Autoevaluación	Proceso de autorreflexión donde el directivo o directiva emite un juicio basado en evidencia sobre su nivel de logro de las competencias que debe alcanzar para desempeñarse efectivamente en el cargo, e identifica sus fortalezas y oportunidades de mejora.
Plan de Desarrollo Profesional	Documento que permite que el directivo o directiva planifique su desarrollo profesional futuro a través del establecimiento de objetivos profesionales personalizados, así como de la definición de las acciones específicas orientadas al logro de estos objetivos.

En síntesis, se busca que, con estas herramientas que toman como insumo el Organizador de Competencias, se realice un proceso autoevaluativo más riguroso y sistemático, así como el establecimiento de objetivos más concretos y pertinentes.

*1 Las evidencias son productos derivados del trabajo de los directivos y directivas como líderes y gestores de sus escuelas, así como de su propio desarrollo profesional. Algunos ejemplos de evidencias son los siguientes: el Reglamento Interno de la IE, las fichas de monitoreo pedagógico a las y los docentes, las narraciones o testimonios del directivo o directiva sobre cómo resolvió algún problema de su gestión, los resultados de encuesta dirigida a la comunidad educativa respecto a una o más dimensiones de la gestión escolar, etc.*



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

# RECURSOS PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EFECTIVO

VOLUMEN 2



## GUÍA DE AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN ESCOLAR



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Siempre  
con el pueblo

Rosendo Leoncio Serna Román

**Ministro de Educación**

Roy Carlos Palacios Ávalos

**Viceministro de Gestión Institucional**

Esperanza Díaz Arnao

**Directora General de Calidad de Gestión Escolar**

Leonor Torres Matos

**Director de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

**Equipo técnico:**

Brenda Galagarza Alfaro

Mayllorid Flores Suárez

Maria Gracia Exebio Muñoz

Magaly Voto-Bernales Holguín

**Agradecimiento:**

Martín Urrutia Varese

**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](http://www.minedu.gob.pe)

---

**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

<b>SIGLAS</b>	<b>6</b>
.....	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
.....	
<b>1. Entendiendo la autonomía: Conceptos clave</b>	<b>11</b>
.....	
<b>1.1. ¿Qué es la autonomía escolar?</b>	<b>12</b>
.....	
<b>1.2. Uso de datos e información para la toma de decisiones</b>	<b>13</b>
.....	
<b>1.3. Liderazgo para la autonomía</b>	<b>14</b>
.....	
<b>1.4. Sentido de autoeficacia</b>	<b>14</b>
.....	
<b>1.5. Evaluación institucional para la autonomía</b>	<b>15</b>
.....	
<b>1.6. Mirada colectiva y autonomía para el ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo</b>	<b>16</b>
.....	
<b>2. La autonomía en mi experiencia como directivo o directiva. Análisis aplicado.</b>	<b>17</b>
.....	
<b>2.1. Un instrumento para fortalecer la autonomía</b>	<b>18</b>
.....	
<b>2.2. Apoyos para la aplicación del instrumento de autonomía</b>	<b>21</b>
.....	
<b>2.2.1. Calidad 1. Autoeficacia y valoración de autonomía</b>	<b>21</b>
.....	
<b>2.2.1.1. Formato para evaluar la autoeficacia y valoración de autonomía</b>	<b>22</b>
.....	
<b>2.2.2. Calidad 2. Confianza en el equipo</b>	<b>23</b>
.....	
<b>2.2.2.1. Formato para evaluar la confianza en el equipo</b>	<b>24</b>
.....	
<b>2.2.3. Calidad 3. Rendición de cuentas</b>	<b>26</b>
.....	
<b>2.2.3.1. Formato para evaluar la rendición de cuentas</b>	<b>27</b>
.....	

<b>3</b>	<b>La autonomía en los directivos y las directivas. Testimonios.</b>	<b>29</b>
<b>3.1.</b>	Docentes autónomo/as	<b>31</b>
<b>3.2.</b>	Estudiantes autónomo/as	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>Principales aspectos para la organización de la gestión escolar</b>	<b>36</b>
<b>4.1.</b>	Las dimensiones de gestión escolar y el ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo	<b>37</b>
<b>4.2.</b>	Los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) y las dimensiones de la gestión escolar	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Gestión escolar con liderazgo pedagógico autónomo</b>	<b>39</b>
<b>5.1.</b>	<b>Liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión estratégica</b>	<b>40</b>
<b>5.1.1.</b>	Estrategias para la rendición de cuentas	<b>40</b>
<b>5.1.2.</b>	Estrategias para establecer mecanismos de comunicación con padres, madres y estudiantes	<b>44</b>
<b>5.1.3.</b>	Estrategias para promover la participación de la comunidad educativa en la planificación y evaluación institucional	<b>45</b>
<b>5.1.4.</b>	Reflexionemos	<b>48</b>
<b>5.2.</b>	<b>Liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión pedagógica</b>	<b>49</b>
<b>5.2.1.</b>	Estrategias para la realización de una planificación curricular de acuerdo con el contexto	<b>49</b>
<b>5.2.2.</b>	Estrategias para identificar las necesidades formativas de las y los docentes	<b>53</b>
<b>5.2.3.</b>	Estrategias para fortalecer a las y los docentes	<b>54</b>
<b>5.2.4.</b>	Estrategias para promover el trabajo colaborativo con las y los docentes	<b>56</b>
<b>5.2.5.</b>	Reflexionemos	<b>58</b>

<b>5.3.</b>	<b>Ejercer un liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión comunitaria</b>	<b>59</b>
<b>5.3.1.</b>	Estrategias para la gestión del bienestar escolar	<b>59</b>
<b>5.3.2.</b>	Estrategias para la realización del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes	<b>62</b>
<b>5.3.3.</b>	Estrategias para promover el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes	<b>65</b>
<b>5.3.4.</b>	Estrategias para gestionar los conflictos al interior de la IE	<b>67</b>
<b>5.3.5.</b>	Reflexionemos	<b>68</b>
<b>5.4.</b>	<b>Ejercer un liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión administrativa</b>	<b>70</b>
<b>5.4.1.</b>	Estrategias para la gestión administrativa de la IE	<b>70</b>
<b>5.4.2.</b>	Estrategias para la organización del equipo administrativo y el equipo pedagógico	<b>72</b>
<b>5.4.3.</b>	Reflexionemos	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Anexos</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Referencias</b>	<b>81</b>

# SIGLAS

<b>AEC</b>	Aprendo en Casa
<b>CGE</b>	Compromiso de Gestión Escolar
<b>CNEB</b>	Currículo Nacional de la Educación Básica
<b>IE</b>	Institución educativa
<b>II.EE.</b>	Instituciones educativas
<b>IGED</b>	Instancias de Gestión Educativa Descentralizada
<b>II.GG.</b>	Instrumentos de gestión
<b>MBDDir</b>	Marco de Buen Desempeño del Directivo
<b>RER</b>	Redes Educativas Rurales
<b>GIA</b>	Grupos de Interaprendizajes
<b>CAP</b>	Comunidades de Aprendizaje Profesional

## Introducción

Esta Guía de Autonomía y Liderazgo presenta una discusión en torno a lo que, generalmente, se entiende por 'autonomía' y la forma en la que se propone entenderla desde el ámbito educativo y la gestión escolar, es decir, que la autonomía no responde a un único modelo de acción ni está dada desde un punto de vista centralista, sino desde la multiplicidad de voces que se generan en la interacción educativa.

La autonomía escolar es la capacidad de las y los integrantes de una IE para gestionar su institución desde sus recursos, de acuerdo con el marco normativo vigente y orientados por metas internas y sistemas de rendición de cuentas. En el sistema peruano, los mecanismos de contrato y de sanciones o recompensas están definidos por leyes del sistema y, aunque esto último podría generar la sensación de que es imposible pensar autonomía en un contexto de ese tipo, es importante que se plantee que la escuela tiene un sentido autónomo relacionado con la capacidad para generar confianza en sus miembros para el logro de sus objetivos.

Tal es el caso de los recursos financieros, por ejemplo. Reyes (2017) señala que “más que los recursos financieros distribuidos en las escuelas, es la forma en que estos son aprovechados por los colectivos escolares lo que parece abrir las posibilidades de transformaciones en las prácticas educativas y alternativas para atender las problemáticas particulares. Son los directivos quienes tienen posibilidad de generar espacios en donde tienen lugar el cambio y la mejora” (p. 17). En otras palabras, las escuelas con autonomía son aquellas en las cuales los individuos, incluso en situaciones complejas, son capaces de gestionar todo aquello que, dentro de los marcos institucionales, se encuentre en sus posibilidades para el logro escolar y desarrollo de sus estudiantes, y el bienestar de la comunidad educativa.

Es importante pensar la autonomía desde las creencias y la práctica. Duschatzky (2000) comenta que, en las organizaciones educativas, muchas veces, existen condiciones difíciles que posicionan a los actores internos en una postura “fatalista” debido a que el presente o el pasado pueden parecer muy decepcionantes como para gestionar algo de una manera diferente. Duschatzky señala que lo “peligroso” en las instituciones educativas está principalmente relacionado con las creencias subjetivas de que todo esfuerzo es inútil o con bajo impacto. Por ello, desarrollar autonomía comienza desde la posibilidad de cuestionar las creencias de una escuela de actores resignados que cumplen normativas en un esquema estructurado en el que se sienten imposibilitados de gestionar algo diferente o con consecuencias positivas para la comunidad.

Todo lo anterior supone dar un giro de pensamiento dentro de las II. EE. para desarrollar, desde la subjetividad, un pensamiento y accionar autónomo. En esa medida, se invita a evitar toda práctica que coloque a los individuos de una II. EE. en una posición de sujetos pasivos y se

relaciona, más bien, con fomentar la capacidad crítica y reflexiva que tienen los actores dentro de la IE para gestionar acciones.

En síntesis, la autonomía no se norma ni se impone, sino que existe cuando en los espacios educativos se cuenta con personas que se sienten competentes y con posibilidades para reflexionar y ejecutar. Se trata de sembrar, en la escuela, un espíritu crítico-analítico y no solo de resultados o de cumplimiento. En un escenario que nos ha condicionado a actuar desde la obligación, ¿cómo se puede construir una comunidad educativa en la que prevalezca el pensamiento autónomo, crítico, reflexivo, propositivo y dinámico?

En primer lugar, es fundamental pensar aspectos conceptuales de las creencias que tenemos de autonomía. ¿Qué tanto yo, como directivo o directiva, me siento confiado/a de creer en la autonomía de mi comunidad o en la que yo puedo gestionar? ¿Cuáles son mis prácticas de trabajo con lo/as otro/as? ¿Cuáles han sido los modelos de autonomía en mi vida? ¿Me encuentro más cerca de los modelos autoritarios o de modelos autónomos? ¿Qué piensan de mí las personas con las que trabajo? ¿Se sienten libres de exponer lo que piensan o creen o soy un/a líder que genera miedo y que pretende tener control de todo?

Además de estas dudas personales, es importante que se analice, en equipo, cuáles son los mecanismos que garantizan el trabajo. ¿Existe motivación intrínseca o extrínseca? ¿Cuáles son las motivaciones? ¿Existen espacios para discutir las frustraciones? ¿Cómo se garantiza que los mensajes se entiendan? ¿Cuál es el protagonismo de las y los estudiantes en las actividades que se realizan?

Todo lo anterior nos invita a discutir cuáles son nuestros discursos y prácticas que favorecen la autonomía personal y la de lo/as otro/as. Si en las instituciones educativas solo se siguen modelos, incluso si son los más adecuados para ciertos contextos, entonces no se está realizando un proceso de análisis que fomente el pensamiento crítico reflexivo.

Si bien los modelos de autonomía plantean la relevancia de la rendición de cuentas, es importante que cuestionemos la rendición de cuentas vista únicamente desde una perspectiva utilitaria; es decir, hay que identificar cómo la rendición de cuentas tiene sentido para la comunidad y, por ello, se debe enfatizar la importancia del proceso para que haya mecanismos de regulación que la comunidad sienta significativos y comprensivos.

Por todo lo anterior, la Guía comienza con una parte analítica reflexiva orientada a que el directivo o directiva pueda analizar y reflexionar sobre su experiencia con la autonomía y las estrategias que pueda establecer con lo/as otro/as para cuestionar modelos autoritarios o prácticas de rendición de cuentas no reflexivas. Después de ese primer momento, se propone que la Guía atraviese la parte abstracta para pasar a acciones concretas en las cuales, según

las dimensiones de la gestión escolar, se pueda establecer indicaciones para una escuela que favorezca la indagación para la toma de decisiones.

## **Método**

La primera parte de la Guía sistematiza y analiza literatura acerca de la autonomía escolar. Además, se buscó referencias acerca de liderazgo y autonomía escolar en bases de datos de Google Scholar, Scopus, Redalyc<sup>1</sup>.

La segunda parte de la Guía es el resultado de integrar las dimensiones de la gestión escolar con información obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas. A continuación, se presenta el método para el recojo de la información.

“Los resultados y los testimonios que se realizaron en el marco de un diseño cualitativo, toma en consideración el punto de vista o la percepción de quienes experimentan un hecho” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Además, Creswell & Poth (2018) señalan que estas se realizan cuando un hecho necesita ser explorado y cuando las variables no son fácilmente medibles. Para ello, manifiestan los autores, se necesita adentrarse en la comprensión de una situación y esto solo puede realizarse a partir de establecer diálogo directo con las personas involucradas. Se establecen investigaciones cualitativas cuando, a través del discurso, se quiere conocer, analizar las historias y minimizar las relaciones de poder que puede haber entre investigado/as e investigador/as. El objetivo en estas investigaciones es comprender el contexto en el que las y los participantes de un estudio se encuentran.

Considerando lo anterior, se eligió este tipo de enfoque, debido a que permite conocer las percepciones de los directivos y directivas acerca de la autonomía y conceptos asociados. También, es importante señalar que se eligió una aproximación fenomenológica, la cual permite describir significados comunes y diferentes de las experiencias que tienen las y los participantes en relación con un mismo fenómeno (Creswell & Poth, 2018).

## **Participantes**

Se seleccionaron directore/as y subdirectore/as designado/as, a través del Concurso de Acceso del 2018, de educación inicial, primaria y secundaria EBR; de escuelas urbanas y rurales polidocentes y multigrado a nivel nacional, pertenecientes a la escala 3, 4 y 5. Las y los participantes han sido beneficiaria/os de estrategias formativas con implementación territorial como el Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico o la Mentoría para el Directivo. Para los testimonios aquí recopilados, se entrevistó a 10 directivos, entre hombres y mujeres; a continuación, se presenta el detalle de su información.

---

<sup>1</sup> Google Académico, Scopus preview - Scopus - Welcome to Scopus, Sistema de Información Científica Redalyc, Red de Revistas Científicas

**Tabla 1: Características generales de la/os directiva/os participantes**

Nombres y apellidos	Región	Nivel educativo a cargo
Dolores Zelada Bejarano	La Libertad	Inicial
Edwin Oré Quintana	Junín	Secundaria
Eva Torres Tuesta	San Martín	Inicial
Hugo Benjamín Márquez Cordero	Ancash	Primaria y secundaria
Jesús Andrés Vílchez Hurtado	Junín	Primaria
Prudencio Félix Camones	Ancash	Secundaria
Rina Cavero Huerta	Ancash	Secundaria
Rosalyn Soto Quea	Cusco	Primaria
Wilder Gilberto Jacobo García	La Libertad	Primaria
Yuliana Ruiz Peña	Piura	Primaria

### Instrumentos

La información se recogió a través de una entrevista semiestructurada<sup>2</sup> que duró entre 40 y 60 minutos. El instrumento tenía 22 preguntas, que se organizaron según las dimensiones de la gestión escolar<sup>3</sup>: estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria.

### Procedimiento

La entrevista fue diseñada y valorada por especialistas de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar, con experiencia en Formación de directivo/as. Después de su elaboración, se contactó a los directivos y directivas a través de llamadas y correos electrónicos. Esto/as recibieron una carta de presentación y, en caso de que aceptaran, firmaron un consentimiento informado para que reconozcan su participación voluntaria, así como la aceptación de la inclusión de sus datos y la información entregada con fines académicos.

### Análisis de la información

Las entrevistas fueron analizadas y luego codificadas en categorías según cada dimensión.

<sup>2</sup> Se encuentra como anexo.

<sup>3</sup> Para mayor información puedes revisar el DS N° 006-2021-Minedu: [http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/006-2021-MINEDU-19-03-2021-02\\_09\\_15-DS-N%C2%B0-006-2021-MINEDU-Normas-Legales-1.pdf](http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/006-2021-MINEDU-19-03-2021-02_09_15-DS-N%C2%B0-006-2021-MINEDU-Normas-Legales-1.pdf)

1.

# ENTENDIENDO LA AUTONOMÍA: CONCEPTOS CLAVE

---

En las siguientes líneas, se presentan conceptos clave acerca de la autonomía para poder comprender de qué se trata y qué se requiere para lograrla. A continuación, se revisarán esos aspectos.

Todas las escuelas habitan espacios sociales en los cuales existen estándares que cumplir. Puede tratarse de exigencias externas o de otras internas. Esto quiere decir que las escuelas, por un lado, están sujetas a iniciativas de políticas nacionales y, en esa medida, estas serán evaluadas según sus normativas. Al respecto, Arcia, McDonald, Patrinos y Port (2011) señalan que toda institución educativa responde por sus acciones de acuerdo con las regulaciones de gobernanza, es decir, en interdependencia y coordinación con el Estado y la sociedad civil. Por ello, ineludiblemente, las escuelas se encuentran al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas (Oria, 2009; Bocchio y Lamfri, 2013). Por otro lado, a nivel interno, estas también ejecutan monitoreos y evaluaciones que reflejan el cumplimiento de indicadores acerca de los resultados internos de las II. EE. que son orientadores para la planificación de futuras acciones.

En tal sentido, para el cumplimiento de estos estándares, es también importante señalar que, en todas las escuelas, se utilizan herramientas diversas. Una escuela con sentido de autonomía, más allá de la procedencia de la herramienta, genera las condiciones para que esta converse y responda a las necesidades de la escuela, y contribuya con el logro de metas institucionales. Además, si la escuela promueve y practica el trabajo colaborativo colegiado, los estándares por cumplir, provengan de donde provengan, podrán ser discutidos, ajustados para el uso y apropiación de la IE.

## 1.1. ¿Qué es la autonomía escolar?

Cuando se plantea que las escuelas son autónomas, no se está planteando un pensamiento abstracto, sino que las personas que la componen son y se sienten capaces de actuar. En caso de que esta sensación de capacidad no esté activada en toda la comunidad, es importante que el directivo o directiva establezca acciones para desarrollar la capacidad de confiar en sí mismo/a y en los otros miembros. Las personas que habitan una escuela autónoma son altamente conscientes de lo que son capaces de hacer. En ese sentido, en las escuelas autónomas, las personas están familiarizadas con qué hacer, cuándo y cómo. Esto supone que los miembros de la IE están en la posibilidad de ver información, analizar, discernir y priorizar.

Además, la autonomía está también relacionada con la posibilidad de establecer un diálogo entre lo que la escuela tiene que hacer, y lo que la escuela proyecta y analiza qué hará o necesita hacer. Para ello, es importante que los miembros de la escuela validen y valoren

cuáles son las características individuales de su institución. En ese sentido, en las escuelas autónomas, los sujetos pueden reconocer qué tiene sentido para su organización. Es decir, son escuelas en las cuales es posible identificar aquello que las hace únicas y cómo esto puede dialogar con lo que se espera de ellas (McCray y Beachau, 2014).

Por último, la autonomía está relacionada con que la escuela pueda asumir la responsabilidad de conocer a las y los diferentes aprendices, y docentes con los que cuenta, así como sus velocidades y necesidades. Cuando la escuela pueda conocer esos elementos podrá crear oportunidades diferentes para quienes la componen. Demás y Arcía (2015) comentan que las escuelas autónomas pueden reconocer su heterogeneidad y valorarla, y obtener beneficios para todas y todos.

## 1.2. Uso de datos e información para la toma de decisiones

Un actuar autónomo implica, necesariamente, un actuar informado. Es precisamente el análisis y evaluación de la información disponible lo que les brinda a los actores de la escuela la capacidad para tomar decisiones y emprender cursos de acción de manera autónoma. McCray y Beachu (2014) comentan que aquello que permite conocer a las escuelas está asociado a ahondar en los datos y visibilizarlos. Las escuelas producen datos en relación con las y los estudiantes, las y los docentes, y la comunidad educativa. Este proceso de recopilación de datos es continuo. No obstante, muchas veces, esa información no está vinculada entre sí o no se utiliza para otros procesos. Para que esta recopilación de datos sea significativa, es importante que las escuelas establezcan acciones para vincular información sistematizándola y hacer que estos datos se conviertan en información para planificar, evaluar y actuar. El uso de información para accionar los procesos de las escuelas permite que, en ellas, se trabaje en relación con evidencia objetiva y no en relación con intuiciones. Desde luego, fortalecer una cultura de ese tipo fomenta escuelas en las cuales las decisiones se toman a partir del análisis y de la planificación.

## 1.3. Liderazgo para la autonomía

Por lo afirmado previamente, no es una sorpresa que Unesco (2016) señale que las y los líderes escolares tienen posibilidades de desarrollarse en contextos en los que pueden gestionar prácticas autónomas. Así, Pont, Nusche y Moorman (2009) señalan que las y los líderes pueden desarrollar las capacidades de la escuela para conseguir un alto rendimiento a partir de la gestión de los aprendizajes organizacionales. Para ello, las y los líderes han de visibilizar la autonomía fomentando que los miembros de la IE se organicen a partir de la asignación de responsabilidades (PISA, 2009). Entonces, como puede inferirse, cuando las y los líderes fomentan la autonomía, más creatividad se genera en la enseñanza y, por lo tanto, se promueve el logro de los aprendizajes (Liu et al, 2020). Las y los líderes de escuelas autónomas gestionan acciones para que las escuelas cuenten con recursos materiales. También, se encargan de gestionar el aprendizaje a partir del acompañamiento o a partir de diferenciar estrategias y motivando a sus docentes a transformar el aprendizaje en la escuela (Dou, Devos y Valcke, 2016). Ahora bien, para que esto ocurra, es importante contar con líderes cuya relación con las y los demás sea horizontal y favorezca el diálogo.

## 1.4. Sentido de autoeficacia

El sentido de autoeficacia consiste en la creencia de las personas sobre sus capacidades para lograr los objetivos trazados. Diversos estudios han demostrado que un alto sentido de autoeficacia suele implicar que las personas se sientan más motivadas en términos de los esfuerzos que dedican al logro de objetivos y la persistencia de estos esfuerzos a pesar de las dificultades. Si consideramos que la eficacia se vincula con acciones realizadas por una organización que logran el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas, hablar de autoeficacia, sin duda, nos hace pensar en cómo las acciones de directivo/as y docentes conducen a la escuela al logro de sus metas. Naturalmente, los miembros de una comunidad educativa autónoma son conscientes de que pueden hacer diferencias y esto se visibiliza tanto en el directivo o directiva como en las interacciones que tienen las y los docentes con las familias o estudiantes, de ahí que Dou, Devos y Valcke (2016) indiquen que el liderazgo tiene influencia en particular cuando se trabaja el clima escolar y la autoeficacia docente. Por supuesto que, en una institución autónoma, hay autoeficacia, la cual permite reconocer aquellas acciones que se pueden realizar, incluso cuando las circunstancias son complejas para los individuos de la organización. Por eso mismo, todo lo anterior enfatiza la relevancia y urgencia de que los directivos y las directivas puedan evaluar sus creencias acerca de su eficacia y de la de sus docentes.

## 1.5. Evaluación institucional para la autonomía

Como era de esperarse, la autonomía y evaluación se encuentran como conceptos asociados porque es importante que la responsabilidad de aquellas acciones que se realizan tenga como consecuencia un nivel de análisis que se produce a través de la evaluación (Demás y Arcía, 2015). Sucede, entonces, que, cuando hay claridad sobre cómo se encuentra la IE, es posible tomar decisiones pertinentes y hacerlo significa que se ha logrado identificar las necesidades de la IE, así como conocer las estrategias que se deben de adoptar con las y los docentes para lograr resultados. En ese sentido, Bolívar (2009) comenta que los rendimientos de cuentas inteligentes permiten contener información cuantitativa y cualitativa, y están basados en fomentar la confianza. Y sí, la evaluación requiere confianza.

En resumidas cuentas, en una escuela en la que los individuos tienen una cultura de autonomía y confianza, se establecen acciones que le dan a la evaluación un rol central. Y esto sucede porque se asume que la evaluación es una herramienta que permite monitorear las acciones que se realizan para utilizar los resultados para establecer un nuevo ciclo de acciones.

Las evaluaciones, por ello mismo, visibilizan aquellos puntos en los cuales hay dificultades y permiten analizar los procesos de aprendizaje. En esa línea, los resultados de las evaluaciones permiten conocer qué es lo que se realiza con facilidad y qué se realiza con más dificultades. Indudablemente, es importante conocer dónde hay problemas para poder establecer acciones y ajustes. Esto último también supone transformar cualquier acción que censure las dificultades; se trata de transparentarse para poder abordarlas en un ambiente de confianza y apertura al diálogo.

Las evaluaciones, además, se enmarcan en un proceso continuo de análisis del aprendizaje en el que las personas, conociendo los estándares que deben de cumplir, pueden predecir cómo les irá y cómo pueden reaccionar ante los resultados de un aspecto en el que han sido evaluados. Esto último permite visibilizar el diálogo entre las expectativas y lo que realmente sucede. Favorecer esos puntos posibilita entender que las evaluaciones son importantes en la medida en que se sientan como parte del proceso de aprendizaje y como herramientas que permiten a los individuos analizar aspectos asociados al aprendizaje (Bolívar, 2009).

## 1.6. Mirada colectiva y autonomía para el ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo

Los principales agentes de cambio y de decisiones son quienes pertenecen a la escuela (Demas y Arcia, 2015). Pero, para desarrollar la autonomía, es fundamental fortalecer la cultura de participación (Ferreira, 2014), es decir, que los miembros de la escuela comprendan que son ellas y ellos los que, desde dentro, pueden y deben generar los cambios que se requieren (Demas y Arcia, 2015); asimismo, es importante reforzar el sentido de pertenencia, que les permita entenderse como miembros de una misma comunidad con objetivos comunes, a los que todas y todos tienen la responsabilidad de contribuir. Sin duda, esto también supone empoderar a las personas que integran la escuela para que ellas sean capaces de reconocer, colectivamente, sus requerimientos (Pont, Nusche y Moorman, 2009).

En tal sentido, para que las políticas de autonomía escolar sean efectivas, es importante que, a nivel interno, los individuos sean quienes cambien su manera de actuar (Barrera, Fasih y Patriños, 2009). Lograrlo nos lleva, inevitablemente, a crear dispositivos que permitan a las instituciones escolares tener espacios de desarrollo colegiado (Bolívar, 2009) porque la autonomía escolar invita a una estrecha colaboración con los miembros de la IE (Oria, 2009), como lo muestra, por ejemplo, la implementación de las Comunidades de Aprendizaje Profesional. Una escuela con sujetos autónomos prioriza el diálogo y puede sostener las diferencias de los individuos. Además, fortalece el consenso y no la toma de decisiones producto del seguimiento de un protocolo, sino como una acción consciente. En otras palabras, las escuelas autónomas no son jerárquicas, aunque sí son organizadas.

**2.**

# **LA AUTONOMÍA EN MI EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO O DIRECTIVA**

## **ANÁLISIS APLICADO**

---

Es momento de desarrollar un análisis que nos ayude a contrastar lo que, como directivo o directiva, pones en práctica en tu IE con lo que nos refiere el tratamiento conceptual previo.

## 2.1. Un instrumento para fortalecer la autonomía

Considerando que la autonomía es un concepto abstracto que se conecta con nuestra capacidad para delegar, y para confiar en las y los demás, en esta primera parte, te invitamos a realizar un análisis de aquello que tú crees que es autonomía, así como las acciones que crees que la evidencian. Para ello, te invitamos a realizar los siguientes ejercicios.

### PASO 1

Lee las siguientes frases y marca con una “x” la frecuencia (“Siempre”, “A veces”, “Nunca”) con la que cada una de ellas describe tu forma de actuar en la IE. Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante es tu opinión sincera.

Afirmaciones vinculadas a la autonomía <sup>4</sup>		Siempre	A veces	Nunca
1.	Siento confianza en mí y en lo que puedo hacer.	3	2	1
2.	Si sucede algún error, suelo identificar su origen y trabajo para remediarlo.	3	2	1
3.	Lidero la toma de decisiones sin imponer mi opinión.	3	2	1
4.	Invito a que las personas den a conocer qué opinan en relación con algún tema.	3	2	1
5.	Procuro reportar los avances de resultados exitosos cuando está llevándose a cabo una actividad o proyecto.	3	2	1
6.	Cuando los resultados de una evaluación son negativos, los converso con todas y todos para poder llegar a alguna alternativa.	3	2	1
7.	Cuando hay reuniones, me aseguro de que todas y todos participen.	3	2	1

<sup>4</sup> Los indicadores de la escala se han creado a partir de los conceptos teóricos de autonomía y liderazgo escolar.

Afirmaciones vinculadas a la autonomía <sup>4</sup>		Siempre	A veces	Nunca
8.	Siento confianza en las personas con las que trabajo.	3	2	1
9.	Genero mecanismos para que las personas puedan evaluar mi desempeño.	3	2	1
10.	Creo que mi trabajo puede generar cambios positivos en mi comunidad.	3	2	1
11.	Establezco momentos en los cuales se analiza el estado de los proyectos y garantizo que, en ellos, haya apertura para reconocer lo logrado y lo que se encuentra en proceso.	3	2	1
12.	Las personas pueden contarme cuando algo que han intentado no salió bien.	3	2	1
13.	Aunque reconozco que hay condiciones difíciles en mi trabajo, creo que podemos impactar en algunas personas.	3	2	1
14.	Delego responsabilidades con facilidad.	3	2	1
15.	He establecido una cultura en la que se valora lo logrado y se entienden los motivos por los que se demora llegar a alguna meta.	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> Los indicadores de la escala se han creado a partir de los conceptos teóricos de autonomía y liderazgo escolar.

## PASO 2

Luego de responder el ejercicio anterior, analiza tus resultados según cada cualidad de autonomía. Recuerda que las cualidades de autonomía se han presentado en la parte del marco teórico en caso de que quieras revisar cada concepto.

### 1. Autoeficacia y valoración de autonomía

Para medir esta cualidad, suma tus puntajes obtenidos en los ítems 1, 2, 9, 10 y 13

### 2. Confianza en el equipo

Para medir esta cualidad, suma tus puntajes obtenidos en los ítems 3, 4, 7, 8 y 14

### 3. Rendición de cuentas

Para medir esta cualidad, suma tus puntajes obtenidos en los ítems 5, 6, 11, 12 y 15

Después de medir los puntajes obtenidos en cada cualidad, coloca en la siguiente tabla la información.

Autoeficacia y valoración de autonomía	Confianza en el equipo	Rendición de cuentas
Puntaje obtenido:	Puntaje obtenido:	Puntaje obtenido:

Luego de completar esta información, identifica cuál es el puntaje más bajo y revisa qué acciones están relacionadas con cada cualidad; luego, identifica cómo podrías fortalecer tu desempeño en cada cualidad.

## 2.2. Apoyos para la aplicación del instrumento de autonomía

Para ayudarte en este proceso, a continuación, presentamos una definición de cada cualidad, así como algunas preguntas que puedes responder.

### 2.2.1. CUALIDAD 1. Autoeficacia y valoración de autonomía:

- ***Siento confianza en mí y en lo que puedo hacer. (Autoeficacia)***

Para llegar a desarrollar esta cualidad, es importante ser consciente del impacto personal. Supone reconocer que, más allá de las condiciones en las que uno/a se encuentra, es posible fomentar cambios o solicitar apoyo en caso sea necesario.

- ***Si sucede algún error, suelo identificar su origen y trabajo para remediarlo. (Sentido de agencia)***

Para llegar a desarrollar esta cualidad, es importante ser consciente, de manera personal, de los procesos. Es decir, es poder trabajar los errores o las acciones intermedias de un modo amable que contemple reconocer que toda acción supone fases y que, ante los imprevistos, es posible atenderlos.

- ***Genero mecanismos para que las personas puedan evaluar mi desempeño. (Apertura a la evaluación externa)***

Para llegar a desarrollar esta cualidad, es necesario establecer prácticas en la IE que favorezcan que las personas me digan qué sienten o cómo evalúan mi trabajo. Abrir estas conversaciones favorece el sentido de comunidad y disminuye la jerarquía directivo/a-docentes.

- ***Creo que mi trabajo puede generar cambios positivos en mi comunidad. (Confianza en sí mismo/a)***

Es similar al primer criterio y supone ser conscientes de aquello que uno o una puede hacer por la comunidad, así como reconocer a lo/as otro/as como parte del proyecto laboral en el que uno/a se encuentra.

- ***Aunque reconozco que hay condiciones difíciles en mi trabajo, creo que podemos impactar en algunas personas. (Confianza en agencia para transformar)***

Supone apertura a la incertidumbre, a los cambios y también al reconocimiento de las situaciones complejas. Se trata de dar espacio para visibilizar el momento del conflicto y dificultad desde un punto de vista transformador.

### 2.2.1.1. Formato para evaluar la autoeficacia y valoración de autonomía

A continuación, se presentan algunas preguntas que se pueden resolver entre el equipo directivo con el fin de desarrollar el diálogo grupal. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a identificar cómo se desarrollan las acciones en la IE.

Formato para evaluar la autoeficacia y valoración de autonomía	
Autoevaluación	Respuestas
<p>¿Siento confianza en mí?</p> <p>¿Qué ha sucedido que aumente mi confianza en mí?</p> <p>¿Cómo he atendido la posibilidad de mantener la confianza en mí?</p> <p>¿Ha sucedido algún evento que me haga pensar que no puedo realizar cambios?</p> <p>¿Cómo he atendido esa situación de desánimo?</p>	
<p>En los últimos meses, ¿ha habido alguna situación en la que me he equivocado?</p> <p>¿He identificado el origen de ese error?</p> <p>¿He identificado cómo remediar lo que sucedió?</p> <p>¿Cuáles son mis acciones frente a errores?</p>	
<p>¿Cada cuánto tiempo ofrezco espacios en los cuales las otras personas con las que trabajo me puedan comentar aspectos relacionados con mi trabajo?</p> <p>Cuando alguien me comenta algo negativo en relación con mi liderazgo, ¿cómo reacciono? ¿Cómo regulo mi reacción?</p> <p>¿Qué me gustaría aprender a regular de mis respuestas automáticas?</p>	

Formato para evaluar la autoeficacia y valoración de autonomía	
Autoevaluación	Respuestas
<p>¿Cuánta conexión siento con la comunidad con la que trabajo?</p> <p>¿He establecido acciones para fomentar mi confianza en las y los demás?</p> <p>¿Qué puedo decir acerca de mi comunidad? ¿Qué puedo delegar y qué no me siento capaz de delegar?</p> <p>¿Qué aspectos puedo trabajar para ser mejor líder para ellas y ellos?</p> <p>¿Cómo lo he planificado?</p>	
<p>¿Cómo me siento cuando hay situaciones complejas?</p> <p>¿Cuáles son mis puntos de apoyo cuando no es posible que yo gestione algunas acciones?</p> <p>¿Cuál es mi perspectiva frente a situaciones complejas que atraviesa mi IE?</p>	

### 2.2.2. CUALIDAD 2. Confianza en el equipo:

- **Lidero la toma de decisiones sin imponer mi opinión. (Apertura y escucha)**

Cuando se trata de tomar decisiones, soy principalmente alguien que favorece la toma de decisiones a partir de moderar las intervenciones de quienes se encuentran en ese proceso. No impongo mis ideas, aunque las planteo abiertamente. También, permito que las y los demás participen, y que la decisión que se toma sea consensuada.

- **Invito a que las personas den a conocer qué opinan en relación con algún tema. (Promoción de las interacciones grupales)**

Establezco estrategias para que las personas puedan dar a conocer su opinión en relación con diferentes temas. Las personas son invitadas regularmente a explicar qué opinan o cómo ven los cambios implementados. Se valoran las perspectivas propuestas y se recogen esos datos para que las interacciones grupales sean significativas para el equipo.

- **Quando hay reuniones, me aseguro de que todas y todos participen. (Monitoreo de la participación)**

Promuevo que todas y todos participen en las reuniones. Si alguien no participa, consulto, de manera personal, sobre las razones por las que no lo ha hecho y también establezco acciones para evitar que alguien monopolice las reuniones. Genero estrategias para que las personas también puedan visibilizar las dificultades de la toma de decisiones en equipo.

- **Siento confianza en las personas con las que trabajo y las motivo continuamente. (Confianza en el equipo)**

Soy consciente de cómo interactúo con las y los demás. Cuando identifico algo que es importante ajustar o modificar, utilizo un tono de voz y un mensaje que invita a las personas a reflexionar. Cada cierto tiempo, comunico aquello que valoro de su trabajo, y también las y los invito a que establezcan metas en su trabajo.

- **Delego responsabilidades con facilidad. (Liderazgo distribuido)**

He identificado una red de trabajo con otras personas dentro de la IE. Tengo la seguridad de que todas y todos debemos participar en las acciones de la IE; he identificado la experticia de cada miembro, y trabajo con ellas y ellos en conjunto sin que alguien tenga más actividades que lo/as otro/as.

### 2.2.2.1. Formato para evaluar la confianza en el equipo

A continuación, se presentan algunas preguntas que se pueden resolver entre el equipo directivo con el fin de desarrollar el diálogo grupal. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a identificar cómo se desarrollan las acciones en la IE.

Confianza en el equipo	
Autoevaluación	Respuestas
<p>Quando se trata de tomar decisiones, ¿cómo suele llegarse a la decisión final?</p> <p>¿Qué hago cuando escucho una opinión opuesta a la mía?</p> <p>¿Cómo gestiono las emociones que aparecen cuando, mayoritariamente, se encuentran en contra de mi opinión?</p>	

Confianza en el equipo	
Autoevaluación	Respuestas
<p>¿Qué hago para que las personas se sientan invitadas a participar?</p> <p>¿Qué mecanismos he creado para que todas y todos sepan e interioricen que la participación es de todas y todos?</p> <p>¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles en relación con invitar a todas y todos a participar?</p>	
<p>¿Cómo reviso que haya tiempos controlados de participación?</p> <p>¿Qué estrategias utilizo para que las opiniones no se centralicen en un grupo o en un/a solo/a participante?</p> <p>¿Cómo hago para que alguien que no participa comente lo que siente o desea?</p> <p>¿Qué estrategias uso para fomentar la participación oral y escrita?</p>	
<p>¿Cómo motivo a que las personas planteen acciones?</p> <p>¿Cómo motivo a la comunidad a que se sienta parte de un grupo que colabora?</p> <p>¿Qué hago cuando hay situaciones difíciles por las que atraviesa la comunidad?</p>	
<p>¿Quiénes son mis puntos de apoyo?</p> <p>¿Qué hago para procurar que sean varias las personas que se encargan de actividades que le competen a la comunidad?</p> <p>Si hay alguien que recién conozco, ¿qué acciones realizo para que pueda participar?</p> <p>Si hay alguien con quien he tenido dificultades en la generación de actividades, ¿qué hago?</p>	

### 2.2.3. CUALIDAD 3. Rendición de cuentas

- ***Procuro reportar los resultados del progreso cuando se identifica el éxito en alguna situación. (Comunicación de resultados favorables)***

Cuando existe una situación favorable que comentar, se establecen momentos en los que se valora lo conseguido y en los que se invita a los miembros de la IE a identificar el proceso para llegar a un resultado valioso. Se toma en consideración momentos para que se visibilice la relevancia de estos.

- ***Cuando los resultados de una evaluación son negativos, los converso con todas y todos para poder llegar a alguna alternativa. (Espacio para favorecer el análisis de resultados negativos)***

Si en algún momento se identifican resultados negativos, establezco acciones para que se pueda conversar acerca de lo acontecido, y soy capaz de sostener la incertidumbre y el temor que pueda surgir de identificar resultados no esperados. También, establezco acciones para fortalecer esos puntos.

- ***Establezco momentos en los cuales se analiza el estado de los proyectos y garantizo que, en las y los participantes, haya apertura por reconocer lo logrado y lo que se encuentra en proceso. (Reconocimiento del proceso)***

Evaluar o monitorear el progreso de las acciones se realiza de manera fluida según un cronograma que todas y todos conocen o identifican. También, se han establecido acciones para que, en esas reuniones, se comunique el avance real de cada acción.

- ***Las personas pueden contarme cuando algo que han intentado no salió bien. (Confianza de las personas en la o el líder)***

Se ha generado, en la institución educativa, una cultura de identificación de acciones, cuyo resultado no es el óptimo, y yo, como líder, estoy abierto/a a la escucha. Sé cómo responder a la frustración de otro/as y evito comentarios que juzguen el proceso de lo/as otro/as.

- ***He establecido una cultura en la que se valora lo logrado y se entienden los motivos por los que se demora llegar a alguna meta. (Espacios para valorar procesos)***

Se enfatiza la importancia de llegar a las metas, aunque se valora también el proceso. La IE ha establecido una cultura de altas expectativas a la par de identificar que hay acciones que no se pueden realizar considerando algunos factores.

### 2.2.3.1. Formato para evaluar la rendición de cuentas

A continuación, se presentan algunas preguntas que se pueden resolver entre el equipo directivo con el fin de desarrollar el diálogo grupal. Se trata de algunas preguntas que pueden ayudar a identificar cómo se desarrollan las acciones en la IE.

Rendición de cuentas	
Autoevaluación	Respuestas
<p>¿Qué acciones realizo para comunicar resultados favorables de la comunidad?</p> <p>¿Cómo hago que las personas se sientan motivadas después de que algo positivo ha sido realizado para la comunidad?</p>	
<p>Cuando algo no sale según lo planificado, ¿qué hago para que las personas tengan espacio de comentar sus emociones?</p> <p>¿Cómo fomento que las personas compartan lo que sienten frente a una situación que decepciona al grupo?</p> <p>¿Qué habilidades necesito reforzar para visibilizar que siento empatía por las emociones?</p> <p>¿Qué acciones realizo para plantear alternativas de solución?</p>	
<p>¿Qué acciones realizo para que las personas comuniquen el estado de los proyectos o actividades?</p> <p>¿Establezco momentos en los cuales se analiza el estado de los proyectos o actividades y garantizo que, en ellas y ellos, haya apertura por reconocer lo logrado y lo que se encuentra en proceso?</p>	
<p>¿Hay una cultura de identificación de acciones cuyo resultado no es óptimo?</p> <p>¿Cómo reacciono frente a proyectos que no tuvieron éxito?</p> <p>¿Cuán accesible soy a las personas cuando el trabajo no ha sido realizado de manera adecuada?</p> <p>¿Qué necesito para fomentar que las personas confíen en mí cuando hay dificultades en los proyectos?</p>	

Rendición de cuentas	
Autoevaluación	Respuestas
<p>¿Qué acciones realizo para que las personas puedan contarme cuando no se pudo lograr un resultado o que no se obtuvo lo esperado?</p> <p>¿Cómo reacciono frente a los comentarios acerca de algo que no pudo lograrse o no salió bien?</p>	

Una vez que se ha realizado el análisis de las cualidades de autonomía, se sugiere plantear compromisos para gestionar aquellos criterios en los cuales es más importante prestar atención debido a las necesidades existentes que se han identificado.

**3.**

# **LA AUTONOMÍA EN LOS DIRECTIVOS Y DIRECTIVAS.**

## TESTIMONIOS

---

Después de haber hecho el análisis de tus propias características, te invitamos a que revises las siguientes reflexiones de directivos y directivas que nos cuentan qué creen acerca de la autonomía y cómo esta se percibe en la gestión, en las y los docentes, y en las y los estudiantes.

En primer lugar, se presentan algunas citas asociadas a la siguiente pregunta: ¿qué acciones evidencian que un directivo o directiva ejerce un liderazgo autónomo? Las reflexiones se presentan organizadas en tres categorías:

**Categoría 1:** autonomía como posibilidad de diagnosticar y contextualizar según las características de la IE, lo cual supone adaptar normas desde un criterio personal

**Categoría 2:** autonomía como la posibilidad de establecer diálogo entre las personas que son parte de una comunidad, pues eso garantiza que se establezcan acciones que favorezcan a muchas personas

**Categoría 3:** asociación entre autonomía y el hacer, actuar, transformar, implementar

#### **Categoría 1: Diagnóstico y contextualización / adaptación de normas con criterio**

Recoge la realidad propia de la comunidad educativa.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

Tomamos decisiones, identificamos las necesidades de nuestra IE, de toda nuestra comunidad y socializamos participación.

*(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)*

Autonomía se demuestra en la libertad que se tiene de la norma para direccionar su trabajo.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

Partir desde la Institución Educativa para realizar un diagnóstico situacional de tu comunidad, verificar el talón de Aquiles de la comunidad educativa.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Cuando en función a las necesidades que pueda identificar dentro de la institución, puede tomar decisiones mucho más pertinentes y contextualizadas. No necesariamente tiene que estar esperando a lo que pueda emanar de las normas, sino, muchas veces, el diagnóstico y, sobre todo, la identificación de las necesidades, sean formativas, educativas, en el campo de la enseñanza-aprendizaje...

*(Edwin Oré, Junín, Primaria)*

Hay decisiones colectivas, decisiones individuales, las cuales tienen que realizarse con bastante juicio crítico. Esta autonomía que nos permite, en este caso, saber decidir, elegir, tomar una opción. Lo otro es que esta autonomía a nosotros nos va a permitir direccionar, encaminar a la institución educativa, según criterios que consideremos y que sean oportunos y pertinentes para poder responder, en este caso, a las expectativas y demandas de la institución educativa.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

### **Categoría 2: Comunicación con las y los demás, y capacidad de transformar**

Cuando el director es capaz de tomar decisiones en equipo con el personal, cuando hay una buena comunicación con toda la comunidad educativa.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

El directivo realiza acciones conjuntas en equipo para el fortalecimiento y mejora de su institución.

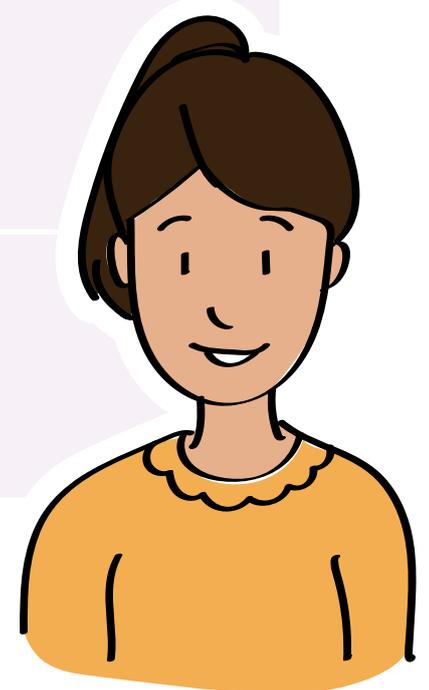
*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

El liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos, mediante el proceso de comunicación de persona a persona y de grupo.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Influir, motivar y organizar. Habilidades para hacer elecciones y tomar decisiones responsables. Asegurar un ambiente ordenado, manejar estratégicamente los recursos con los que cuenta la institución educativa.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*



## 3.1. Docentes autónomos

Ahora, presentamos algunas reflexiones de directivos y directivas, pero en torno a la autonomía en la o el docente. Es interesante notar aquí dos categorías que se rescatan de los testimonios de los directivos y directivas:

**Categoría 1:** la autonomía se puede visibilizar en la capacidad de trabajar en equipo, pues fomenta que haya conversaciones y diálogo para la toma de decisiones.

**Categoría 2:** el trabajo de las y los docentes asociado a la autonomía se visibiliza en acciones que ellas y ellos realizan conscientes de su capacidad de transformar. Es decir, se valora la agencia que estas y estos tienen para transformar las situaciones, incluso cuando las condiciones son complicadas.

A continuación, te invitamos a revisar algunos testimonios que los directivos y directivas han manifestado en relación con qué se entiende por un equipo docente autónomo.

### Categoría 1: Trabajo en equipo

Los comités de trabajo, ellos son los que toman acciones, coordinan los docentes y lideran todo.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

La comunidad recurre al maestro para solucionar sus problemas. Vemos el liderazgo del maestro cuando tenemos las comisiones y comités.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*

Cuando ellos dan a conocer sus experiencias exitosas y las comparten con sus demás compañeros.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Llevo el trabajo tanto de directiva como de docente. Veo las necesidades de estrategias concretas frente a una situación problemática. También, está la capacidad de infundir confianza en los padres de familia.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Cada docente, a nivel de aula en primaria, y, en secundaria, a nivel de tutoría y a nivel de responsables de área, estamos en una comunicación horizontal para atender las diversas necesidades.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y Secundaria)*

**Categoría 2: Agencia para transformar**

Cuando se replantea la planificación y son propuestas que salen de los maestros para poder atender de mejor manera a nuestros estudiantes.

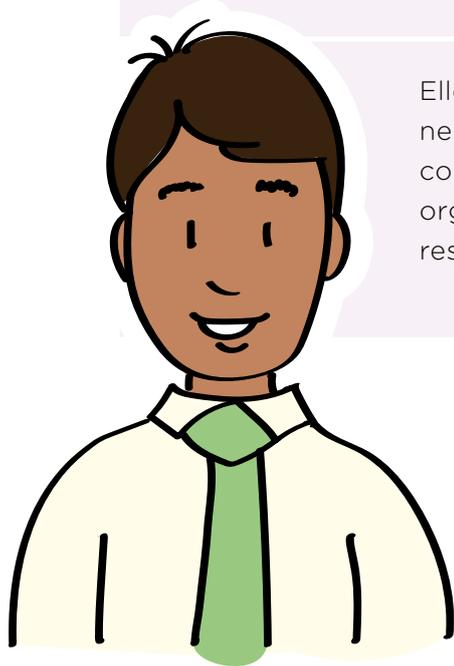
*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

El profesor de primaria empezó un proyecto con amigos de la municipalidad y consiguió que tuviéramos una trocha para poder llegar, para caminar. Se trata de tener un espíritu de servicio, para la comunidad en general.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

Cada docente supo manejar de manera acertada y pertinente estrategias para que puedan adecuar la educación a un contexto remoto, a pesar de muchas limitaciones. Son los mismos docentes quienes, a través de los trabajos colegiados, aprovechan de las herramientas que brinda la tecnología para poder autocapacitarse, para poder autoformarse y mejorar su práctica pedagógica.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*



Ellos asumen responsabilidades. Ellos van desde las necesidades formativas identificadas, características, contextos de nuestros estudiantes, van a ir planificando, organizando, implementando y toman decisiones para responder de manera pertinente a los estudiantes.

*(Roselyn Soto, Cusco, Primaria)*

## 3.2. Estudiantes autónomos

Finalmente, encontramos algunas reflexiones de directivos y directivas en torno a la autonomía en sus estudiantes. Dos categorías van a orientar aquí aquello que los directivos y directivas reconocen como características de la autonomía estudiantil:

**Categoría 1:** capacidad para tomar decisiones y hacer gestiones para realizar alguna actividad dentro de la IE o fuera de ella, y que contribuya con el logro de aprendizajes.

**Categoría 2:** estudiantes que tienen la capacidad de comunicar sus necesidades ante lo que sucede.

A continuación, te invitamos a revisar algunos de los testimonios destacados.

### Categoría 1: Toma de decisiones

Hemos tenido una alcaldesa que, en tiempos de pandemia, se ha dirigido a sus compañeros, participando en las actividades. Todos participaban de forma muy oportuna cuando se hacían los simulacros, también en la recolección de las botellas.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Ellos autogestionan su aprendizaje, aprovechan las herramientas con las que se cuenta y con los insumos que vamos trabajando en nuestra institución.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Son quienes lideran este tipo de actividades, demuestran sus aprendizajes, sus habilidades desarrolladas en diferentes campos, como puede ser Juegos Florales, Feria de Ciencia y Tecnología, Matemáticas.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Ellos organizan actividades de recreación en familia.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Ellos tienen ceremonias, ellos leen solos, ellos mismos se desenvuelven.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

**Categoría 2: Comunicación de necesidades**

Ellos dan a conocer, por ejemplo, sus propuestas para la mejora de la institución a través de pequeños proyectos y realizan acciones que les permiten seguir creciendo.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Ellos mismos han propuesto hacer una investigación.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Los estudiantes han tenido que investigar por ellos mismos, son los que se han identificado con el problema. Ellos mismos han investigado, han demostrado su autonomía por la investigación. Han acudido a sus abuelos, a sus abuelas, a sus ayllus, a sus familias, con quienes viven.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Ellos dan a conocer sus pensamientos, ideas, intereses.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*



**4.**

**PRINCIPALES  
ASPECTOS PARA  
LA ORGANIZACIÓN  
DE LA GESTIÓN  
ESCOLAR**

---

## 4.1.

## Las dimensiones de gestión escolar y el ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo<sup>5</sup>

Hemos revisado ya algunos aspectos de la autonomía a nivel teórico. Luego, hemos realizado un ejercicio para conocer más nuestras creencias acerca de la autonomía y también hemos podido ver qué opinan otros directivos y directivas sobre el tema. Ahora, resulta pertinente colocar la autonomía en un contexto mayor, es decir, en conversación con el Sistema Educativo Peruano. De este modo, tenemos que la gestión escolar, es decir, el conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes, y garantizar su acceso a la educación básica hasta la culminación de su trayectoria educativa, comprende cuatro dimensiones clave.

Antes de enfocarnos en la autonomía en el marco de la gestión escolar, vamos a conocer, con más detalle, cada una de las cuatro dimensiones:

**Dimensión estratégica:** Está vinculada a pensar en los propósitos educativos de la IE. Es decir, se asocia a la formulación de objetivos y metas. Su objetivo es lograr una visión integral de recursos, oportunidades y necesidades.

**Dimensión administrativa:** Se refiere a las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE. Cuando estas se encuentran gestionadas de manera adecuada, las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias son fluidas y efectivas. La gestión de esta dimensión es clave para lograr la operatividad cotidiana y segura de la institución.

**Dimensión pedagógica:** Se refiere a la gestión de actividades y recursos con mayor proximidad al logro de aprendizajes, es decir, aquellas actividades relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje, y que guían la formación integral y acompañamiento de cada estudiante y sus familias, según el CNEB.

**Dimensión comunitaria:** Se refiere a la gestión de la convivencia escolar según los enfoques del CNEB, al rechazo de toda forma de violencia y discriminación, al aprovechamiento de oportunidades, a la implementación pertinente de la Educación Sexual Integral<sup>6</sup>, a la articulación con aliados estratégicos, al acompañamiento socioafectivo y cognitivo, al involucramiento de las familias, a fortalecer los factores protectores, y a reducir los factores de riesgos desde una línea de acción formativa, promocional y preventiva, contemplando, en todo momento, una atención inclusiva que valore la diversidad.

<sup>5</sup> Ver en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2160445/DS%20N%C2%B0%20006-2021-MINEDU%20%28NL%28BDL%29.pdf.pdf>

<sup>6</sup> Guía para implementar la educación sexual integral: <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7640>

## 4.2. Los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) y las dimensiones de la gestión escolar

Consideremos que la operatividad de cada una de estas dimensiones se ejecuta en la IE a través de su personal. Para que esto sea posible, se requiere tener el norte claro sobre qué prácticas están comprendidas en cada dimensión, así como qué comité le corresponde.

Dimensiones de la gestión escolar	Vinculación con los CGE y los comités de gestión
<p><b>Dimensión estratégica</b></p>	<p>Se vincula al CGE 1 y CGE 2. Son acciones lideradas por el equipo directivo y el CONEI. Se operativiza por el personal de la IE.</p>
<p><b>Dimensión administrativa</b></p>	<p>Se vincula al CGE 3. Son acciones lideradas por el Comité de gestión de condiciones operativas. Se operativiza por el personal de la IE.</p>
<p><b>Dimensión pedagógica</b></p>	<p>Se vincula al CGE 4. Son acciones lideradas por el Comité de gestión pedagógica. Se operativiza por el personal de la IE</p>
<p><b>Dimensión comunitaria</b></p>	<p>Se vincula al CGE 5. Son acciones lideradas por el Comité de gestión del bienestar. Se operativiza por el personal de la IE</p>

**5.**

# **GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO AUTÓNOMO**

---

Nos toca ahora hacer un repaso por experiencias exitosas que puedan orientar el ejercicio efectivo del liderazgo pedagógico con autonomía. Para ello, se tendrá en consideración las cuatro dimensiones de la gestión escolar.

## 5.1. Liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión estratégica

Para identificar cómo podemos establecer un liderazgo autónomo en la gestión estratégica, es necesario iniciar revisando estas ideas clave:

- La dimensión estratégica abarca las acciones que se realizan para lograr el desarrollo integral de las y los estudiantes.
- Implica pensar los fines y propósitos educativos de la IE.
- Las acciones de esta dimensión están relacionadas con los procesos de rendición de cuentas (que incluye la difusión de los resultados de aprendizaje a la comunidad educativa, entre otros), el establecimiento de mecanismos de comunicación con padres, madres y estudiantes, y la participación de la comunidad educativa en la planificación y evaluación institucional.

### 5.1.1. Estrategias para la rendición de cuentas

Ejercer un liderazgo pedagógico con autonomía implica, fundamentalmente, que se ha interiorizado un enfoque de rendición de cuentas de la gestión escolar, el cual expresa la necesidad de dar cuenta, ante la comunidad educativa, de las responsabilidades, acciones y actividades realizadas y sus resultados, argumentando las decisiones tomadas y asumiendo las consecuencias que estas generan en una escuela. Naturalmente, un/a líder pedagógico/a autónomo/a sabe que la rendición de cuentas es un proceso que incluye tanto los aspectos pedagógicos como administrativos y operativos, y tal y como sucede con los Compromisos de Gestión Escolar, se tiene en cuenta que estos últimos son parte de las condiciones de la IE para el logro de aprendizajes de las y los estudiantes. No debemos dejar de lado que este tipo de ejercicio del liderazgo manifiesta disposición y apertura por realizar la rendición de cuentas, y lo considera un proceso que le permite informar sobre el trabajo realizado a la comunidad educativa, así como evaluar avances, logros y dificultades en relación con el cumplimiento de lo planificado, implementándose así procesos transparentes que deben promover la comunicación y diálogo entre los miembros de la comunidad educativa.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian estrategias para la rendición de cuentas. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Jornadas de reflexión

**Categoría 2:** Uso de Mi Mantenimiento

### Categoría 1: Jornadas de reflexión

Se convoca a la comunidad educativa para informar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y también a los maestros para la jornada de reflexión. Se establecen reuniones de trabajo donde se analizan los resultados que se han tenido sobre la gestión escolar y qué tanto cada uno de los miembros de la comunidad educativa hemos cumplido con los compromisos asumidos.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

Las actividades que realizamos ya sean pedagógicas o administrativas, culturales, por aniversario, etc. al final necesitan ser evaluadas. Vemos juntos cómo hemos desarrollado esta actividad, cuáles han sido los resultados, qué dificultades tuvimos, cómo las podríamos superar.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*

A través de una reunión o de videos, o de zoom yo doy a conocer cómo se están realizando las actividades y, por otra parte, también se da a conocer o publicamos el informe.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

### Categoría 2: Uso de Mi Mantenimiento

A mi cargo está Mi Mantenimiento y, en aras de la transparencia, siempre he comunicado a los comités pertinentes a través de una asamblea con los padres de familia la asignación presupuestal, la cual siempre nos brinda PRONIED, la priorización de los gastos, la ejecución y los informes correspondientes, siempre en amplio conocimiento de ellos.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Se promueve que conozcan cuánto se ha gastado, qué cosa hemos comprado, cuánto hemos invertido y qué nos está faltando.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y Secundaria)*

## Difusión de los resultados de aprendizaje con la comunidad educativa

El ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo significa promover y gestionar distintas estrategias para mantener informado/as e involucrado/as a los padres y madres de familia en los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas. Los cambios en el servicio educativo suscitados a raíz de la pandemia han generado en los equipos la búsqueda de una variedad de estrategias que respondan a los contextos sociales, económicos, geográficos y culturales de las y los estudiantes, que permitan garantizar que los resultados de aprendizaje sean conocidos por la comunidad educativa.

Se ha identificado que existen algunas acciones para difundir los resultados de aprendizaje. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Día de logro

**Categoría 2:** Estrategias de comunicación digitales y telefónicas

**Categoría 3:** Jornadas de reflexión virtuales sobre los aprendizajes de las y los estudiantes

### Categoría 1: Día del Logro

El Día del Logro es uno de los días estratégicos y puntuales para poder observar cómo estamos yendo en nuestras acciones pedagógicas y qué logros hemos obtenido hasta ese momento.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*

Uno de los casos que nos ha salido muy bueno son las actividades que las llamamos los Días de Logro, que las realizamos terminando el primer semestre y, luego, a fin de año. Son actividades donde demostramos y demuestran, sobre todo los estudiantes, los aprendizajes alcanzados a través del desarrollo de sus competencias en todas las áreas.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

También se ha realizado, por ejemplo, el Día del Logro Virtual. Se han presentado las producciones de acuerdo con lo que, en cada experiencia, han ido trabajando los profesores. Los padres de familia y la comunidad se han enterado de qué experiencias se han realizado en ese mes y qué evidencias han obtenido los estudiantes.

*(Roselyn Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 2: Estrategias de comunicación digitales y telefónicas**

Se ha mandado información a los grupos de WhatsApp de los padres de familia. También se ha comunicado a quienes no tienen teléfono y a quienes no tienen internet.  
(Eva Torres, San Martín, Inicial)

A través del WhatsApp damos a conocer de manera bimestral los avances. También de manera estadística, se explica cómo se va avanzando en los resultados tanto en el bimestre actual como en el anterior, para ir haciendo la comparación de cómo se va avanzando, además de poder también allí asumir compromisos de mejora.  
(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)

Aparte de que el mismo tutor siempre está informando también cómo va el avance, los docentes mismos van llamando por teléfono o vía WhatsApp por los grupos creados, y brindando la información que requiere el estudiante.  
(Edwin Oré, Junín, Secundaria)

Cada docente se encarga de tener una comunicación permanente y fluida con los padres, en la cual dan a conocer en qué nivel o situación se encuentra el estudiante y, con respecto al nivel de la competencia, qué nos falta todavía para seguir avanzando. Entonces, el docente hace asumir compromisos a los padres de familia, a fin de que también ellos den mayor acompañamiento dentro de este contexto.  
(Roselyn Soto, Cusco, Primaria)

**Categoría 3: Jornadas de reflexión virtuales sobre los aprendizajes de las y los estudiantes**

Nosotros usualmente cada mes, realizamos jornadas de reflexión donde damos a conocer los resultados de aprendizaje, los analizamos, identificamos las fortalezas, y, sobre todo, aquellos aspectos por mejorar para que planteemos estrategias de mejora y podamos implementar durante el transcurso de las sesiones de clase.  
(Edwin Oré, Junín, Secundaria)

Una estrategia es la jornada de reflexión de los aprendizajes en el contexto remoto, que lo hemos realizado el año pasado, en donde a los padres de familia se les ha presentado los resultados que habíamos obtenido. También participaron estudiantes y autoridades locales. Y ellos asumieron sus compromisos, tanto las autoridades locales, los padres de familia y estudiantes.  
(Roselyn Soto, Cusco, Primaria)

Se trabaja con los padres de familia con los resultados por bimestre.  
(Rina Caverro, Ancash, Secundaria)

Se generan reuniones de jornadas de reflexión pedagógica, puesto que ahí analizamos los resultados que tenemos.  
(Edwin Oré, Junín, Secundaria)

### 5.1.2. Estrategias para establecer mecanismos de comunicación con padres, madres y estudiantes

Para ejercer un liderazgo pedagógico autónomo, el directivo o directiva debe considerar su propia disposición hacia la comunicación con padres, madres y estudiantes; es decir, debe poder reflexionar sobre las actitudes, acciones y canales de comunicación que promueve en su institución educativa. Es importante que se considere si el o la líder pedagógico/a tiene una actitud de apertura y escucha que genera que los demás miembros de la comunidad educativa puedan expresar sus necesidades, dificultades, propuestas y logros de manera abierta. Asimismo, hay que considerar si los canales de comunicación que se establecen impulsan el diálogo o son exclusivamente informativos y unidireccionales con el propósito de establecer con claridad qué mecanismos de comunicación se están tomando en cuenta y se están llevando a cabo en la escuela.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian estrategias para establecer mecanismos de comunicación con padres, madres y estudiantes. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Comunicación abierta para padres y estudiantes

**Categoría 2:** Uso de recursos de la comunidad

#### **Categoría 1: Comunicación abierta para padres y estudiantes**

Lo primero es dar apertura al diálogo. La dirección no puede ser un lugar donde solamente algunos ingresan. El padre de familia no tiene por qué tener dificultad para dialogar con los directores o subdirectores sobre alguna situación que puede presentarse en el aula o en la casa. Los estudiantes también pueden ir a la dirección o, cuando nosotros visitamos las aulas, dialogamos de qué quisieran para su escuela. Vamos recogiendo información de cómo quieren que sean algunas actividades, y ahí también tienen a su representante del municipio escolar. La comunicación es fluida.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Creo que, al desarrollar una comunicación más directa con el estudiante, también apoyamos nosotros en el desarrollo de su autonomía porque muchos de ellos plantean sugerencias para poder mejorar en la enseñanza-aprendizaje vía remota por WhatsApp, cosa que nosotros la consideramos, la analizamos, la implementamos. También muchos de ellos llaman a dirección para poder plantear algunas observaciones que se esté dando en algunas sesiones referente a conductas inadecuadas.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

**Categoría 2: Uso de recursos de la comunidad**

Se trabaja con el parlante. También de esa manera se comunica a los padres que no logran comunicarse. A ellos se les dice a dónde pueden acudir ellos para brindarles cualquier información. Se coloca en el frontis de la institución el teléfono del director, de la maestra para aquellos que pierden su celular.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Con los padres y los estudiantes se hizo desde inicio de año con las fichas diagnósticas. Primero hemos conocido los medios virtuales de los estudiantes. Esto nos ha permitido identificar a los estudiantes que se contactan de manera permanente, los que son intermitentes y los que no están contactados. Esa información la trabajan los docentes y, a partir de ello, nosotros hemos elaborado varias estadísticas, por ejemplo, conocer qué estudiantes trabajan en cuarto y quinto año de secundaria, otros que son sostén de la familia, para que, a partir de ello, como docentes saber qué oportunidad darle al estudiante. Nos comunicamos por llamada, WhatsApp, también tenemos un psicólogo y auxiliar de educación que hacen seguimiento, llaman a los padres en caso un estudiante falte.

*(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)*

**5.1.3. Estrategias para promover la participación de la comunidad educativa en la planificación y evaluación institucional**

Una institución educativa enfocada en el logro de aprendizajes requiere de relaciones interpersonales basadas en el buen trato que generen un clima de convivencia democrático, además de vínculos estrechos y efectivos entre la escuela y la comunidad educativa. Como líder pedagógico/a autónomo/a, es importante impulsar procesos participativos, ya que estos contribuyen a la gestión de la IE en tanto permiten que los miembros de la comunidad educativa estén al tanto de cuáles son sus responsabilidades y puedan involucrarse en la implementación de las distintas actividades. Asimismo, debemos tomar en cuenta que, mientras más al tanto estén de cuáles son los objetivos, metas y actividades de la IE, de mejor manera, podrán comprometerse al logro de estos.

A continuación, se presentan estrategias de directivos y directivas para promover la participación de la comunidad educativa en la planificación y evaluación institucional. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Participación en la creación de documentos institucionales

**Categoría 2:** Involucramiento de docentes

**Categoría 3:** Involucramiento de madres y padres de familia, y estudiantes

**Categoría 1: Participación en la creación de documentos institucionales**

Trabajamos el PEI de manera presencial. Se realizó con el equipo directivo y se nutrió con algunos de los docentes. Luego, se socializó con todo el personal docente de la IE. Luego de eso, en la segunda semana de gestión, hemos vuelto a evaluar el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Reglamento Interno (RI), que también ha sido reajustado. Los profesores siempre están involucrados en los procesos de planificación y evaluación de nuestra IE.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

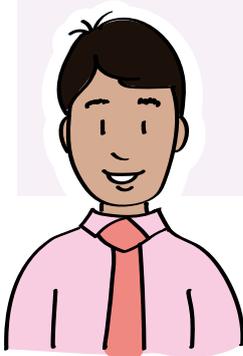
Para la finalización del año escolar, también hemos hecho el informe de gestión anual con respecto a los compromisos de gestión. Conjuntamente hemos ido evaluando, y hemos visto hasta dónde hemos llegado para que, a partir de esa línea de base, podamos tomar otras medidas o acciones para el siguiente año. Estudiantes y padres de familia participan en la actualización de los instrumentos de gestión que hemos tenido. Ahora que vamos a tener nuestra jornada, estamos planificando qué acciones hemos ido priorizando o considerando en los instrumentos de gestión, y también en la evaluación, que la vamos a hacer a final de año.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 2: Involucramiento de docentes**

Con los docentes, se han realizado adaptaciones correspondientes de todo lo que la plataforma nos facilita para establecer las experiencias de los estudiantes.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*



Siempre ha existido participación interactiva, activa y dinámica por parte de los profesores, y se involucran y se comprometen a la vez en todas las acciones que vayamos a realizar.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 3: Involucramiento de madres y padres de familia, y estudiantes**

En el mes de marzo, en las semanas de gestión, invitamos a los representantes de los padres de familia, en este caso a la APAFA, días donde se ve el reglamento interno. Se busca que ellos conozcan el PAT y ellos tienen su aporte de cómo podría cambiar y podría mejorar en unos términos nuestras normas de convivencia.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*

Selecciono un grupo de padres al azar para poder ir realizando estas llamadas y también encuestas a través del Google Form que se llega bastante rápido. Con esta información, analizo.

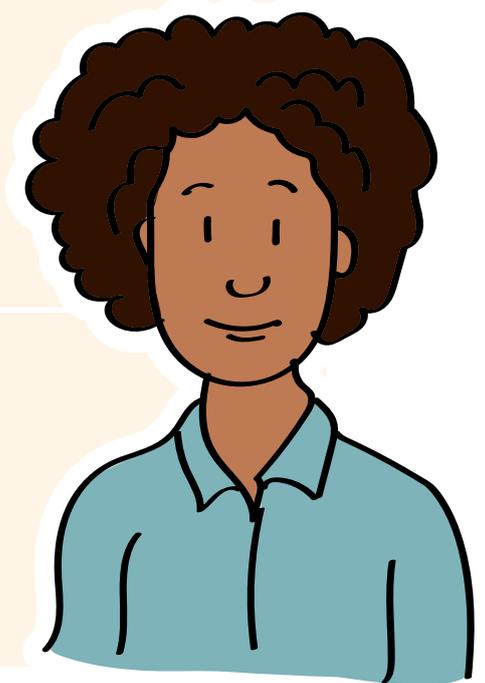
*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

En cuanto a la planificación, los padres de familia siempre estuvieron dispuestos a dar su tiempo para que las actividades del PAT se den y tenga que ejecutarse...sobre la matrícula, atención con Qali Warma, Mi Mantenimiento, reuniones técnico-pedagógica, tales actividades se han ejecutado desde el escenario presencial o también remoto, o mixta siempre considerando sus tiempos.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Tanto estudiantes como padres de familia participan en la actualización y en el seguimiento. Ahora que vamos a tener nuestra jornada, estamos planificando qué acciones hemos ido priorizando o considerando en los instrumentos de gestión, y también en la evaluación.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*



## 5.1.4. Reflexionemos

Reflexiones desde mi rol como directivo o directiva <b>¿De qué manera ejerzo un liderazgo autónomo para gestionar la dimensión estratégica?</b>
<p><b>Procesos de rendición de cuentas</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo que se realicen procesos de rendición de cuentas en la IE?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo son los procesos de rendición de cuentas en mi IE actualmente?</li> <li>• ¿Promuevo el uso reflexivo de los datos con los miembros de la comunidad educativa?</li> <li>• ¿De qué maneras garantizo que los resultados de aprendizaje sean conocidos por la comunidad educativa?</li> <li>• ¿Genero espacios de reflexión con las madres y padres de familia respecto a los resultados de los logros de aprendizaje de las y los estudiantes?</li> <li>• ¿Qué acciones debo tomar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>
<p><b>Comunicación con padres, madres y estudiantes de IE</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo la comunicación con padres, madres y estudiantes?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tengo una actitud de apertura y escucha que genera confianza en los demás miembros de la comunidad educativa para que se comuniquen con libertad respecto a sus necesidades, dificultades o propuestas?</li> <li>• ¿Establezco canales de comunicación apropiados para promover una comunicación fluida?</li> <li>• ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>
<p><b>Participación de miembros de la comunidad educativa</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en los procesos de planificación y evaluación?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Con qué aliados o aliadas cuento?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>

## 5.2. Liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión pedagógica

Para identificar cómo podemos establecer un liderazgo autónomo en la gestión pedagógica, revisemos, en primer lugar, algunas ideas clave:

- La dimensión pedagógica enmarca las acciones para garantizar el logro de aprendizaje de la IE.
- Se enmarca en las orientaciones del CNEB.
- Son acciones relacionadas con los procesos de planificación curricular, fortalecimiento docente, acompañamiento pedagógico y trabajo colaborativo.

### 5.2.1. Estrategias para la realización de una planificación curricular de acuerdo con el contexto

#### La importancia del diagnóstico y el proceso de planificación

Los procesos de planificación curricular son exitosos en la medida en que logran responder a las demandas formativas de los y las estudiantes. Adicionalmente, se debe considerar, de manera oportuna, la identidad territorial de la comunidad local, así como las características socioeconómicas de las familias. La pandemia, por ejemplo, ha hecho muy visible la importancia de conocer las condiciones y acceso de conectividad de los y las estudiantes de la IE. Toda esta información ha sido parte del diagnóstico pedagógico e integral que es necesario realizar de manera organizada al inicio de cada año escolar.

El resultado del diagnóstico demostrará qué aspectos son los que se deben tomar en cuenta en el proceso de planificación curricular. También, a través de este, se identifica a las y los estudiantes que necesitan mayor apoyo en el proceso pedagógico y permitirá a las y los docentes conocer la realidad del/de la estudiante en general. Es así como el proceso de diagnóstico abarca la situación real del/de la estudiante en cuanto al logro de aprendizaje, el alcance de la competencia y desempeño esperado, pero también permite conocer las dimensiones socioemocionales y condiciones integrales del/de la estudiante. En todo este proceso, ha sido pertinente que el directivo o directiva de la IE planifique y programe, de manera oportuna, la aplicación de los procesos de diagnóstico por cada nivel y grado de la IE, así como también, ha sido importante que considere espacios de trabajo colegiado donde se analice, en primera instancia, el diagnóstico y facilite que estos resultados sean la base para elaborar la planificación curricular anual, tomando como punto de partida el trabajo colaborativo entre los y las docentes.

## Análisis de la plataforma AeC

En el contexto de la no presencialidad, se ha contado con las orientaciones de la estrategia AeC, la cual está planificada en el marco del CNEB. Frente a ello, los y las docentes se han enfrentado al desafío de establecer un proceso de adecuación y adaptación de contenidos que sean pertinentes a las necesidades y características de las y los estudiantes. Es decir, no ha bastado con difundir las indicaciones de la plataforma; se ha requerido, además, como parte del trabajo colegiado dirigido por el directivo o directiva de la IE, reuniones de trabajo colegiado donde se analice los contenidos de la plataforma y se realicen las adecuaciones necesarias para la planificación curricular, y así lograr que esta responda al contexto de la IE.

A continuación, se presentan casos de directivos y directiva que evidencian algunas estrategias para realizar una planificación curricular de acuerdo con el contexto. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Identificando las necesidades de estudiantes

**Categoría 2:** Uso de diagnóstico previo

**Categoría 3:** Adaptación de recursos

**Categoría 4:** Trabajo en redes educativas rurales

### Categoría 1: Identificando las necesidades de estudiantes

Los docentes van adaptando según las necesidades de sus estudiantes. De esa manera, trabajamos con el Aprendo en Casa desde la plataforma, seguimos contextualizando a las necesidades e intereses de nuestros estudiantes.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Caracterizamos a los estudiantes, por sección tomamos todos datos, desde los personales ...de conectividad. Ahora es muy importante saber dónde viven, muchos ahora están en la zona rural ...es importante conocerlos, de tal manera saber con qué niños contamos.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Hemos partido de hacer una identificación de las necesidades de los estudiantes con una prueba diagnóstica, y ahora con la consolidación de los aprendizajes que se da en julio. Cada grado tiene su reunión colegiada. En lo posible, yo trato de acompañar. Si es que no estoy yo, acompañan los subdirectores o los coordinadores (ellos sí están de manera permanente).

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Cada docente contextualiza de acuerdo con las necesidades, características, intereses de los estudiantes ya que la planificación tiene que responder a la diversidad, considerando los ritmos y estilos de aprendizaje.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

Otro insumo muy importante es el recojo de información a través de la coordinación de tutoría de las familias.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

### Categoría 2: Uso de diagnóstico previo

También se usan los resultados del año anterior, ya con todos estos insumos empezamos a planificar para luego realizar la evaluación diagnóstica para hacer la programación y más adelante lograr los aprendizajes esperados. Vemos en qué situación se encuentra para programar para más adelante.

*(Jesús Vélchez, Junín, Primaria)*

Lo más importante que nosotros hacemos siempre es utilizar los resultados de aprendizaje de los años anteriores. Usualmente lo hacemos en las primeras semanas de cada jornada educativa y también se ve un diagnóstico de cómo están comenzando los estudiantes.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

### Categoría 3: Adaptación de recursos

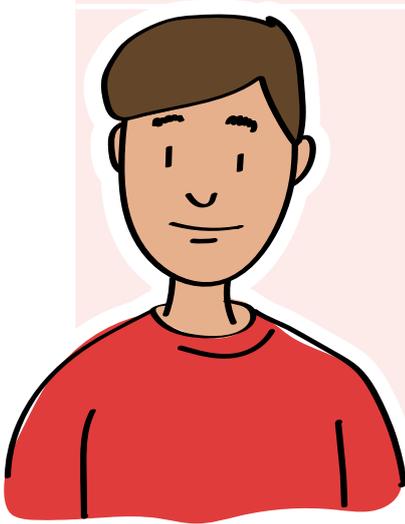
Nosotros leemos la situación significativa que puede ser de otra realidad, otro país. Analizamos los elementos de esta situación significativa con los maestros y, a partir de ello, lo contextualizamos. Nos preguntamos lo siguiente: ¿esto ocurre aquí? ¿de qué manera ocurre aquí en nuestra localidad? Surge la necesidad de contextualizar a nuestra localidad y a la necesidad de nuestro estudiante.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

**Categoría 4: Trabajo en Redes Educativas Rurales**

Formamos parte de una zona rural, trabajamos en red y todo se hace a través de red, las reuniones colegiadas, a nivel de institución, cada institución es diferente.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*



En mi caso, como ya le indiqué, en la plataforma Aprendo en Casa, no hay quechua central de Ancash. Entonces yo tengo que enseñar mi idioma. Entonces, yo les pregunto cuál es el panorama, cómo entienden... Entonces yo desde ahí, jalo mi situación significativa, llevo, contextualizo. Es más, cuando yo les enseño en quechua, escribo el quechua, y ellos me entienden.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

### 5.2.2. Estrategias para identificar las necesidades formativas de las y los docentes

Asumir un liderazgo pedagógico autónomo es tener en cuenta que, como directivo o directiva, se debe garantizar procesos de acompañamiento y monitoreo pedagógico a las y los docentes de su IE bajo el enfoque crítico reflexivo que permita generar una reflexión sobre la propia práctica pedagógica, para identificar las fortalezas, los aspectos de mejora y los compromisos colectivos que lleven al logro de los objetivos. Este proceso no es ajeno a las funciones del directivo o directiva de la IE; para ejercer una gestión oportuna, es importante, como líder pedagógico/a autónomo/a, analizar, de manera objetiva, los resultados del acompañamiento y monitoreo pedagógico, identificar las necesidades comunes, realizar espacios individuales y colectivos de reflexión, y, por último, tomar decisiones oportunas de cómo abordar dichas necesidades. Estas necesidades identificadas pueden clasificarse en priorizadas y no priorizadas, lo cual podrá lograrse después de un proceso de sistematización y análisis de información.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para identificar las necesidades formativas de las y los docentes. Se han agrupado las citas según la siguiente categoría:

#### **Categoría 1:** Monitoreo y diálogo reflexivo

#### **Categoría 1: Monitoreo y diálogo reflexivo**

Lo principal es conocerlos a ellos, y hacer seguimiento de su trabajo, observarlos en los trabajos colegiados, saber qué piensan y en estos espacios es necesario hacerlos participar. En esta participación dan a conocer sus necesidades, intereses, y preocupaciones...ahí ya los voy conociendo, de tal manera de que podamos identificar qué le falta al docente para poder contribuir a la mejora de su trabajo.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Realizamos un seguimiento a los docentes. A partir de ese seguimiento, con una ficha identificamos las necesidades formativas de los docentes.

*(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)*

Nos preguntamos ¿Qué nos está faltando? ¿Qué me está faltando a mi como docente? Y si ustedes también ven de mi persona, me lo dicen sin problema”.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

A través del acompañamiento y monitoreo pedagógico que vamos implementando en nuestra institución, nosotros identificamos las necesidades formativas de nuestros docentes.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Yo tengo también diálogo, y está también dentro de mi plan de monitoreo, pero es un diálogo ya más personal, donde vamos conversando con el maestro, y en función a las actividades pedagógicas que viene implementando, se le destaca las fortalezas y oportunidades de mejora y también asumen compromisos y, en función a esas necesidades de mejora, voy identificando estas necesidades formativas.

*(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)*

Una vez realizado el monitoreo ya es el trabajo de reflexión pedagógica, de acción con ellos, una vez que ya he observado su trabajo.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

### 5.2.3. Estrategias para fortalecer a las y los docentes

Las actividades de fortalecimiento docente son variadas: en las escuelas, se realizan GIA, talleres, reuniones CAP, entre otras. Lo importante que se debe tener en cuenta es que estas actividades deben desarrollarse tomando en cuenta las necesidades formativas identificadas y priorizadas. De esta manera, el directivo o directiva a cargo debe garantizar que estos espacios tengan, como agenda o temática, el abordaje de la necesidad formativa docente priorizada. Además, deberá generar, en dicho espacio de fortalecimiento, la elaboración de un plan o acuerdos que se orienten a poner en práctica lo aprendido en el marco del logro de los aprendizajes.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para el fortalecimiento docente. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Acciones individuales

**Categoría 2:** Acciones grupales

**Categoría 3:** Comunidades de redes

#### Categoría 1: Acciones individuales

Cuando se hace el diálogo individualizado con ellos, pues podemos darles a conocer una experiencia de aprendizaje.

*(Jesús Vilchez, Junín, Primaria)*

Siempre parto por el aspecto socioemocional, animándolos, destacando siempre las fortalezas que tienen a nivel individual, a nivel grupal, y también respondiendo a sus necesidades y demandas a través de las prácticas colaborativas para el fortalecimiento de sus capacidades.

*(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 2: Acciones grupales**

A través de trabajos colegiados, de GIA o de talleres, justamente pues identificando estas necesidades se parte de ahí y veo en qué necesitan fortalecer.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Hacemos talleres, esta es una forma de trabajo con ellos.

*(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)*

Empezamos con los subdirectores y coordinadores de manera presencial todos los miércoles, y luego de eso se empieza a trabajar con los docentes, y se trabaja en talleres por grados.

*(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)*

Yo desarrollo jornadas de reflexión. Entonces, desarrollan un tema determinado. Por decir, lo que es el estrés, el cuidado, la regulación de nuestras emociones. Abordamos entre los miembros de la comisión, preparamos un PPT y lo socializamos en la jornada de reflexión.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Entonces, también hicimos una jornada de reflexión sobre los roles de los padres, de los alumnos, de los docentes. Entonces, ellos mismos se daban cuenta qué tanto habían avanzado en el 2020 o cómo habían trabajado.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Otra estrategia es la jornada de interaprendizaje, que vamos implementando, usualmente, una vez al mes, donde el docente tiene la autonomía de poder compartir los mejores aprendizajes, las mejores experiencias de aprendizaje que desarrolla con sus estudiantes con el objetivo de que todos los demás podamos también colaborar en ella o adoptarlas.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Poder realizar mayor análisis con investigación, desde luego, de las propias prácticas pedagógicas. En función a eso, vamos implementando estrategias y esas nuevas estrategias como, por ejemplo, estrategias de retroalimentación, estrategias de monitoreo, las implementamos a través de las CAP.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

**Categoría 3: Comunidades de redes**

Como somos de una institución bien lejana, los demás colegas tenemos reuniones que hemos hecho para compartir experiencias. A distancia, hemos programado los lunes a las ocho para un trabajo colegiado y compartir experiencias de trabajo.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

Planificamos en coordinación con apoyo de especialistas el abordaje de alguna temática que responda a las necesidades formativas de los maestros.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

**5.2.4. Estrategias para promover el trabajo colaborativo con las y los docentes**

El trabajo colectivo entre docentes en la IE es una interacción constante y, desde el rol como directivo o directiva que ejerce un liderazgo pedagógico autónomo, se debe generar que la escuela cuente con un espacio de confianza y relaciones positivas que permita el desarrollo de interacciones basadas en el respeto mutuo y en una cultura de colaboración. Se requiere el compromiso de compartir valores y estructuras de comunicación donde prime la autonomía individual de los miembros y el apoyo hacia el/la otro/a. El trabajo colaborativo favorece el aprendizaje social basado en el diálogo, la escucha, la reflexión crítica y la comprensión común. Todo esto permitirá que el directivo o directiva abra caminos hacia la identificación de alternativas de mejora, partiendo del compartir de experiencias y perspectivas diversas.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para promover el trabajo colaborativo con las y los docentes. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Clima adecuado para reuniones

**Categoría 2:** Proyectos de aprendizajes con varios actores

**Categoría 1: Clima adecuado para reuniones**

Se busca que haya siempre un clima adecuado, una adecuada participación, que la participación sea activa. Además, se plantea reflexionar a partir de casos pues que salen de ahí mismo de la situación que yo observo, de tal modo que ellos se sientan identificados y, en esa reflexión, lleguen a reconocer situaciones similares y también analizar la información.

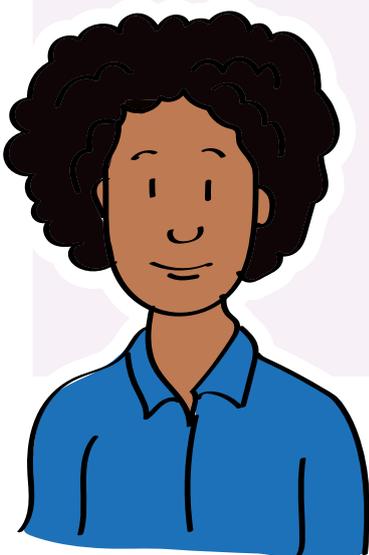
*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Los profesores, ahora, se reúnen todos los días para ver cómo les ha ido. La planificación de la experiencia de aprendizaje la trabajan de manera articulada. Si bien es cierto la estrategia nos proporciona algunos aspectos, ellos ya van insertando el desempeño más relevante.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Plantear reuniones diferenciadas por ciclos para planificar en función a algunas necesidades formativas y de interés. Por ejemplo, de manera semanal, nosotros tenemos nuestras reuniones colegiadas para evaluar actividades de la semana. De repente, ahí ha surgido o tengamos alguna actividad muy próxima.

*(Roselyn Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 2: Proyectos de aprendizaje con varios actores**

Una de ellas, la más importante durante la planificación, es la implementación de proyectos de aprendizaje porque ahí, un proyecto implica no solo un área, sino hasta 05 o 06 áreas que tienen que sumarse para poder conseguir aquello que se está planteando como propósito en el proyecto. Usualmente son los trabajos colegiados por áreas y también institución, inter-áreas.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

## 5.2.5. Reflexionemos

Reflexiones desde mi rol como directivo o directiva <b>¿De qué manera ejerzo un liderazgo autónomo para gestionar la dimensión pedagógica?</b>
<p><b>Procesos de planificación curricular</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo los procesos de planificación curricular en la escuela?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Promuevo la realización de procesos de diagnóstico integral (logro de aprendizajes y características de las y los estudiantes)?</li> <li>• ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Con qué aliados y aliadas cuento?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>
<p><b>Identificación de necesidades formativas de las y los docentes de la IE</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo la identificación de las necesidades formativas de las y los docentes de la IE?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tengo una actitud de apertura y escucha que genera confianza en los demás miembros de la comunidad educativa para que se comuniquen con libertad respecto a sus necesidades, dificultades o propuestas?</li> <li>• ¿He logrado identificar las necesidades formativas de las y los docentes de la IE?</li> <li>• ¿Qué aspectos he encontrado en común?</li> <li>• ¿Realizo un proceso de sistematización y análisis de información acerca del resultado del acompañamiento que llevo a cabo?</li> <li>• ¿Realizo un proceso de priorización de necesidades formativas por abordar?</li> <li>• ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>
<p><b>Actividades para el fortalecimiento docentes</b></p> <p><u>¿De qué manera garantizo el fortalecimiento de las y los docentes de la IE?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades de fortalecimiento que se realizan en la IE responden a las necesidades formativas identificadas?</li> <li>• ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?</li> <li>• ¿Qué decisiones debo tomar?</li> </ul>

**Trabajo colaborativo**

¿De qué manera promuevo una cultura de colaboración entre las y los docentes de la IE?

- ¿De qué manera logró que se establezcan espacios de confianza y reflexión pedagógica?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

## 5.3. Ejercer un liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión comunitaria

Para identificar cómo podemos establecer un liderazgo autónomo en la gestión comunitaria, revisemos, en primer lugar, algunas ideas clave:

- La dimensión comunitaria se enmarca en la gestión del bienestar escolar de toda la comunidad educativa.
- Se enmarca en las orientaciones del CNEB.
- Son acciones relacionadas con los procesos de gestión de bienestar escolar, el acompañamiento socioemocional a los y las estudiantes, el involucramiento de las familias en el desarrollo de las y los estudiantes, entre otros.

### 5.3.1. Estrategias para la gestión del bienestar escolar

La gestión del bienestar escolar en la escuela es un aspecto transversal en el cual están involucrados todos los miembros de la comunidad educativa. El bienestar escolar implica la generación de un entorno de convivencia donde todos los miembros de la comunidad educativa actúan bajo lineamientos y normas comunes que impactan de manera positiva en las actitudes individuales y comportamientos colectivos que posibilitan el fin óptimo de la escuela orientada al logro de los aprendizajes de las y los estudiantes. Desde una perspectiva del ejercicio del liderazgo pedagógico autónomo, es importante tomar en cuenta que la implementación de la gestión del bienestar escolar en un proceso que se lleva a cabo, de manera prioritaria, con la participación de las y los docentes de la IE, quienes son los que día a día interactúan con las y los estudiantes. En este marco, los propósitos y actividades planteadas en esta dimensión deben tomar en cuenta la situación de salud socioemocional de las y los docentes, quienes, además de estar capacitada/os en procedimientos, estrategias e instrumentos para trabajar con las y los estudiantes, deben ser capaces de autogestionar sus emociones. Para ello, será importante que se incorporen espacios de diálogo y reflexión dentro de los espacios colegiados. También, se pueden promover actividades orientadas a brindar soporte emocional y motivación a las y los docentes.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias en torno a la gestión del bienestar escolar. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Actividades internas

**Categoría 2:** Actividades externas

### Categoría 1: Actividades internas

A través de trabajos colegiados donde se puede promover el análisis de situaciones que se puedan presentar en la comunidad, recogiendo esta información.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Todos los jueves hacemos baile terapia con el personal de nuestra IE. Tenemos también las frases motivacionales con la voz de nosotros. Cada lunes se manda una frase motivacional y esa frase se repite en todas las reuniones colegiadas durante la semana.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Realizamos la apropiación de normas de convivencia, identificamos nuestros límites, vemos qué es lo que podemos hacer.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

Se realiza primero un diagnóstico sobre las situaciones familiares, socioemocionales de cada uno de nuestro/as estudiantes. En función de eso, vamos identificando necesidades formativas en torno a qué podríamos hacer para implementar la convivencia escolar.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Otra estrategia son las escuelas de padres que vamos implementando de manera virtual en nuestra institución, donde dan a conocer sus apreciaciones, van compartiendo las sugerencias que nosotros acogemos y también asumen sus propias responsabilidades para que podamos ir mejorando los aprendizajes de nuestros estudiantes.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Nosotros nos reunimos frecuentemente cada semana y, si surge una situación particular, lo conversamos con los docentes. Siempre hemos tenido un clima adecuado, para que cuando se tomen acuerdos sean asumidos por todos y sean asumidos con responsabilidad. Entonces, no se trata de imponer, si no, de asumir toda esa responsabilidad y a parte, también, tenemos nuestro reglamento interno y aquí están normadas todas las situaciones.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Orientamos a través de talleres, de materiales que trabajamos durante la semana. A veces, trabajamos sobre los valores, las actitudes, el respeto, las estrategias. ¿Cómo yo puedo si estoy estresado o estoy triste? También se analiza qué puedo hacer para no estresarme. ¿Cómo puedo controlarme cuando yo estoy enojado? Se aprenden estrategias para respirar, relajarse, salir un poco del mundo donde estás, darles sus ejercicios a los estudiantes y se les pide que también desarrollen a nivel de familia, ¿no? Para que todos cuidemos y regulemos nuestras emociones.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

### Categoría 2: Actividades externas

Se realizan algunos talleres con la psicóloga de la UGEL para ver la contención socioemocional.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Estamos implementando una estrategia que la hacemos con el apoyo de la UGEL Chanchamayo que, a través de la especialista de convivencia escolar, se ha gestionado un convenio con las universidades y nos han brindado a tres internistas de psicología.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Se dan charlas y se comparten las normas de convivencia. La siguiente semana tenemos una charla de “sácale tarjeta roja a la violencia”.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Tengo bien claro quiénes son mis aliados estratégicos, quienes velan por la seguridad y la buena convivencia a nivel de la comunidad. Tenemos la junta de APAFA, el CONEIM, el teniente gobernador, el agente municipal. Con todos ellos, en un esfuerzo conjunto, siguen vigilantes a cualquier comportamiento que pueda pasar en la escuela.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Se tienen alianzas con instituciones como el Centro de Emergencia Mujer, la UGEL, el centro de salud. Mediante documentos, se les ha enviado a ellos una relación de temas para ir abordando durante este año.

*(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)*

### 5.3.2. Estrategias para la realización del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes

Para gestionar los procesos de aprendizaje y que estos sean efectivos, es necesario tomar en cuenta la situación socioemocional de las y los estudiantes. Este aspecto siempre ha estado presente como parte de las actividades de las escuelas; sin embargo, se ha acentuado su importancia en el actual contexto de la no presencialidad.

Desde el ejercicio del liderazgo pedagógico con autonomía, podemos resaltar que el rol del directivo o directiva cobra mayor relevancia en la conducción de procesos para garantizar la realización del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes. Para esto, se debe considerar partir de un diagnóstico donde se incorpore la identificación del estado socioemocional de cada estudiante de la escuela, lo cual puede estar a cargo del Comité de Gestión del Bienestar, lo/as tutor/e/as y también lo/as psicólogo/as de la escuela en caso se cuente con este personal. Asimismo, se deben realizar actividades previamente planificadas donde se consideren acciones diarias (breves actividades de integración y motivación antes del inicio de las actividades pedagógicas con las y los estudiantes, conversaciones individuales con las y los estudiantes, etc.). De manera periódica, en los espacios colegiados, se deben desarrollar procesos de análisis sobre la situación socioemocional de las y los estudiantes de la escuela y proponer un abordaje colectivo con estrategias que respondan a sus necesidades. Tener en cuenta que las estrategias deben considerar que las y los estudiantes necesitan encontrarse con vínculos que los sostengan y les brinden sentido de pertenencia y, de manera paralela e integral, se desarrollen en el marco de metas educativas que encuentren motivadoras.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias en torno a la realización del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Acciones de docentes y equipo directivo

**Categoría 2:** Acción de psicólogo/as

**Categoría 1: Acciones de docentes y equipo directivo**

Se les pregunta a los niños cómo están, si les gustó la clase, cómo están en la familia, si están contentos con lo que están haciendo. De esa manera, también ellos van haciendo, van reforzando la parte emocional. También se felicita por el trabajo que han enviado.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Se ofrece tutoría tanto individual como grupal y además también estamos retomando lo que son las jornadas y encuentros familiares, jornadas a través de las cuales los docentes y los padres de familia van viendo las dificultades y de una u otra manera les enseñan a los padres de familia cómo llegar a sus niños.

*(Yuliana Ruiz, Piura, Primaria)*

Se están enviando actividades de soporte socioemocional y mensajitos siempre también de lo que ha surgido.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Generalmente, realizo saludos diarios en el grupo WhatsApp, que está inspirado en la pedagogía, en el cariño, en la ternura, preguntándoles por su salud, qué les pasa, qué ocurre en casa, darles la confianza, que tengan los cuidados, y orientándolos para que cumplan los protocolos al salir de casa ...les envío audios, videos de contención socioemocional.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

Es difícil por la conectividad, pero estamos llamando por teléfono, para decir qué hacemos, preguntar qué están ayudando, y así identificar algún riesgo que pueda suceder con los niños o padres de familia. Tenemos muy buen vínculo con los padres de familia.

*(Wilder Jacobo, La Libertad, Primaria)*

Tenemos un horario en secundaria, en primaria igual, donde, a partir de las 7:45 hasta 8:30, el auxiliar y los tutores desarrollamos actividades de autorregulación y control de las emociones. Básicamente en esta hora, nosotros dialogamos con los estudiantes en función de un PPT compartido o en función de un video compartido.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Nosotros tenemos que preparar al estudiante para que pueda recibir sus actividades y participar activamente en el desarrollo de las experiencias de aprendizaje.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

Usualmente, lo que hacemos es una comunicación más directa a través de la conformación de tutores y co-tutores con grupos de estudiantes minoritarios, cosa que esos grupos de estudiantes minoritarios sientan el soporte socioemocional en aquel docente tutor que siempre los va a escuchar. Es el tutor el primer ente quien está en comunicación con sus estudiantes y, al identificar a algunos estudiantes que requieren mayor acompañamiento, mayor apoyo socioemocional, entonces usualmente trabaja con ellos.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

A los niños y niñas se les brinda talleres interactivos que responden a sus necesidades. Por ejemplo, como los que hemos tenido el año pasado: cómo organizo mi tiempo libre y mi espacio de trabajo, los peligros de las redes sociales.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

### Categoría 2: Acción de psicólogo/as

Contamos con una psicóloga porque somos JEC y ella es quien diseña, formula las actividades de soporte socioemocional para que trabajen los maestros con los estudiantes y las familias y esas actividades se dan en la semana.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

Los internistas realizan el acompañamiento, pero en coordinación con la dirección, igual las actividades para los padres y docentes.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Tenemos el apoyo del psicólogo. El psicólogo nos ayuda mucho cuando, por ejemplo, si hay una situación de un estudiante que tiene algún problema, se comunica inmediatamente y él tiene la función de darle seguimiento a ello, también a los estudiantes.

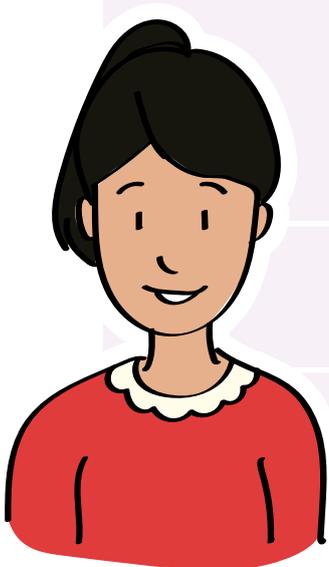
*(Rina Caverro, Ancash, Secundaria)*

Tenemos un departamento del área de Psicología.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Son muy importantes, sobre todo en el acompañamiento socioemocional de nuestros estudiantes que lo requieran.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*



### 5.3.3. Estrategias para promover el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes

El rol de las familias en el proceso de formación de los estudiantes es fundamental para alcanzar los logros de aprendizaje esperados. En este marco, como IE se debe planificar actividades específicas donde se involucre a padres y madres de familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de manera efectiva. Es fundamental que las familias estén informadas de los resultados de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de manera periódica, y esto debe ir acompañado de un proceso de reflexión y generación de compromisos con las familias. Además, dentro del rol de la IE se debe asumir la necesidad de sensibilizar y capacitar las familias para que realicen el acompañamiento a los estudiantes; con este propósito se realizan escuelas de padres, charlas informativas, talleres, etc. Por ejemplo, en el marco de la estrategia AeC, los directivos y docentes han desarrollado reuniones periódicas con las familias donde se les explica los propósitos pedagógicos que trabajarán con los estudiantes cada semana y/o mes.

A continuación, se presentan casos de directivos que evidencian algunas estrategias para promover el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Involucramiento de la comunidad

**Categoría 2:** Individual caso a caso

#### Categoría 1: Involucramiento de la comunidad

Los alumnos, en función a lo que van investigando, van desarrollando sus actividades con apoyo familiar, con apoyo de los Yachaq, nos van devolviendo, nos van entregando su trabajito y nosotros hacemos la retroalimentación. Puede ser individual o, en la siguiente clase, la retroalimentación grupal, de acuerdo a sus necesidades del estudiante. Nosotros hemos hecho que nuestros estudiantes acudan a los Yachaq, a los sabios andinos, a los abuelitos.

(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)

Le hemos pedido a la UGEL que ejecutara un plan a través de la radio. Nosotros hicimos solamente un programa invitando.

(Rina Caveró, Ancash, Secundaria)

También ha intervenido el Centro de Emergencia Mujer en el tema de violencia. Entonces hay una serie de talleres que ya han ido participando.

(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)

**Categoría 2: Individual caso a caso**

Asesoramos a los padres de familia de cómo deben apoyar a los estudiantes en tiempos de pandemia, esto lo hizo un psicólogo, lo hemos hecho por zoom y lo pusimos en la página de la IE. Se presentan muchos casos, principalmente pues, a veces, los padres cuando volvían al trabajo los niños ya no ingresaban.

(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)

Hemos tenido que llamar nosotros los directivos a los padres para que vengan y lograr el 100% y, cuando ya no se puede, se han hecho las visitas a las familias.

(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)

Me ajusto a los horarios de los padres, no interfiriendo en sus actividades de casa y de campo.

(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)

Muchos padres trabajan en la chacra, entonces nosotros conversamos, dialogamos, les presentamos su material de trabajo, les explicamos el propósito, el reto, las capacidades, las competencias a trabajar, los criterios de evaluación, la evidencia, qué quiero yo del alumno hoy día.

(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)

Se conforman grupos de WhatsApp de padres de familia de la institución educativa, donde ellos también tienen opción a participar, a hacer sus consultas, donde también nosotros enviamos nuestros comunicados y estamos en constante información con los padres de familia. El padre de familia puede comunicarse de manera directa, ya sea con dirección o con los docentes para que puedan tener información mucho más real y directa sobre la situación de sus hijos.

(Edwin Oré, Junín, Secundaria)

Las maestras, en este caso, han brindado a los padres de familia sesiones donde, como punto central ha sido el tema de la lectura. En una primera sesión, por ejemplo, les han dado a conocer las técnicas y estrategias de lectura. En otra sesión, los procesos didácticos para que los papás enseñen a sus hijos a leer. Entonces, ha habido muy buena acogida por parte de los padres de familia y también lo han implementado de manera paulatina. Utilizamos bastante lo que es el Facebook y ahí enviamos nuestros comunicados, invitaciones a los talleres y otro tema, otra actividad que también hemos ido incorporando es el tema de "Somos familia".

(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)

### 5.3.4. Estrategias para gestionar los conflictos al interior de la IE

La institución educativa, como parte de una comunidad integrada por diferentes miembros (directivo/a, docentes, estudiantes, administrativo/as, personal de psicología, familias, autoridades locales, entre otros) no está libre de que se puedan presentar conflictos entre ellos o ellas. Ante esta situación, será muy importante el ejercicio del liderazgo autónomo del directivo o directiva, que deberá conocer a profundidad las problemáticas de la IE y deberá encauzar la mejor forma de enfrentar dichos conflictos.

Para gestionar los conflictos que involucran a las y los estudiantes, existe una serie de orientaciones y protocolos que proporcionan las herramientas necesarias para implementar las estrategias de la tutoría individual, tutoría grupal, normas de convivencias, entre otros. Sin embargo, es relevante tener en cuenta que, como parte del rol del directivo/a como líder pedagógico/a, es necesario establecer mecanismos para generar un clima adecuado de convivencia entre las y los docentes, y el personal administrativo. Para ello, como director/a, debe poner en práctica estrategias, como el diálogo reflexivo, que le permitan canalizar los conflictos hacia la mejora de la convivencia.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para gestionar los conflictos al interior de la IE. Se han agrupado las citas según la siguiente categoría:

#### **Categoría 1:** Diversas acciones

#### **Categoría 1: Diversas acciones**

Se reúnen semanalmente con los tutores para recoger alertas, situaciones donde digamos hay problemas de convivencia, conflictos que se generan tanto de padres con estudiantes, maestros, etc.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

Comenzábamos con una dinámica de lo que más aprecian de ti y ese encuentro permitió que tal vez los que resisten se dieron cuenta que todos merecen el mismo respeto y que se debe tratar a todos con igualdad, con esa cordialidad.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

Cuando usualmente se presenta algún tipo de conflicto, nosotros lo primero que hacemos es establecer el diálogo reflexivo. Es una estrategia muy, aparentemente elemental, pero muy importante. Porque gracias al diálogo reflexivo podemos, primero, escuchar las perspectivas diferentes; luego, analizarlas y, ante ello, planteamos en conjunto estrategias de mejora y llegamos a compromisos para que podamos asumir ello en lo que tal vez se planteó el conflicto.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Se les ha dado a conocer a los profesores y estudiantes los protocolos de atención en caso de violencia. En este caso, se ha trabajado con los chicos de sexto solamente los casos de violencia entre estudiantes. Y con los profesores, saben todos, en este caso, el protocolo completo, en cada uno de los casos de violencia. Siempre está claro en cada uno de los integrantes del Comité de Tutoría que los protocolos debemos ir utilizando en caso se presente algún tipo de conflicto, según el protocolo.

*(Rosalyn Soto, Cusco, Primaria)*

### 5.3.5. Reflexionemos

Reflexiones desde mi rol como directivo o directiva  
**¿De qué manera ejerzo un liderazgo autónomo para gestionar la dimensión comunitaria?**

#### **Estrategias para la gestión del bienestar escolar**

¿De qué manera implemento estrategias para la gestión del bienestar escolar?

- ¿De qué manera organizo a la comunidad educativa para implementar las estrategias de gestión del bienestar escolar?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Con qué aliados y aliadas cuento?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

**Estrategias para el acompañamiento socioemocional a estudiantes**

¿Promuevo estrategias para la realización del acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes?

- ¿He realizado un diagnóstico de la situación socioemocional de las y los estudiantes?
- ¿Incorporo el análisis de la situación socioemocional de las y los estudiantes en los espacios colegiados para su abordaje colectivo?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Con qué aliados y aliadas cuento?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

**Estrategias para lograr el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje**

¿De qué manera promuevo estrategias para lograr el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes?

- ¿De qué manera promuevo la sensibilización a las familias sobre el acompañamiento a las y los estudiantes?
- ¿He realizado acciones de asesoramiento a las familias para que realicen el acompañamiento a las y los estudiantes?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

**Gestión de conflictos al interior de la IE**

¿De qué manera gestiono los conflictos al interior de la IE?

- ¿Promuevo estrategias para gestionar los conflictos al interior de la IE?
- ¿Promuevo un clima adecuado de convivencia entre el personal de la IE?
- ¿Qué estrategias implemento para identificar y atender los conflictos al interior de la IE?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Con qué aliados y aliadas cuento?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

## 5.4. Ejercer un liderazgo autónomo en la gestión de la dimensión administrativa

Para identificar cómo podemos establecer un liderazgo autónomo en la gestión administrativa, es necesario revisar algunas ideas clave:

- La dimensión administrativa abarca las acciones que se realizan para asegurar las condiciones de operatividad de la IE.
- La gestión de esta dimensión impacta de manera directa en las acciones de las demás dimensiones: estratégica, pedagógica y comunitaria.
- Las acciones de esta dimensión están relacionadas con la gestión administrativa de la IE (recursos materiales, financieros y de infraestructura en la IE), la organización del equipo administrativo y el fomento de la participación de los actores de la comunidad educativa.

### 5.4.1. Estrategias para la gestión administrativa de la IE

El ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo significa promover que los miembros de la comunidad educativa estén organizados en los comités que les corresponden, y sepan cuáles son sus funciones y responsabilidades para que estén en capacidad de asumirlas con el conocimiento y compromiso correspondientes. Esto, a su vez, implica el aprender a delegar, lo que fomenta que los miembros puedan ejercer su propio liderazgo y autonomía a través de la participación en las actividades de la IE para conformar un trabajo en equipo sostenido por la colaboración y la confianza. La gestión administrativa de la institución educativa requiere de un trabajo articulado, que se base en una comunicación fluida y transparente sobre las acciones que se vienen llevando a cabo, con una mirada que fomente el análisis de los logros obtenidos y las dificultades encontradas, y teniendo en mente que, de esta manera, se puede involucrar a los miembros de la comunidad educativa y ellos podrán comprometerse en los distintos niveles en los que es necesaria su participación. Respecto a las responsabilidades específicas del Comité de Gestión de Condiciones Operativas, se debe precisar que las responsabilidades que asuman deberán estar articuladas con las acciones que el personal administrativo ejecuta como parte de sus funciones de apoyo a la gestión escolar.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para gestionar administrativamente la institución educativa. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Acciones de las madres y padres

**Categoría 2:** Acciones de las y los docentes

**Categoría 3:** Acciones de las comisiones y distribución de funciones

### **Categoría 1: Acciones de las madres y padres**

Tenemos dos padres de familia y la auxiliar. Ellos se encargan de velar que todos los niños tengan sus materiales.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Están comprometidos en la distribución de los alimentos, como es el CAE (Comité de Alimentación Escolar), de manera alterna, con el cumplimiento de los protocolos debidos en cada una de las distribuciones de los alimentos.

*(Dolores Zelada, La Libertad, Inicial)*

### **Categoría 2: Acciones de las y los docentes**

Los docentes son los que reciben los materiales cuando los traen de la UGEL. Ellos son responsables de los recursos.

*(Eva Torres, San Martín, Inicial)*

Al inicio del año escolar, en esas dos semanas de gestión, hemos trabajado por comités. Han elaborado sus planes de trabajo y también los han ido socializando con los padres de familia para que conozcan cuáles son las actividades que tienen programadas para el presente año, a fin de que ellos también puedan involucrarse y comprometerse y dar operatividad a la responsabilidad que cada uno tiene.

*(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)*

**Categoría 3: Acciones de las comisiones y distribución de funciones**

Tenemos formadas nuestras comisiones, entonces el directivo tiene el apoyo del CONEI. Por ejemplo, en el caso de mantenimiento, hace la labor de observador, de garante de que los recursos se estén utilizando tal como corresponde.

*(Prudencio Félix, Ancash, Secundaria)*

En el aspecto administrativo, tenemos secretaría, biblioteca y personal de servicio... también realizamos trabajo administrativo. En estos momentos, tengo un subdirector administrativo, también la comisión de recursos educativos... con ellos distribuimos el trabajo administrativo. Tenemos una secretaria que se hace cargo, y conmigo realizamos el trabajo.

*(Jesús Vílchez, Junín, Primaria)*

Trabajamos con la comisión, no trabajamos solos. Siempre a la comisión le damos esa autonomía. Por ejemplo, tenemos una necesidad, se aprueba un plan y a partir de la aprobación de los planes, vamos evaluando cada dos meses, y se hace el balance con la comisión de recursos. Esto también va al CONEI para ver la rendición de gastos y cada uno tiene que ir viendo, de qué manera se distribuye todo.

*(Rina Cavero, Ancash, Secundaria)*

**5.4.2. Estrategias para la organización del equipo administrativo y el equipo pedagógico**

El o la líder pedagógico/a que desea ejercer su rol con autonomía está al tanto de que, para que la institución educativa funcione de manera eficiente y efectiva para el logro de sus propósitos y fines, es necesario que los distintos equipos trabajen de manera articulada y colaborativa. Los vínculos y canales de comunicación entre el equipo administrativo y el equipo pedagógico se pueden crear involucrándolos en reuniones, grupos de trabajo generados en aplicativos móviles como WhatsApp e inclusive en espacios destinados exclusivamente al trabajo pedagógico como las Comunidades de Aprendizaje Profesional. Lo relevante es que, de acuerdo con las funciones y con la experticia de los equipos y del personal de la IE, se puedan nutrir y apoyar en las actividades que deben llevarse a cabo para promover el logro de los aprendizajes de las y los estudiantes.

A continuación, se presentan casos de directivos y directivas que evidencian algunas estrategias para organizar el equipo administrativo y el equipo pedagógico de la IE. Se han agrupado las citas según las siguientes categorías:

**Categoría 1:** Interacción entre el equipo administrativo y pedagógico

**Categoría 1: Interacción entre el equipo administrativo y pedagógico**

Nosotros tenemos un WhatsApp institucional que no solo está integrado por docentes, sino que ahí también integra la parte administrativa. Entonces, en este grupo de WhatsApp, la información que nosotros vamos poniendo, siempre la ponemos no solo pensando en el docente, sino también en el administrativo porque es el administrativo con el docente quienes se complementan en el trabajo pedagógico. En este grupo de WhatsApp que nosotros hemos formado, ponemos información que el docente debe conocer: aquello que por la parte administrativa logramos recoger, le ponemos esa información para que el docente pueda tomarla en cuenta durante su planificación.

*(Edwin Oré, Junín, Secundaria)*

Los docentes no son ajenos a las actividades administrativas o tienen desconocimiento, sino que los planes los elaboramos a nivel de comités, pero estos son socializados, revisados y evaluados por toda la plana docente. Entonces, existe una interacción permanente a fin de poder contribuir desde su perspectiva.

*(Rosaly Soto, Cusco, Primaria)*

Yo tengo mi WhatsApp grupal. Yo tengo 3 personales administrativos. Con ellos yo coordino. Siempre delegándoles y siempre también yo les hago participar, ojo, en todas mis reuniones colegiadas a mi personal administrativo. Ellos están pendientes, ellos saben cuántas horas tienen que trabajar, de qué manera tienen que apoyarme.

*(Hugo Márquez, Ancash, Primaria y secundaria)*

**5.4.3. Reflexionemos**

Reflexiones desde mi rol como directivo o directiva  
**¿De qué manera ejerzo un liderazgo autónomo para gestionar la dimensión administrativa?**

**Gestión administrativa de la IE: recursos materiales, financieros y de infraestructura en la IE**

¿De qué manera realizo la gestión administrativa de la IE?

- En la actualidad, ¿tengo facilidad para delegar funciones y responsabilidades?
- ¿Promuevo que los demás miembros de la comunidad educativa participen de las actividades relacionadas con la gestión de recursos en la IE?
- ¿Promuevo un trabajo en equipo sostenido por la colaboración y la confianza entre el personal de la IE?
- ¿De qué manera fomento que la comunicación entre el personal de la IE sea fluida y transparente?

**Trabajo articulado entre personal docente y administrativo**

¿De qué manera garantizo que el equipo administrativo y el equipo pedagógico trabajen de manera articulada?

- ¿Establezco espacios y canales de comunicación que faciliten la articulación del trabajo entre los dos equipos mencionados?
- ¿Qué acciones debo realizar para garantizar este proceso?
- ¿Qué decisiones debo tomar?

**ORIENTACIONES FINALES**

**La presente Guía es un insumo que busca aportar al fortalecimiento del liderazgo autónomo de los directivos y directivas de la II.EE. del Perú. Los contenidos, orientaciones y formatos propuestos pueden ser adaptados a la realidad de cada IE.**

**6.**

# **ANEXOS**

---

## Anexo 1: Recursos

Recurso	Ubicación
Orientaciones para el soporte socioemocional a las y los estudiantes frente a la emergencia sanitaria	<a href="https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7603">https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7603</a>
Orientaciones generales para docentes tutoras/es sobre el acompañamiento socioafectivo y cognitivo de las y los estudiantes que reingresan al servicio educativo	<a href="https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7602">https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7602</a>
Orientaciones para la Gestión Escolar de la Continuidad Educativa	<a href="http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/11/Orientaciones-Gestion-Escolar-de-la-continuidad-educativa-vf-3.11.2021.pdf">http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/11/Orientaciones-Gestion-Escolar-de-la-continuidad-educativa-vf-3.11.2021.pdf</a>
Orientaciones para el desarrollo de las Comunidades de Aprendizaje Profesional	<a href="http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/ORIENTACIONES-PARA-EL-DESARROLLO-CAP.pdf">http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/ORIENTACIONES-PARA-EL-DESARROLLO-CAP.pdf</a>
Orientaciones para realizar la retroalimentación del aprendizaje a las y los estudiantes, y sus familias en el marco de Aprendo en Casa	<a href="http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/Orientaciones-para-la-retroalimentacio%CC%81n-docente-estudiante.pdf">http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/Orientaciones-para-la-retroalimentacio%CC%81n-docente-estudiante.pdf</a>
Orientaciones para la organización de equipos de gestión: estrategias de liderazgo distribuido para las II. EE. públicas de educación básica	<a href="http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf">http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf</a>
Ficha de mapeo de conectividad	<a href="http://directivos.minedu.gob.pe/recursos-de-gestion/orientaciones-para-el-ano-escolar-2021/gestion-escolar-a-distancia/">http://directivos.minedu.gob.pe/recursos-de-gestion/orientaciones-para-el-ano-escolar-2021/gestion-escolar-a-distancia/</a>

## Anexo 2: GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

### Mensaje de introducción:

**Día de la entrevista:** Buen día, director(a), le saluda **[nombre del representante MINEDU]**. El Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar, se encuentra recopilando información con el objetivo de elaborar una “Guía de Autonomía y Liderazgo pedagógico” que fortalezca las capacidades de los equipos directivos para promover el análisis y la reflexión en torno a su experiencia de autonomía, así como presentar ejemplos de prácticas de autonomía vinculadas a las dimensiones de la gestión escolar.

El objetivo de esta entrevista es recoger su experiencia como líder pedagógico/a en la gestión de su IE e identificar aquellas prácticas que permiten el desarrollo del liderazgo directivo desde el ejercicio de la autonomía, por lo que tenga la libertad de comentar lo que considere necesario; ningún comentario es bueno ni malo; al contrario, son experiencias reales que nos permitirán evidenciar prácticas referenciales. Por otro lado, le recordamos que esta entrevista será grabada. Por último, la información obtenida será utilizada únicamente para los propósitos de la guía en mención.

### I. DATOS DEL INFORMANTE

Empezaré por recoger algunos datos personales:

<b>Apellidos y nombres</b>		<b>Nombre de la IE</b>	
<b>DNI</b>		<b>Sexo</b>	
<b>Tiempo en el cargo</b>			

## II. CREENCIAS SOBRE AUTONOMÍA

Iniciaré recogiendo información sobre su percepción en relación con sus creencias sobre el ejercicio del liderazgo pedagógico con autonomía.

1. Según su perspectiva, ¿qué acciones evidencian que un directivo o directiva ejerce un liderazgo autónomo?
2. ¿Podría describir dos situaciones en las que las y los docentes también ejerzan un liderazgo autónomo?
3. ¿Podría describir dos situaciones en las que las y los estudiantes ejerzan su autonomía?

## III. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

La dimensión estratégica contempla la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la IE, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de esta. El propósito es lograr una visión integral de los recursos, oportunidades y necesidades de cada comunidad educativa y de la IE. Tomando esto en cuenta, realizaremos preguntas acerca de cómo gestiona esta dimensión en su IE.

4. Según su experiencia como directivo o directiva, ¿podría describir dos estrategias exitosas de rendición de cuentas?
5. Según su experiencia como directivo o directiva, ¿podría describir los mecanismos de comunicación con los padres, madres y estudiantes para la gestión de la dimensión estratégica?
6. ¿Qué adaptaciones ha realizado para garantizar que los resultados de aprendizaje sean conocidos por la comunidad?
7. ¿De qué manera fomenta la participación de la comunidad educativa en los procesos de planificación y evaluación institucional de la escuela?
8. ¿Qué otras acciones o actividades exitosas ha realizado para gestionar esta dimensión en su IE?

## IV. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión pedagógica contempla la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos más cercanos al logro de aprendizajes. Se centra en todas las actividades que sostienen y acompañan los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en aquellas que guían la formación integral y acompañamiento a cada estudiante y sus familias, de acuerdo con las competencias definidas por el CNEB. Tomando esto en cuenta, realizaremos preguntas acerca de cómo gestiona esta dimensión en su IE.

9. ¿Qué estrategias se usan en la IE para que la comunidad educativa realice una planificación curricular contextualizada?
10. ¿Cuáles son las estrategias para identificar las necesidades formativas de las y los docentes?
11. ¿Cómo fortalece a las y los docentes?
12. ¿Cuáles son las estrategias para promover el trabajo colaborativo con las y los docentes?
13. ¿Qué otras acciones o actividades exitosas ha realizado para gestionar esta dimensión en su IE?

## V. DIMENSIÓN COMUNITARIA

La dimensión comunitaria fomenta una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del CNEB, en el rechazo de toda forma de violencia y discriminación, en el aprovechamiento de oportunidades, en la implementación pertinente de la Educación Sexual Integral, en la articulación con aliados estratégicos, en el acompañamiento socioafectivo y cognitivo, en el involucramiento de las familias, en el fortalecimiento de los factores protectores y la reducción de los factores de riesgos desde una línea de acción formativa, promocional y preventiva, contemplando, en todo momento, una atención inclusiva que valore la diversidad. Tomando esto en cuenta, realizaremos preguntas acerca de cómo gestiona esta dimensión en su IE.

14. ¿De qué manera promueve la implementación de estrategias para la gestión del bienestar escolar con todos los miembros de la comunidad educativa?
15. ¿Qué estrategias implementa para realizar el acompañamiento socioemocional a las y los estudiantes?
16. ¿Qué estrategias implementa para promover el involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes?
17. ¿Cómo gestiona los conflictos al interior de la IE (personal docente, administrativo, estudiantes)?
18. ¿Qué otras acciones o actividades realiza para gestionar esta dimensión ejerciendo el liderazgo pedagógico autónomo?

## VI. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Contempla las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.

19. ¿Quiénes están involucrado/as en la gestión de recursos de la IE? ¿Cómo distribuye las funciones?
20. ¿Cómo garantiza que el equipo administrativo se conecte con el equipo pedagógico?
21. ¿Qué otras acciones o actividades realiza para gestionar esta dimensión ejerciendo el liderazgo autónomo?

## VII. FINAL

22. Si tuviera que decirnos algo fundamental que debe ser incluido en la Guía, considerando que esta va a ser leída por directores y directoras, ¿qué quisiera agregar?

**Muchas gracias por su tiempo y por la oportunidad de esta entrevista.**

7.

# REFERENCIAS

---

- Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H. & Porta, E. (2011). *School Autonomy And Accountability. System Assessment and Benchmarking for Education*
- Barrera, F., Fasih, R & Patriños, H. c/Santibañez, L. (2009). ¿Qué es la administración escolar descentralizada (AED)? En *Toma de decisiones descentralizada en la escuela*, Washington, DC, USA: Banco Mundial 30 agenda
- Bocchio, M., Lamfri, N: (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la Educación Secundaria en Argentina. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17 (2), 441
- Bolívar, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), pp. 1-4.
- Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Demas, A. & Arcia, G. (2015). *What Matters Most for School Autonomy and Accountability: A Framework Paper*. World Bank Group, 9, 1-52.
- Dou, D. Devos, G. Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers job satisfaction and organizational commitment. *SAGE*, 45 (6), pp. 959-977.
- Duschatzky, S. Skliar, C. 2000. *La Diversidad Bajo Sospecha*. Flacso, Buenos Aires.
- Ferreira, E. (2014). The effects of school autonomy on students' reading achievement in early grades: a dose-response treatment approach. *CUNY Academic Works*.
- Hanushek, E., Link, S. & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Developments Economics*, 104, 212-232
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. Horne, P., & Timmons, V. (2009)
- Liu, Y., Bessudnov, A., Black, A. & Norwich, B. (2020). School autonomy and educational inclusion of children with special needs: Evidence from England. *British Educational Research Journal*, 46(3), pp. 532 - 552.

- McCray, C. & Beachum, F. (2014). Countering plutocracies: increasing autonomy and accountability through culturally relevant leadership, *School Leadership & Management*, 34 (4), 392-413. doi 10.1080/13632434.2014.943171
- Oria, M. (2009). ¿Es posible la autonomía escolar? El papel de la dirección y de los proyectos de centro en los sistemas educativos francés, italiano y español. *Educación XXI*, 12, 151-180
- PISA (2009). Results: what makes a school successful. Resources, Policies and Practices (Volume IV)
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Improving School Leadership*. OCDE. Disponible en: [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership)
- Reyes, A. (2017). Autonomía escolar y cambio educativo, consideraciones desde la implementación del PEC-FIDE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(2), 12-21. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.2.643>
- UNESCO (2016). *Leading better learning: school leadership and quality in the education 2030 agenda*.



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