

Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con  
Liderazgo Pedagógico

## Texto 1

# Dirección escolar

## Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa



## Texto 1

# Dirección escolar

## Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa



# Índice

Jaime Saavedra Chanduví  
**Ministro de Educación**

Juan Pablo Silva Macher  
**Viceministro de Gestión Institucional**

Javier Palacios Gallegos  
**Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar**

Patricia Vargas Vílchez  
**Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

## Contenidos

Severo Cuba Marmanillo y Martín Vegas Torres

## Tratamiento pedagógico

Lissy Canal Enríquez, Luis Guerrero Ortiz, Carmen Lauro Guzmán y Huber Santisteban Matto

## Diseño y diagramación

Bruno Ferrari Castañeda

## Corrección de estilo

José Luis Carrillo Mendoza

## Ministerio de Educación del Perú

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

1.ª edición julio 2016

## Impreso en:

---

## Ministerio de Educación

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

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-09267 – Impreso en el Perú

Introducción	7
Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa	8
¿Qué tipo de experiencia formativa te proponemos?	8
<b>Primera parte: Comprendiendo la escuela realmente existente</b>	10
Fases metodológicas	10
1.1 La escuela que no queremos	11
1.2 La chakana: cinco campos para analizar la experiencia	14
1.3 Imaginación para comprender la gestión escolar	18
1.4 Modelo escolar y desafíos de la educación latinoamericana	19
1.5 La escuela según nuestros estudiantes	21
<b>Segunda parte: Centralidad de lo pedagógico en la gestión escolar</b>	26
<b>2.1 Bloque 1. El liderazgo pedagógico</b>	26
Fases metodológicas	26
2.1.1 Las cajitas de la directora	27
2.1.2 Analizando la experiencia	28
2.1.3 Nuestro análisis de la gestión escolar	29
2.1.4 Una dirección para el aprendizaje	30
2.1.5 El liderazgo realmente existente en la escuela	31
<b>2.2 Bloque 2. Conceptos básicos para gestionar la docencia y el currículo</b>	33
Fases metodológicas	33
2.2.1 La docente que aprobó a una alumna que "no sabía nada"	33
2.2.2 Reconociendo otras prácticas de enseñanza	37
2.2.3 Gestión escolar: articulación de liderazgo, docencia y currículo	38
2.2.4 Enfoques de docencia y currículo	39
2.2.5 Desafíos en la gestión de la complejidad y diversidad de la escuela	41
• Guía de autoevaluación	43
• Lecturas	44
• Bibliografía	45
• Anexo	46

# Introducción

Estimado director(a):

Quienes vivimos cotidianamente la realidad de la escuela pública podemos reconocer que se trata de una realidad compleja: cada estudiante, cada familia y cada docente tiene su propia particularidad, y el fruto de la interacción entre ellos no puede predecirse. Sin embargo, un director o una directora debe conducir este conjunto de interacciones de modo que resulten en una experiencia formativa para los niños, niñas y adolescentes que están bajo su responsabilidad. Por otra parte están las interacciones de la escuela con la comunidad y la administración educativa (UGEL, DRE y Minedu), que plantean un conjunto de exigencias que, aun cuando orientan la gestión escolar, desconocen la realidad específica de su institución educativa. El director o la directora debe decidir qué es lo mejor para sus estudiantes, adecuarse al marco normativo y, eventualmente, negociar diversas decisiones con la autoridad superior.

A ello se agrega que es preciso asumir la tarea de garantizar las condiciones básicas para el aprendizaje. Más de una directora o director pueden narrar historias en las que recibieron escuelas existentes en el papel y un terral, por lo que debieron, junto con las familias, poner en juego toda su creatividad y su esfuerzo para convertirlas en instituciones educativas. Definitivamente, gestionar una escuela es una labor profundamente compleja. Y como parte de esa complejidad, la perspectiva intercultural y de equidad educativa reconoce hoy, correctamente, que esta tarea de gestión se realiza en una realidad marcada por la diversidad.

El Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico busca fortalecer las capacidades de directores y directoras para gestionar la institución educativa. Esperamos que la formación ofrecida en este primer módulo les ayude a construir una comprensión clara de esa complejidad para que sean capaces de dar una respuesta organizada y sistemática a los retos a los que se están enfrentando. En tanto directivos, requieren entender cabalmente los diversos factores que influyen en la realización de la misión de su escuela y elaborar una estrategia para su gestión.

La experiencia de un número cada vez mayor de instituciones educativas públicas peruanas nos enseña que es posible cambiar la vida de sus estudiantes, abrir sus horizontes y posibilidades en este escenario complejo. Invitamos a que todas y todos, juntos, avancemos en la comprensión de los distintos modos de ser escuela en los que estamos involucrados y en hacer visibles las concepciones que dan forma a la vida en nuestras instituciones educativas.

El texto *La dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa* busca que los directivos desarrollen dos capacidades:

1. Analiza los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa.
2. Analiza y reflexiona sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de su institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje.

# Dirección escolar:

## Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa

Este material ha sido elaborado en el marco de las competencias, capacidades e indicadores diseñado para el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico. Se ha formulado, así, una matriz en la que se especifican las capacidades que nos proponemos desarrollar, con sus correspondientes indicadores. Hemos organizado el módulo en dos partes: *Comprendiendo la escuela realmente existente* y *Centralidad de lo pedagógico en la gestión escolar*. A su vez, esta segunda se subdivide en dos bloques: Bloque 1. El liderazgo pedagógico, y Bloque 2. Conceptos básicos para gestionar la docencia y el currículo.

LA DIRECCIÓN ESCOLAR: GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD Y DIVERSIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
Competencia	Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto y de las políticas y normatividad vigente; con tal fin, hace un uso óptimo de los recursos a su alcance y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje.	
Capacidades	Indicadores	Parte/Bloque
Analiza los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica los desafíos y retos de la gestión escolar, en función de los factores que afectan la gestión de la institución educativa.</li> <li>Propone posibles alternativas de solución respecto a los desafíos encontrados para afrontarlos con los actores de su comunidad educativa.</li> </ul>	<b>Primera parte</b> Comprendiendo la escuela realmente existente
Analiza y reflexiona sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de su institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza problemas, situaciones o prácticas vinculados al liderazgo pedagógico.</li> </ul>	<b>Segunda parte</b> Centralidad de lo pedagógico en la gestión escolar  <b>Bloque 1.</b> El liderazgo pedagógico <b>Bloque 2.</b> Conceptos básicos para gestionar la docencia y el currículo

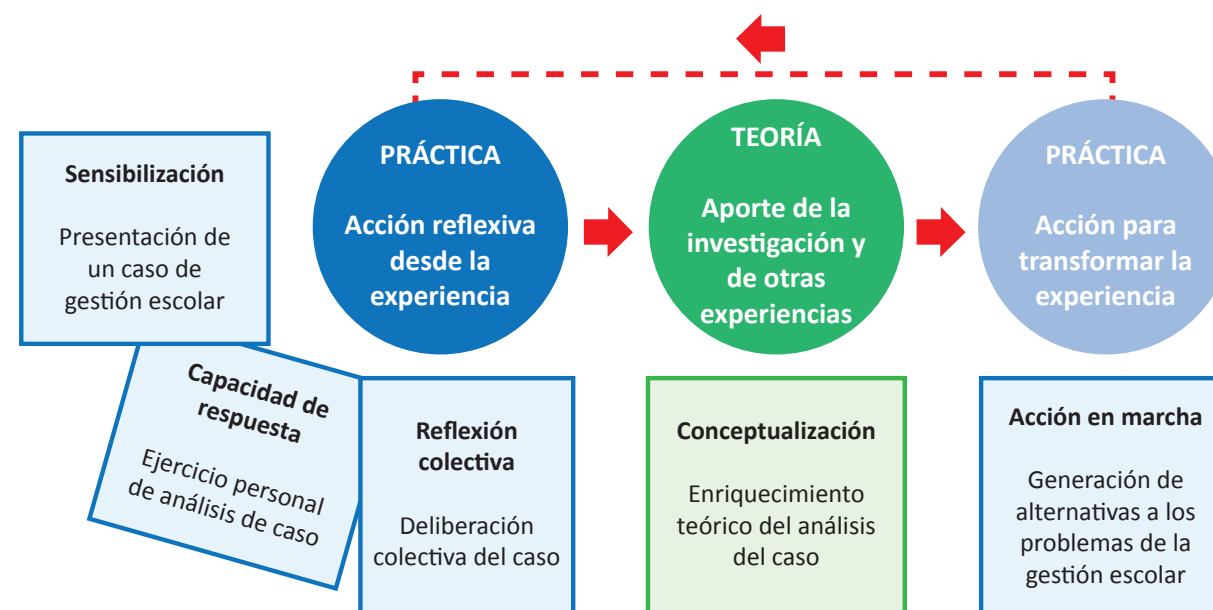
### ¿Qué tipo de experiencia formativa te proponemos?

**Reconocimiento del saber profesional de los participantes.** Este módulo, como parte de todo el plan del Diplomado, plantea una experiencia formativa que pone en el centro a los sujetos y sus prácticas de gestión escolar. Partimos de reconocer a las y los participantes como profesionales con un saber acumulado sobre la vida en la escuela, la realidad del sistema educativo y el contexto en que gestionan su institución educativa. Este saber sobre la práctica de gestión de la escuela es entonces el punto de partida, pero también el de llegada, del proceso formativo.

**Itinerario práctica-teoría-práctica.** Una vez que empiecen a leer el texto podrán reconocer que el proceso se inicia con la reflexión sobre la experiencia, lo que implica un momento personal y otro de intercambio con los colegas. Este primer proceso genera interrogantes que invitan a discutir, cuestionar y enriquecer la reflexión inicial a partir del contacto con perspectivas teóricas, investigaciones y experiencias innovadoras respecto a los problemas de gestión que estemos tratando. En este segundo momento, el objetivo consiste en construir una comprensión más profunda de la realidad de la gestión escolar. Una vez conseguido este mejor entendimiento, en el tercer momento se trata de volver sobre las prácticas y los problemas de la gestión escolar y dar paso a un ejercicio creativo que haga posible construir alternativas para cambiar la realidad de la escuela. Así, el saber de cada participante se enriquece y se potencia como conocimiento transformador. Este es el sentido de una metodología de formación que se basa en un itinerario *práctica-teoría-práctica*.

El gráfico 1 muestra el proceso en su conjunto.

GRÁFICO 1. Proceso de la experiencia formativa



### Reflexionar sobre la práctica para transformarla desarrolla capacidades en los actores

El proceso formativo que describimos es el mismo que se sigue para dos cuestiones fundamentales en la sociedad contemporánea: a) crear conocimientos, y b) tomar decisiones justas y adecuadas. Quien dirige una escuela se enfrenta a estas dos necesidades todo el tiempo, pues la realidad de cada institución educativa es inédita y exige crear el conocimiento adecuado para atender cada situación y considerar criterios (enfoques) válidos para tomar decisiones. Por ello, consideramos que este proceso es el más adecuado y potente para ejercitar y desarrollar capacidades como gestores de la nueva educación que el país necesita.

# Primera parte

## Comprendiendo la escuela realmente existente

Estimado director(a):

En esta primera parte te proponemos una experiencia formativa organizada para el desarrollo de la primera capacidad señalada para este módulo.

### Capacidad

**Analiza los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa.**

Para el logro de esta capacidad desarrollaremos las siguientes fases metodológicas:

FASES METODOLÓGICAS				
Sensibilización	Capacidad de respuesta	Reflexión colectiva	Conceptualización	Acción en marcha
Presentación de un caso de gestión escolar	Ejercicio de análisis del caso	Deliberación colectiva del caso	Enriquecimiento teórico del análisis del tema	Ejercicio respecto a la capacidad
Un director que apenas inicia su trabajo y tiene que enfrentar una situación no esperada en la escuela.	Interrogación de la propia experiencia.  Interrogación sobre los factores que dan forma a la situación presentada en el caso.  Identificación por grado de impacto y por nivel micro, meso y macro.	Compartir y armar un cuadro de análisis.	El modelo escolar (video <i>La otra educación</i> ). Los desafíos educativos en el contexto latinoamericano.	Elaboración de una chakana de diagnóstico de la escuela.  Identificación del modelo escolar predominante en la institución educativa.

Esperamos que los contenidos y las actividades de esta primera parte propicien una reflexión profunda de tu experiencia y te aporten criterios para comprender los problemas de gestión escolar que enfrentas cotidianamente en la institución educativa.



## Sensibilización

Te presentamos una situación o caso relativo a la gestión de la escuela. Lee con atención el relato que será objeto de análisis.

### 1.1 La escuela que no queremos<sup>1</sup>

Contaba un colega que cuando logró que le asignaran el cargo directivo de una escuela, tuvo la gran oportunidad de escoger la institución educativa entre aquellas con gran número de estudiantes y otras más pequeñas. Prefirió una pequeña, pero ubicada en un lugar estratégico y con buena proyección. No obstante, cuando llegó a su nueva escuela por primera vez, en el mes de marzo, a tomar posesión del cargo, se enteró de que uno de los docentes había intentado reunir a los demás para que no lo dejaran entrar. ¿El motivo? Al parecer, ni el organizador de tal rechazo lo tenía del todo claro. En realidad, la oposición partía de un supuesto: que el recién llegado venía a “poner las cosas en orden”.

Enterado de esto, relataba el directivo, quiso demostrar que esa suposición no era más que un malentendido y que su misión consistía en realidad en mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes. Siendo así, inició una gestión que buscaba promover el compañerismo y generar un clima de confianza.

Días van, días vienen, hasta que llegó el monitoreo del Minedu a través del programa de Soporte Pedagógico dirigido a directivos. Al reflexionar con la especialista de asistencia técnica sobre el diagnóstico de la institución educativa, el directivo le habló de una situación irregular que había detectado y que venía ocurriendo en los últimos años: entre 2004 y 2015, la cantidad de estudiantes había disminuido considerablemente, de modo que cuando tomó el cargo quedaba apenas cerca de la quinta parte de los matriculados en 2004, por lo que todos los años había que retirar docentes por excedencia.

Otra situación que al directivo le pareció muy extraña fue que un solo docente era el responsable del programa de recuperación pedagógica, y que tenía a su cargo todos los grados. Al preguntar a los demás colegas por qué no participaban, ellos le respondieron que esto siempre había sido así. Cuando indagó un poco más, el directivo se enteró de que algunos padres de familia le pagaban para que sus hijos sean aprobados. Peor aún: padres de familia de otros colegios conocían el asunto y pedían llevar el programa de recuperación en esta escuela, porque “allí era fácil aprobar, solo pagabas al docente”. Sobre la base de esta información, se tomó la decisión de no realizar ese año el programa de recuperación pedagógica.

Retomando el tema de la deserción escolar y la consecuente excedencia docente, el diálogo con la asistente técnica reveló también que, de un tiempo a esta parte, la escuela había venido modificando su población objetivo: si antes atendían a estudiantes cuyos padres y madres eran de nivel socioeconómico medio y de zonas muy cercanas, desde

<sup>1</sup> Tomado de: <<http://foroeducativo.com/la-escuela-que-no-queremos/>>. Fecha de consulta: 15 de febrero de 20016.

cierto momento se empezó a matricular a alumnos y alumnas de zonas muy alejadas, ya que no se cobraba cuota de Apafa. Esta situación atrajo a muchos estudiantes que sufrían graves maltratos físicos y psicológicos. Como resultado, muchos padres de familia optaron por retirar a sus hijos, de modo que se fueron quedando muchos niños y niñas agresivos que venían de hogares disfuncionales, sin que la escuela hiciera algo por recuperarlos. Así, la imagen de la institución educativa se fue deteriorando progresivamente, al punto que empezó a ser reconocida como “la escuela que recoge a todos los expulsados de otros colegios”.

El directivo contó también que un día por la mañana llegó a su oficina y encontró en uno de los cajones de su escritorio una pistola sin cacerina. Sorprendido, llamó al subdirector para preguntarle si tenía algún conocimiento de ello. El subdirector le dijo que al terminar la tarde del día anterior, unos niños de quinto grado de primaria estaban jugando con ella, pensando que no era verdadera. Los niños dijeron que la habían encontrado en un aula. Inmediatamente se llamó a la policía, que confirmó que se trataba de un arma. Luego llegó el padre de uno de los niños preguntando por la pistola, pero al enterarse de que la policía había intervenido, no volvió más.

Por otro lado, continuaba contando el directivo, los docentes de su escuela trabajaban de una manera muy tradicional y sin control alguno. Siempre se les veía alimentándose en el mercadito cerca del colegio, de modo que dejaban solos a sus estudiantes por largo rato. Además, en plena clase los padres de familia entraban en la escuela a conversar con los docentes por otro buen rato. Por si todo esto fuera poco, los docentes se reunían en el momento en que lo creían conveniente, con lo que las horas de clase se veían reducidas, o invertían tiempo de dictado en la preparación de otras sesiones. En suma, se perdía un gran porcentaje del tiempo.

Cuando el directivo se reunió con la especialista encargada de la asistencia técnica para dialogar sobre estas situaciones, otro caso salió a la luz: un número significativo de padres de familia estaban en la cárcel o eran delincuentes conocidos. Fue entonces cuando la especialista le contó al directivo que una madre de familia la seguía para tomarle fotos con un celular. Pocos días después se publicó la “noticia” de que el directivo y la especialista eran amantes y que había “pruebas”, esto es, “fotos comprometedoras” en las que se les veía juntos y a solas en la oficina de la dirección.

Al poco tiempo, una madre de familia entró en la oficina del directivo sollozando porque no tenía dinero ni para el almuerzo de sus hijos, pues su esposo estaba preso y ella no tenía trabajo. El directivo le ofreció entonces algo de dinero para que les diera de comer a sus hijos al menos ese día. La señora, muy agradecida, le dijo que pronto se lo devolvería. Pasado algún tiempo, cierto día se acercaron al directivo dos profesoras que le contaron que esa madre de familia quería suicidarse, pues no tenía los medios necesarios para mantener a sus hijos y que su vida era un caos. Ante tal situación, las docentes le pidieron ayudarla contratándola como auxiliar en un aula de inicial. Así ocurrió tiempo después, con el apoyo de los padres de familia. Posteriormente, sin embargo, se corrió la voz de que el directivo la había contratado porque “quería algo con ella”. Algunos docentes y varios

padres de familia se hicieron eco de este “rumor”. Cuando el directivo se enteró, decidió conversar con la señora y firmaron un documento notarial en el que se desmentía el rumor.

En otra oportunidad, un docente agredió verbalmente a unos niños y los padres lo denunciaron ante la dirección. El directivo elaboró el acta respectiva y la elevó a la UGEL. Pero la especialista encargada se comunicó inmediatamente con el agresor y le advirtió: “el directivo te ha denunciado y parece que quiere botarte”. Entonces, el profesor conminó a sus colegas a que elaboraran un memorial a su favor, mientras paralelamente, usando argucias legales, exigía que “cese la hostilidad en su contra”. Un día en el que este mismo docente iba de clase en clase haciendo coordinaciones con sus colegas, el directivo le llamó la atención por abandonar su aula, ante lo cual respondió que adolecía de un problema de incontinenencia, por lo que le resultaba necesario ir al baño a cada momento. Al día siguiente llegó con un balde: pretendía mostrar que lo obligaban a orinar dentro del aula, por lo que denunciaría el maltrato.

Otro asunto relevante era el de los alimentos escolares. Ocurría que el docente que integraba el equipo responsable era el mismo que maltrataba a las y los estudiantes y tenía a su cargo el programa de recuperación pedagógica. Un día le dijo a una madre de familia de la Apafa que si quería algún alimento le pasara la voz, ya que ella llegaba temprano. La señora, sin embargo, decidió contárselo al directivo, quien elaboró un acta para informar a la UGEL. Aun así, el docente no solo no fue amonestado, sino que, además, empezó a difamar a los padres de familia encargados de la cocina, a quienes denunció ante el programa Qali Warma por presuntas pérdidas y robos de alimentos.

En el caso presentado a la UGEL sobre la agresión del docente, las autoridades nunca tomaron cartas en el asunto. Por el contrario, el docente acusado empezó a proponerle a la madre de familia a la que quisieron involucrar sentimentalmente con el directivo que dijera, a cambio de dinero, que había sido víctima de abuso sexual por parte del director y que tomara fotos de la situación para tener “evidencias” que permitieran denunciarlo. Además, el referido docente se coludió con otros para hacerle llegar a la esposa del directivo la “noticia” de una supuesta infidelidad.

Tiempo después, cuando llegó el proceso de racionalización docente desde el Ministerio de Educación, dos profesores de esta escuela resultaron excedentes. Se aliaron entonces con el docente agresor, acusaron a los padres de familia que el directivo quería botarlos y les pidieron que los defendieran.

Cuando la especialista en asistencia técnica<sup>2</sup> del Minedu le preguntó por los aprendizajes de sus estudiantes, el directivo señaló la necesidad de una intervención urgente para reorganizar la institución educativa y darle la oportunidad de un nuevo inicio. La informó, además, de una nueva conspiración en curso, liderada por varios profesores, para sacarlo del cargo este 2016, de un modo u otro. La especialista, sin embargo, exigió al directivo cumplir con los aplicativos, sin tomar en cuenta la situación creada en la escuela a raíz de todos los sucesos narrados.

<sup>2</sup> Se refiere aquí a la especialista de Soporte Pedagógico, quien, aunque no cumple una función de asistencia técnica a la gestión de los directivos, puede tener interacción con estos para comentar su trabajo con los docentes.



## Capacidad de respuesta

Esta parte del proceso se realiza sobre la base de tu experiencia y tu saber acumulado. Y aunque se ofrecen un conjunto de pautas para la reflexión, los contenidos deben ser obra de cada uno y del trabajo de equipo con tus colegas.

### 1.2 La chakana: cinco campos para analizar la experiencia

Para el análisis del caso que nos presenta el colega Yampufé tomaremos los cinco campos del modelo de escuela en relación con los cuales identificaremos los problemas de gestión presentados en el caso. La chakana se basa en la propuesta de *La escuela que queremos*. En ella se identifican cinco campos de la vida de la escuela (Cuba, 2015):

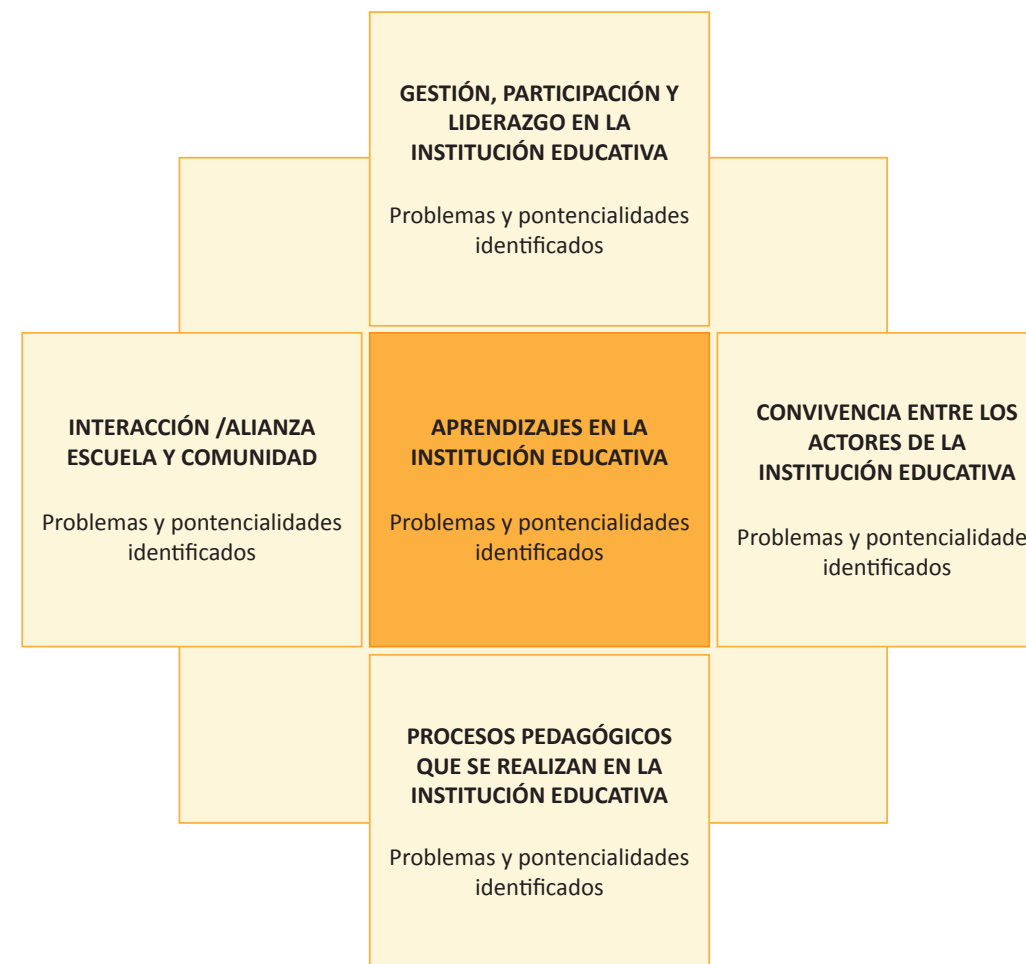
1. Aprendizaje
2. Procesos pedagógicos
3. Convivencia
4. Procesos de gestión
5. Interacción con la comunidad

El campo central es *Aprendizaje*; los otros son ámbitos de actuación que, en conjunto, dan contenido y realidad a lo que las y los estudiantes aprenden realmente en su experiencia escolar.

El objetivo de utilizar la chakana es organizar el escenario complejo de la gestión escolar a partir de estos cinco campos del modelo de escuela. Para ello te sugerimos seguir el siguiente itinerario:

- **Identifica los problemas que se presentan en el caso.** Realiza una lectura detallada del caso, de modo que puedas identificar cada uno de los distintos problemas. Esto te ayudará a elaborar un listado de los problemas identificados.
- **Sitúa los problemas en los campos de la chakana.** Determina en qué campo de la chakana se ubicará cada problema identificado (gráfico 2).

GRÁFICO 2. Chakana del modelo de escuela



- En este punto ya has construido un escenario de la situación de la escuela presentada.
  - **Detengámonos un momento.** Si tú fueras el director o la directora a quien le preguntaran por la situación de su escuela, ¿qué similitudes y qué diferencias encontrarías con la institución educativa presentada en el caso?
  - Elabora un listado de problemas y de potencialidades que encuentras en la institución educativa a tu cargo y realiza el ejercicio de ubicarlos en cada campo de la chakana.
  - En este punto has construido ya un escenario de la situación de la escuela a tu cargo.
- a) Reflexionemos.** A tu parecer, ¿qué factores hacen posible la existencia de los diversos problemas identificados en el caso? Señala por lo menos dos en cada problema. El cuadro 1 te puede ayudar a elaborar un listado de factores en relación con cada problema identificado.



El concepto que está en la base de este ejercicio es un enfoque multifactor, es decir, considerar que una situación (problema o potencialidad) es resultado de la combinación de varios factores.

Por esto, un mismo factor puede repetirse en distintas situaciones identificadas.

CUADRO 1		
Campo	Problema	Factores
Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	1.	a.
		b.
	2.	a.

**b) Reflexionemos.** Desde tu punto de vista, ¿qué factores son los más determinantes en la configuración de las distintas situaciones problema?

El objetivo de esta pregunta es formular hipótesis que nos aproximen a entender por qué están ocurriendo las situaciones que hemos identificado.

Te sugerimos utilizar el cuadro 2 para indicar cuán determinante es un factor respecto a un problema (nivel de impacto).

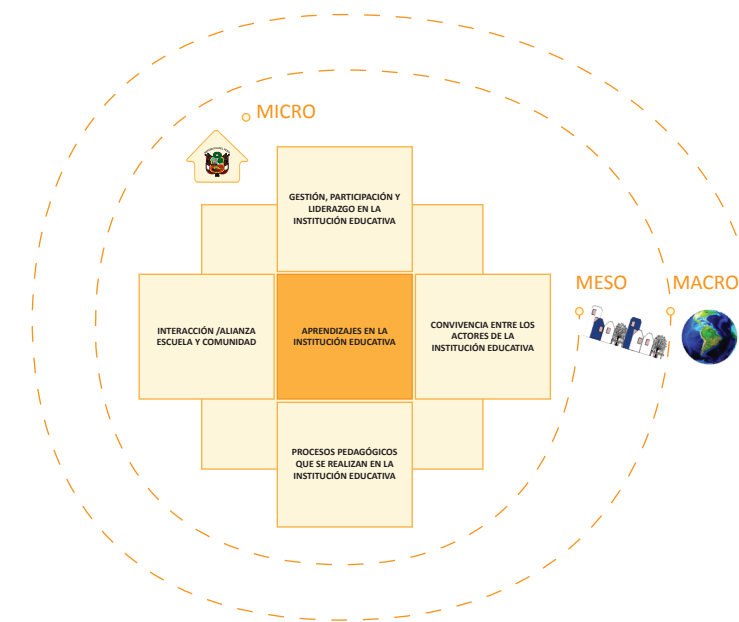
CUADRO 2					
Campo	Problema	Factores	Nivel de impacto		
			Bajo	Medio	Alto
Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	1.	a.			
		b.			
	2.	a.			

Es necesario que explícites por qué consideras un factor más determinante que otro; es decir, que hagas ver con base en qué criterios estás valorando el peso de los diversos factores.

Esta es una actividad laboriosa pero necesaria. Nos permite ubicar qué factores influyen más en la realidad de una escuela. Comprender esto es clave para desarrollar estrategias de transformación de los problemas y, en general, de la vida de la escuela.

**c) Reflexionemos.** Es necesario distinguir los factores existentes dentro del ámbito de la escuela (nivel micro) de aquellos que corresponden a un espacio que está en el contexto de la escuela (niveles meso y macro), es decir, en la comunidad, en la cultura y situaciones del barrio, en el capital social de las familias, en las instituciones y autoridades locales (nivel meso), así como en el espacio nacional e internacional (nivel macro; por ejemplo, en las políticas educativas; en los cambios culturales, sociales, económicos y tecnológicos de la sociedad global, y en la presencia de nuevas perspectivas pedagógicas), entre otros (gráfico 3).

GRÁFICO 3. Factores en espiral micro, meso y macro



Realiza este ejercicio también en relación con la situación de la institución educativa a tu cargo. Elabora tu visión sobre la situación de la institución educativa a tu cargo para compartirla con tus colegas. Sugerimos redactar el texto a partir de dos preguntas:

- ¿Cuáles son los principales problemas y potencialidades de tu institución educativa?
- ¿Cuáles son los factores que más influyen en la situación de tu institución educativa?

Considera un mínimo de dos páginas como extensión del texto.



## Reflexión colectiva

En esta parte de la unidad se establece un itinerario para un trabajo colectivo basado en la reflexión personal y la deliberación respetuosa y argumentada.

### 1.3 Imaginación para comprender la gestión escolar

El objetivo de este proceso es enriquecer nuestro análisis sobre la problemática de la institución educativa. Este proceso tiene dos momentos:

- a) El intercambio. Compartimos nuestro texto con los demás directivos del grupo.
- b) La deliberación. Sustentamos con argumentos nuestras opiniones. Identificamos los aspectos comunes a todas las instituciones educativas y las diferencias entre las distintas experiencias.

CUADRO 3

Interrogante	Aspectos comunes	Diferencias
a. ¿Cuáles son los principales problemas y potencialidades de tu institución educativa?		
b. ¿Cuáles son los factores que más influyen en la situación de tu institución educativa?		

#### Pauta de reflexión y producción colectiva

Una vez realizada la actividad tres, vamos a hacer un alto para enriquecer nuestra comprensión del ejercicio de análisis hecho por el grupo.

- a. Realizamos personalmente la lectura 1, *La imaginación sociológica*, de Charles Wright Mills.<sup>3</sup> Te recomendamos que resaltes los conceptos que consideres más importantes.
- b. Terminada la lectura, en grupo, se discute sobre:
  - ¿En qué consiste la noción de *imaginación sociológica*? El grupo elabora un organizador gráfico de la noción.
  - ¿Qué puede aportar la noción de imaginación sociológica al proceso de análisis de la problemática de las instituciones educativas? Elaboren un listado de los aportes.

<sup>3</sup> Tomado de <<http://corinto.pucp.edu.pe/peypp/sites/corinto.pucp.edu.pe/peypp/files/images/La%20imaginacion%20Sociologica.pdf>>. Fecha de la consulta: 13 de mayo de 2016.



## Conceptualización

- c. El grupo visiona el video sobre la imaginación sociológica: <<https://www.youtube.com/watch?v=C0sbGnUZuQw>>.
- d. Intercambian sus impresiones en relación con el video, ampliando sus respuestas a las preguntas trabajadas en el punto b.

Luego de esta reflexión, revisen lo trabajado en el cuadro 3. Registren sus opiniones y hagan los cambios o agregados que el grupo considere necesarios.

En esta parte proponemos enriquecer la comprensión de los problemas de la gestión escolar, aportando contenidos que orienten al participante al desarrollo de la capacidad.

### 1.4 Modelo escolar y desafíos de la educación latinoamericana

Aquí vamos a trabajar dos grandes temas: 1) la reflexión crítica sobre el modelo escolar vigente, y 2) los retos educativos que la institución escolar tiene que enfrentar en el contexto actual.

Para ello, les proponemos dos actividades:

- a) **Primera actividad:** visionen el video *La educación prohibida*  
El video que ponemos a su disposición es parte de un documental del mismo nombre en el que se reflexiona críticamente sobre el modelo de escuela vigente en la educación pública, cuestionando sus finalidades y métodos. Al término del visionado les sugerimos:
  - Elaborar una relación de las características del modelo de escuela que es puesto en cuestión por el video.
  - Reflexionemos: según el video, ¿cuál es la educación prohibida por el modelo de escuela predominante?
  - Para profundizar su reflexión sobre la necesidad de un nuevo modelo escolar, realicen la lectura 3, *La escuela para el siglo XXI*, de Juan Delval.
  - Elaborar un texto que responda a dos interrogantes:
    - o ¿Qué características tendría el modelo de escuela que propone el texto de Juan Delval?

- o Considerando la reflexión realizada hasta ahora sobre el modelo escolar y en su condición de líderes pedagógicos de su escuela, ¿qué prácticas existentes en su institución educativa se propondrían cambiar o potenciar?

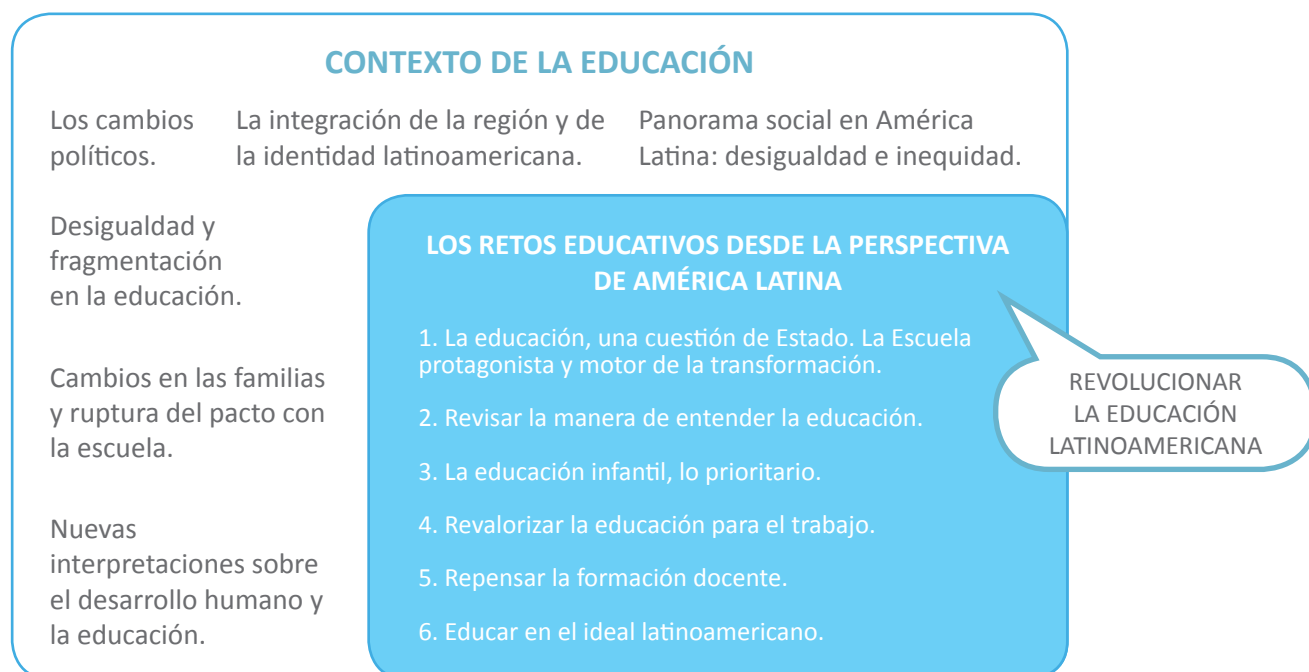
b) **Segunda actividad:** realicen la lectura 2, *Retos educativos del siglo XXI desde la perspectiva de América Latina*, de Félix Temporetti.

En relación con este texto, las acciones por seguir son:

- Realizar una lectura reflexiva. Resalten los principales argumentos del autor en cada apartado del texto.
- Expresar sus interrogantes y observaciones en relación con los dos aspectos sobre los que trata el texto:
  - i. El contexto
  - ii. Los retos educativos

En el gráfico 4 se presenta, globalmente, la estructura del texto.

GRÁFICO 4. Estructura del texto



c) Redactar un texto que responda a la pregunta: para asumir los retos educativos planteados, ¿qué propondrían cambiar o potenciar en la institución educativa a su cargo?



## Acción en marcha

En esta parte se espera de ustedes que realicen un ejercicio práctico en el que viertan todo lo aprendido hasta ahora.

### 1.5 La escuela según nuestros estudiantes

Vamos a realizar un ejercicio de indagación sobre la problemática de su escuela. Los objetivos de este ejercicio son:

- Determinar cuáles son los aspectos más críticos de la problemática de su institución educativa en relación con los cinco campos de la chakana del modelo de escuela.
- Interpretar, a partir de la problemática identificada, qué modelos pedagógicos y de gestión predominan en su escuela.

#### 1.5.1 Los aspectos críticos de nuestra escuela

Para el logro de este objetivo necesitamos, previamente, hacer una aclaración. *Determinar* es un verbo que implica una toma de decisiones. Se pueden tener distintas versiones que informen y expliquen los problemas de una institución educativa; estas serán versiones elaboradas desde diversos puntos de vista. El ejercicio consiste entonces en tomar una decisión sobre cuáles son los aspectos críticos de nuestra institución; se trata de un proceso constructivo de una visión de la realidad de nuestra institución educativa, una visión que debemos ser capaces de sustentar con argumentos. La fuente de esta argumentación reside en el conocimiento y experiencia que hemos puesto en juego en lo trabajado anteriormente en este módulo.

Estamos construyendo una comprensión de la realidad de la institución educativa que nos toca conducir. Esta comprensión es el insumo que todo gestor requiere para planificar el proceso de cambio educativo. Por ello, es vital que dedique tiempo a construirla. Hay que advertir que se trata de un proceso abierto, es decir, que nuestra visión de la realidad de la institución está sometida a cambios. Por tanto, demanda del directivo una mente abierta.

Este objetivo implica realizar varias actividades:

- La chakana del modelo de escuela (cuadro 1)

Tomando como base los campos de la gestión de la escuela, vamos a realizar un trabajo de indagación sobre la problemática de la institución educativa.

Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	Procesos pedagógicos que se realizan en la institución educativa	Convivencia entre los actores de la institución educativa	Gestión, participación y liderazgo en la institución educativa	Interacción y alianza entre escuela y comunidad
--	--	---	--	---

Esta indagación se sustenta en dos tipos de fuente: a) *información documental* existente acerca de la institución educativa, datos cuantitativos sobre las y los estudiantes —como matrícula, edad, vacunas y nutrición, rendimiento, informes de casos de violencia, situación familiar, resultados de evaluaciones, etcétera—, acerca de los docentes —como régimen laboral, tiempo de servicio, formación académica, horarios de trabajo, actividades adicionales al dictado de clases, procesos administrativos, quejas de las familias o estudiantes, premios o reconocimientos, organización sindical u otra—. Lo mismo para los trabajadores administrativos —cuando los hay— y para las familias y las instituciones de la comunidad; b) *fuentes directas de los actores*, es decir, sus testimonios y opiniones que dan cuenta de lo que ocurre en la escuela, de las prácticas realmente existentes y de los discursos con los que explican, cuestionan o justifican determinadas prácticas en la escuela.

En este ejercicio vamos a: a) trabajar con la información existente (documental) que consideren más relevante y posible de obtener, y b) realizar una sesión de trabajo con un grupo de estudiantes. Al término del trabajo debemos obtener un cuadro como el 4.

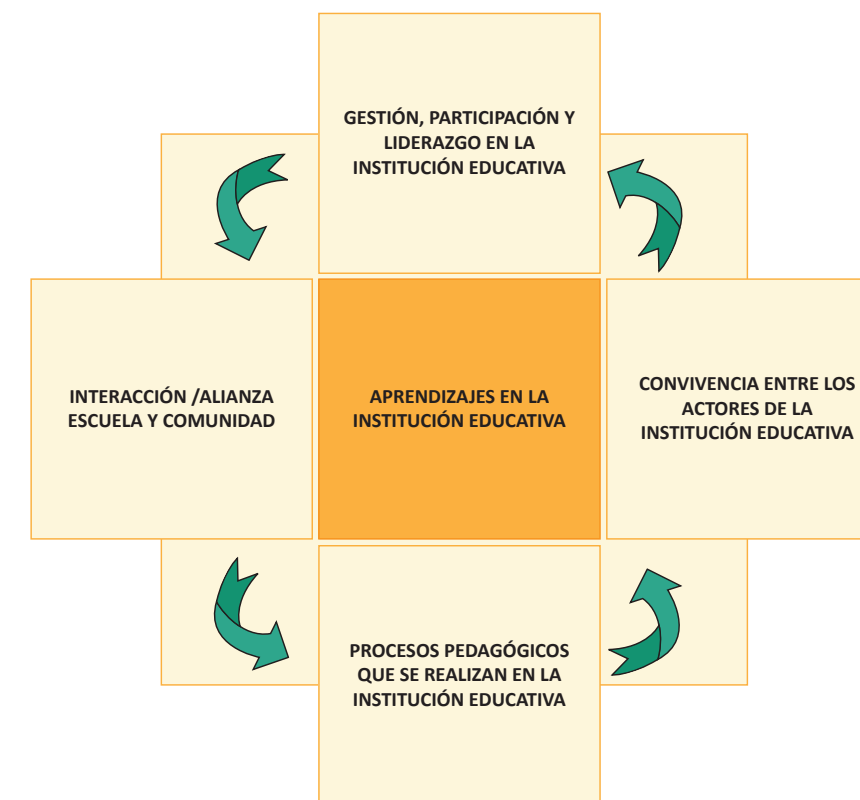
CUADRO 4					
Campos / Rubros	Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	Procesos pedagógicos que se realizan en la institución educativa	Convivencia entre los actores de la institución educativa	Gestión, participación y liderazgo en la institución educativa	Interacción y alianza entre escuela y comunidad
1. Información documental					
2. Lo que piensan las y los estudiantes					

Sobre el rubro 1, recuperen del acervo documental del último periodo la información pertinente. Recuerden que son ustedes quienes deciden qué información es pertinente o relevante, pues son ustedes mismos quienes ponen aquí en juego su experiencia para tomar decisiones que solo corresponden a ustedes.

En relación con el segundo rubro, les sugerimos el siguiente proceso metodológico:

- a. Convoquen a un grupo de estudiantes de la institución educativa. Para seleccionarlos, les recomendamos considerar un criterio de diversidad, es decir, incluir varones y mujeres, de más de un mismo grado o sección, de edades distintas, de diferentes niveles de rendimiento, entre otros aspectos. El número ideal de participantes es entre ocho y doce.
- b. Proceso de la sesión de trabajo:
  - Presentación del objetivo de la sesión en términos comprensibles para el grupo. Por ejemplo, conocer la realidad de la institución educativa desde la mirada de las y los estudiantes.
  - Presentar el gráfico la chakana,<sup>4</sup> donde figuran los cinco campos con los que hemos venido trabajando. Lo central, como muestra el gráfico, son los aprendizajes, y en torno a ellos se articulan todos los demás campos. Las flechas indican la progresión, y se inician en los aprendizajes en los que se trabajan los campos.

GRÁFICO 5. La chakana



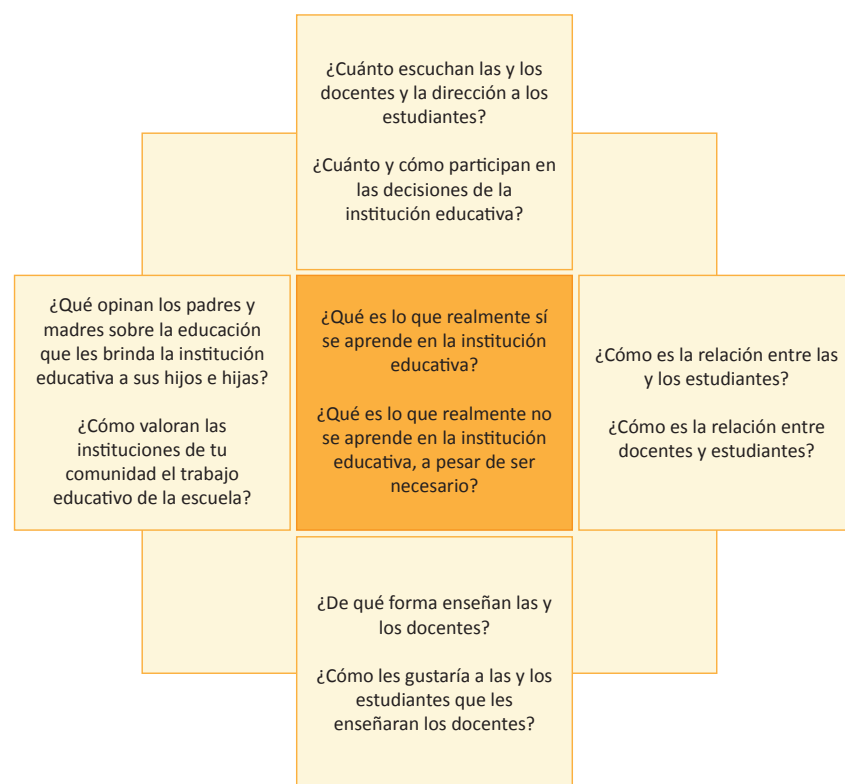
<sup>4</sup> Recordar que la chakana es una representación prehispánica de la Cruz del Sur, utilizada en la astronomía de las culturas andinas para el manejo agrícola, y que constituía un símbolo de cohesión social y espiritual.

- Proponemos a los participantes responder a una o dos interrogantes en relación con cada uno de los campos. Por ejemplo:

Aprendizajes fundamentales en la institución educativa	Procesos pedagógicos que se realizan en la institución educativa	Convivencia entre los actores de la institución educativa	Gestión, participación y liderazgo en la institución educativa	Interacción y alianza entre escuela y comunidad
En tu opinión, ¿qué es lo que realmente <i>sí</i> se aprende en la institución educativa?	En tu opinión, ¿de qué forma enseñan las y los docentes?	En tu opinión, ¿cómo es la relación entre las y los estudiantes?	En tu opinión, ¿cuánto escuchan las y los docentes y la dirección a los estudiantes?	En tu opinión, ¿qué piensan los padres y madres sobre la educación que les brinda la institución educativa a sus hijos e hijas?
En tu opinión, ¿qué es lo que realmente <i>no</i> se aprende en la institución educativa, a pesar de considerarlo necesario?	En tu opinión, ¿cómo les gustaría a las y los estudiantes que les enseñaran los docentes?	En tu opinión, ¿cómo es la relación entre docentes y estudiantes?	En tu opinión, ¿cuánto y cómo participan en las decisiones de la institución educativa?	En tu opinión, ¿cómo valoran las instituciones de tu comunidad el trabajo educativo de la escuela?

- Podrían presentar las preguntas como se muestra en el gráfico 6.

GRÁFICO 6. Preguntas por campos



- Las y los estudiantes deben responder las preguntas de forma individual. Un procedimiento que puede ayudar en esta parte es pedirles que escriban sus respuestas en tarjetas que ellos mismos pueden pegar en cada campo. También podrían elaborar sus chakanas por grupos pequeños, escribiendo sus respuestas sobre cada campo de la chakana.
- Es importante focalizar el esfuerzo en profundizar las respuestas que se presentan, repreguntando y dialogando con todas y todos. El objetivo es contar con la información más clara posible sobre la forma de pensar de las y los estudiantes.
- Una recomendación: hagan la reunión en un espacio amplio que permita trabajar con todos ellos juntos y, eventualmente, dividiéndolos en grupos.

Ahora volvamos sobre el cuadro 4 para organizar la información recogida.

Sobre la base de la información acopiada, nos toca interpretarla. Elaboramos para ello un texto que responda a la pregunta: *¿qué modelos pedagógicos y de gestión predominan en nuestra escuela?*

### 1.5.2 Reflexión final

Hemos terminado la parte 1. Una pregunta para la reflexión final: a juicio de ustedes, ¿en qué aspectos del *Marco de buen desempeño del directivo* aporta lo trabajado en esta unidad?

# Segunda parte

## Centralidad de la pedagogía en la gestión escolar

En la segunda parte trabajaremos en dos bloques:

- El liderazgo pedagógico en la gestión escolar.
- Conceptos básicos para gestionar la docencia y el currículo.

### 2.1 Bloque 1. El liderazgo pedagógico

Capacidad	Fases metodológicas				
Analiza y reflexiona sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de su institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje.	<b>Sensibilización</b>  Presentación de un caso de gestión escolar	<b>Capacidad de respuesta</b>  Ejercicio de análisis del caso  Reflexión sobre la propia experiencia	<b>Reflexión colectiva</b>  Deliberación colectiva del caso	<b>Conceptualización</b>  Enriquecimiento teórico del análisis del tema	<b>Acción en marcha</b>  Ejercicio respecto a la capacidad
	Presentación de caso: <i>Las cajitas de la directora</i>	Valoramos en qué medida el caso da cuenta de una dirección orientada a la formación del estudiante.	Valoramos en qué medida el caso da cuenta de una dirección orientada a la formación del estudiante.	Video: <i>La dimensión pedagógica de la tarea del director</i>  Lectura: <i>Una dirección para el aprendizaje</i>  Aportes al concepto de liderazgo pedagógico del MBDD	Liderazgo pedagógico en la institución educativa  Situación y compromisos para su desarrollo



## Sensibilización

En esta parte presentamos una situación o caso respecto a la gestión de la escuela. Lean con atención el relato que será objeto de análisis.

### 2.1.1 Las cajitas de la directora

Rosa es la directora de una institución educativa de nivel secundario ubicada en un distrito de Lima Sur, en una comunidad formada por sucesivas invasiones de terrenos que con el tiempo han logrado un grado de consolidación urbana. Las y los estudiantes son hijos de migrantes de primera y segunda generación. Además de estudiar, un porcentaje importante de ellos trabaja, generalmente en los comercios de la familia. Se ha notado que, desde el tercer año, el número de estudiantes se va reduciendo progresivamente. Una de las razones que explican este fenómeno es la urgencia familiar de mayores ingresos, lo que hace que las hijas e hijos se vean obligados a trabajar. La otra es el cada vez más alto número de embarazos adolescentes.

La directora busca siempre acercarse a sus estudiantes, crear espacios y momentos para hablar con ellos y ellas. Además, promueve que las y los docentes formen clubes y grupos de apoyo e, incluso, de arte. Aun así, Rosa se da cuenta de que necesita el apoyo de profesionales en consejería para sus estudiantes, pero no hay plazas. Anteriormente optó por tomar a psicólogos para que, además de dedicarse a sus horas de dictado, pudieran apoyarla en este aspecto; al principio esta alternativa funcionó, pero luego los psicólogos se agotaron por la doble tarea y terminaron por irse. Y no hay plazas para psicólogos o psicólogas en la escuela pública.

Rosa sabía que los padres y madres de familia de esta institución educativa tenían ciertos prejuicios contra estos profesionales: “van a decir que nuestros hijos son enfermitos o que hay locos en el colegio”, escuchó decir algunas veces. Fue entonces cuando se le ocurrió diseñar una sesión con los padres y madres de familia. Una vez reunidos, entregó a cada uno una cajita cerrada; se trataba de cajitas de remedios que había hecho juntar y en las cuales las y los docentes habían metido indistintamente botones, piedritas, frijoles o bolas de vidrio o plástico. Una vez que cada papá y cada mamá tenían ya sus respectivas cajitas, les pidió que las sacudieran haciéndolas sonar y les planteó la siguiente pregunta: ¿qué hay dentro de las cajitas? Hubo respuestas de todo tipo. Y como no podían abrir las cajitas, les resultaba imposible saber si alguna respuesta era acertada.

Fue entonces cuando Rosa les explicó el motivo de su “experimento”: “ninguno de ustedes puede saber realmente qué hay dentro de las cajitas; nadie puede afirmar a ciencia cierta qué contienen. Miren: eso que les pasa a ustedes con las cajitas es lo que me pasa a mí con sus hijos e hijas. Por más que hablo con ellos, no consigo saber realmente lo que está pasando en sus cabecitas o en el fondo de sus corazones. Necesito ayuda de profesionales expertos, y por eso les pido que colaboren para que la institución educativa pueda contratar psicólogos”.

Así, con ayuda de los padres, Rosa consiguió apoyo psicológico para atender diversos problemas que vivían sus estudiantes dentro de la escuela y en su entorno familiar y comunal. Ella misma cuenta ahora que muchos estudiantes y padres de familia se le han acercado años después a agradecerle esta decisión, porque contribuyó mucho con su formación personal. Así, Rosa dejó en las familias y sus estudiantes una huella imborrable.

Hoy, como directivos, tenemos la posibilidad de lograr que la institución educativa que conducimos brinde una experiencia positiva a nuestros estudiantes. Sabemos que la tarea es muy compleja, al punto que a veces parece imposible. Las instituciones educativas públicas han sufrido un abandono de varias décadas y cuentan con recursos limitados; en algunos casos sus equipos docentes están muy desmotivados, y una significativa cantidad de estudiantes tienen vidas muy complicadas, difíciles de comprender.

Las políticas educativas son ahora variadas y hasta contradictorias. La pedagogía se ha renovado, la sociedad está en permanente cambio. Las demandas de los padres de familia, de la comunidad y de la sociedad en general se han tornado múltiples y diversas, y los medios de comunicación no juegan a nuestro favor. Sin embargo, en contextos tan difíciles como estos encontramos a lo largo y ancho del país instituciones educativas que sí logran brindar aportes decisivos para la vida de sus estudiantes. Directores y directoras como Rosa, con creatividad y amor por la profesión, generan respuestas a los complejos problemas de la educación.



## Capacidad de respuesta

*Esta parte del proceso se realiza a partir de sus experiencias y saberes acumulados. A continuación les ofrecemos un conjunto de pautas para el proceso de reflexión, pero los contenidos deben ser obra de cada uno y del trabajo de equipo con tus colegas.*

### 2.1.2 Analizando la experiencia

a) Les planteamos las siguientes preguntas:

- En su opinión, ¿qué campos de la chakana del modelo escolar estarían involucrados en el caso presentado?
- En el caso planteado, ¿la directora Rosa, al convocar la colaboración de los padres, está preocupada por aspectos administrativos o por la función de formación de sus estudiantes?
- ¿Darían ustedes a su gestión el énfasis que presenta el caso, o se orientarían en un sentido distinto? Expliquen por qué.

b) Les proponemos que hagan memoria de su vida profesional como docentes. ¿Han tenido un episodio en el que hayan debido enfrentar un dilema similar al presentado?

Elaboren un texto compartiendo esta experiencia.



## Reflexión colectiva

*En esta parte establecemos un itinerario para un trabajo colectivo basado en la reflexión personal y la deliberación respetuosa y argumentada.*

### 2.1.3 Nuestro análisis de la gestión escolar

El objetivo de este proceso es enriquecer nuestra comprensión sobre la relación entre dirección educativa y responsabilidad, por un lado, y el proceso formativo de las y los estudiantes, por otro. Este proceso tiene dos momentos:

- El intercambio.** Compartimos nuestras respuestas con los demás colegas del grupo.
- La deliberación.** Sustentamos con argumentos nuestras opiniones e identificamos nuestros consensos (u opiniones con mayor consenso) y disensos respecto a las preguntas planteadas:
  - Comparte con tus colegas la experiencia de tu vida profesional que has recordado.
  - Identifiquen los aspectos comunes y los aspectos singulares de las experiencias compartidas (cuadro 5).

CUADRO 5		
Experiencias de los directivos	Aspectos comunes	Diferencias

c) Luego de esta reflexión y sobre la base del resultado del cuadro, el grupo propone un listado de características de una dirección escolar centrada en los procesos formativos de las y los estudiantes.



## Conceptualización

Te proponemos enriquecer la comprensión de los problemas de la gestión escolar aportando contenidos que orienten al participante al desarrollo de la capacidad.

### 2.1.4 Una dirección para el aprendizaje

Vamos a profundizar en la centralidad de lo pedagógico en la gestión escolar. Para ello realizaremos tres actividades.

- Observen el video *La dimensión pedagógica de la tarea del director*, de Graciela Kricheski, en el siguiente enlace: <<https://www.youtube.com/watch?v=U76INOMy-kM>>. Luego del visionado, elaboren un gráfico que presente una síntesis del video y redacten un resumen explicativo de su contenido. Compártanlo con sus colegas.
- Lectura 3. *Una dirección para el aprendizaje*, de Antonio Bolívar (2009).  
Lean el texto. Elaboren un gráfico con los conceptos que, a su juicio, sean los más importantes. Compártanlo con sus colegas.
- El *Marco de buen desempeño del directivo* (MBDDir) se afirma en el concepto de liderazgo pedagógico de la escuela. Revisen el mencionado concepto en el MBDDir.
- A partir de lo trabajado hasta aquí, les proponemos el siguiente ejercicio:

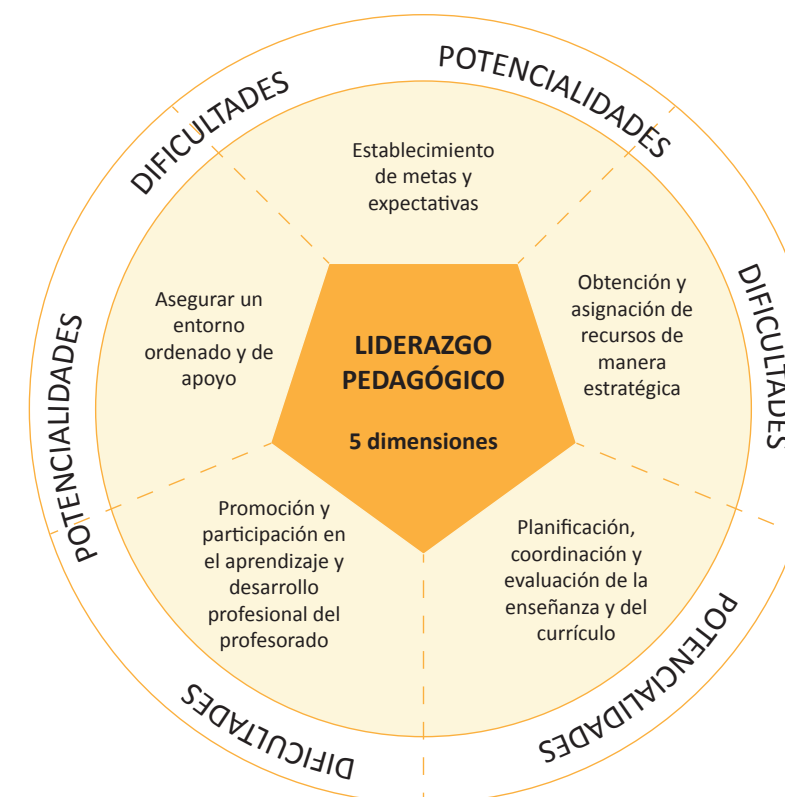
Una investigación realizada por Viviane Robinson (2008), que consistió en la búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de las y los estudiantes e identifican cinco dimensiones o prácticas del liderazgo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

- Establecimiento de metas y expectativas.
- Uso estratégico de los recursos.
- Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.
- Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte.

Como veremos, estas dimensiones sustentan al *Marco de buen desempeño del directivo*, razón por la cual pueden ser el referente para que este pueda identificar los temas del plan de acción o la buena práctica que desarrollará. En seguida detallamos cada dimensión.

En el gráfico 7 presentamos las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico. Reflexionen un momento sobre su práctica como directivos. Identifiquen sus dificultades y sus potencialidades respecto a cada una de la dimensiones del liderazgo pedagógico.

GRÁFICO 7. Las cinco dimensiones del campo pedagógico



## Acción en marcha

En esta parte se espera que realicen un ejercicio práctico en el que viertan todo lo aprendido hasta el momento.

### 2.1.5 El liderazgo realmente existente en la escuela

Vamos a hacer un examen de lo que está pasando en nuestra institución educativa en materia de liderazgo educativo.

- Indaguen por la percepción de las y los docentes sobre el liderazgo en la institución educativa y sobre sus expectativas. Planteen propuestas para desarrollar el enfoque de liderazgo pedagógico en la escuela.



a) **Percepción y expectativas docentes sobre el liderazgo pedagógico**

Organicen una sesión de trabajo con sus docentes con el objetivo de conocer su percepción y expectativas sobre liderazgo pedagógico.

- Para conformar el grupo docente que asistirá a la reunión —compuesto por entre ocho y doce profesores y profesoras— hay que considerar la dimensión de la institución educativa: si esta es pequeña y el número de maestros no excede lo señalado, su reunión se llevará a cabo con todo el cuerpo docente; si, en cambio, es grande, deberá seleccionar a los participantes atendiendo siempre criterios de diversidad (por antigüedad, nivel, especialidad). Recuerden que se trata de una *participación voluntaria* en una actividad que es parte de un programa formativo del directivo.
- Les sugerimos la siguiente secuencia para el desarrollo de la sesión:
  - o Iniciar agradeciendo la asistencia y explicando el objetivo de la sesión.
  - o La estrategia consistirá en tratar en primer lugar las expectativas de las y los docentes sobre el liderazgo del director como factor de mejora de la enseñanza, aspecto que podrían enriquecer compartiendo lo aprendido por ustedes mismos en esta unidad. Con este fin tal vez podrían utilizar alguno de los materiales producidos por ustedes y sus grupos. Podrían compartir el texto que anexamos al final de este bloque.
  - o Al término de la sesión conviene hacer, entre todas y todos, una síntesis del trabajo realizado. Por ejemplo, podrían elaborar un cuadro como el 6.

**CUADRO 6**

Expectativas sobre el liderazgo pedagógico	Prácticas que deben transformarse para lograr un liderazgo pedagógico	Aspectos que hay que fortalecer para ejercer un liderazgo pedagógico en la institución educativa

- b) A partir del resultado de este trabajo, elaboren un texto que lleve como título *Liderazgo pedagógico en la institución educativa. Situación y compromisos para su desarrollo.*
- c) Reflexión final.

Hemos terminado el bloque 1 de la unidad 2. Una pregunta para la reflexión final: a su juicio, ¿en qué aspectos del *Marco de buen desempeño del directivo* aporta lo trabajado en esta unidad?

**2.2 Bloque 2. Conceptos básicos para gestionar la docencia y el currículo**

Capacidad	Fases metodológicas				
	Sensibilización	Capacidad de respuesta	Reflexión colectiva	Conceptualización	Acción en marcha
Analiza e identifica las variables priorizadas que influyen en la planificación y en la gestión pedagógica de su institución educativa para la toma de decisiones.	Presentación de un caso de gestión escolar	Ejercicio de análisis del caso	Deliberación colectiva del caso	Enriquecimiento teórico del análisis del tema	Ejercicio respecto a la capacidad
	Presentación de caso: <i>La docente que aprobó a una alumna que "no sabía nada"</i>	Los docentes que el líder pedagógico se propone formar	Relación entre modelo de escuela, liderazgo pedagógico, modelo de docencia y concepción de currículo	Video: <i>Paropata, tierra de la papa</i>  Shirley Grundy: <i>Producto o praxis del currículum</i>  Lectura: <i>Marco de buen desempeño docente</i>  <i>Producto o praxis del currículum. Capítulo 1. Tres intereses humanos fundamentales</i>	Informe <i>Situación de la docencia y el currículo en la institución educativa</i>



**Sensibilización**

En esta parte les presentamos una situación o caso respecto a la gestión de la escuela. Lean con atención el relato que será objeto de análisis.

**2.2.1 La docente que aprobó a una alumna que "no sabía nada"**

Una niña de un colegio de Mar del Plata, Argentina, se presentó a un examen sin haber estudiado, y la maestra decidió cambiar el rumbo de la evaluación

MARTES 12 DE ABRIL DE 2016 • 23:46



La profesora marplatense Lucía Gorriño.

El modelo educativo en cada país suele diferenciarse. Cómo mejorar el aprendizaje de los alumnos es un tema a tratar cada año en el inicio del ciclo educativo. En la ciudad de Mar del Plata, una profesora decidió modificar el rumbo de una evaluación cuando una de sus alumnas le manifestó que "no sabía nada" para el examen. En su blog, Lucía Gorricho contó la historia que vivió junto a su alumna, que necesitaba aprobar un examen para pasar de año. El relato se viralizó en Internet. La docente le confesó al diario *La Capital* de la ciudad costera que no se imaginaba que iba a tener tanta repercusión. "Me emocioné", dijo.

**Dijo que no sabía nada**

Así lo relató la docente: Este año tomé horas en una escuela en Sierra de los Padres, una localidad del Partido de General Pueyrredón que cuenta con una población estable de unos 4 mil habitantes. El lugar forma parte del sistema montañoso de Tandilia y está compuesto por sierras de unos 150 metros de altura. La vegetación es muy diversa y se pueden apreciar pastizales, monte y bosque.

En el espacio conviven un barrio residencial con calles que respetan la topografía y campos productivos ubicados sobre los márgenes; siendo el más destacado en la actualidad, por su rentabilidad, el cultivo de frutillas. Hay varias agro-empresas operando en la zona y todas contratan mano de obra boliviana y han recibido diversas denuncias por parte de organizaciones sociales y ambientales que señalan no sólo situaciones de semi-esclavitud en relación con la mano de obra, sino que han advertido sobre el uso de agroquímicos como parte del paquete tecnológico de producción.

Esta semana me citaron para evaluar a una estudiante que debía una materia que la habilitaría, en caso de aprobarla, a pasar de año. El director me anticipó que el nivel académico no era bueno pero que era una alumna que se esforzaba mucho para estar en la escuela.

Como no fue estudiante mía decidí preguntarle a ella los temas que habían visto en Geografía el año anterior; pero no se acordaba ninguno. Con piel morena y voz muy bajita, me dijo que no había podido estudiar porque no tenía libro ni carpeta.

Entonces le dije que yo tenía toda la voluntad de aprobarla pero que era fundamental que escribiera algo que justificara la nota.

A pesar de mi insistencia no supo decir nada en relación con los contenidos de la planificación anual y entonces le pregunté:

—¿De las frutillas sabes algo?

Abrió los ojos enormes.

—Sí, me dijo.

Entonces sobre la hoja de carpeta que ella misma me dio escribí:

Evaluación de Geografía / Fecha: 07/04/16 / Año: 2º / Estudiante: G.C.

1) *Describir una actividad económica*

Y ella preguntó:

—¿Puedo escribir también sobre Bolivia? Porque yo soy boliviana.

—Sí, claro, le dije. Entonces agregué:

2) *Mencionar los aspectos más importantes de algún país latinoamericano.*

A las dos horas me entregó 3 hojas escritas de ambos lados con letra clara y prolija.

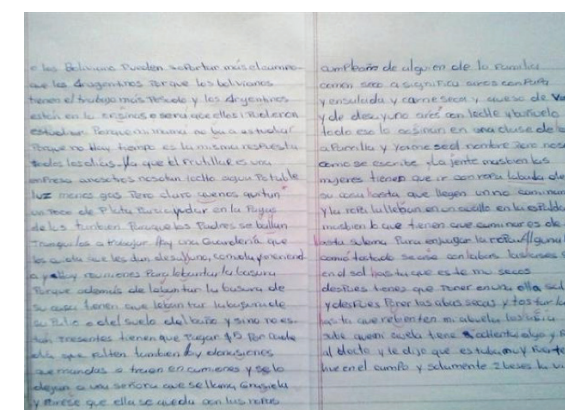
Hacía tiempo que no corregía una evaluación con tanto entusiasmo. Todo el relato de esta nena de 14 años aportó sin duda a mi formación como geógrafa y como docente. Comparto el desarrollo de la evaluación porque creo que no pueden quedar estos contenidos sólo en mí.

Corregí las faltas de ortografía y agregué algunos signos de puntuación para facilitar la lectura.

1) *En la frutilla trabajan aproximadamente 200 personas que cosechan la fruta, limpian el campo, sacan las hojas, sacan la maleza, tienen que carpir. Ahora pagan más que antes, aún mejor, pagan todo lo que hacen si carpean, limpian la cunita, etc. Algunos niños trabajan ahí aproximadamente de la edad de 13 años para arriba y algunas embarazadas también pero no hacen tanto esfuerzo, o si no, no trabajan. Eso depende de ellas. A veces lo hacen para ayudar a sus maridos. Algunos de ahí, bueno, casi todos, son juntados.*

*Casi todos los bolivianos trabajan en el campo y siempre llegan cansados y no le toman importancia a los hijos, nunca le preguntan nada, cómo estás, o algún problema en la escuela.*

*La frutilla se cosecha en cunitas en un carrito y un balde. El balde es para descartable y la cunita es para armar caja. Eso se llama embalada. A mí me gusta embalar y armar cajas, y claro, a la frutilla se le pone esa cosa rara en las plantas. Las riegan con un tubo que está debajo del plástico. Lo ponen los tractores.*



Las primeras hojas del examen de la alumna. Foto: [lucigorricho.blogspot.com.ar/](http://lucigorricho.blogspot.com.ar/)

Los bolivianos pueden soportar más el campo que los argentinos, porque los bolivianos tienen el trabajo más pesado y los argentinos están en las oficinas, ¿o será porque ellos sí pudieron estudiar? Yo pregunto en mi casa por qué no estudian; porque no hay tiempo, es la misma respuesta que me dan todos los días.

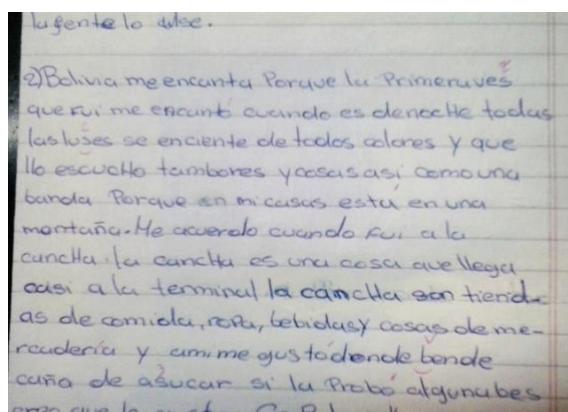
Ya que la frutilla es una empresa a nosotros nos dan techo, agua potable, luz, menos gas. Pero claro, a veces nos quitan un poco de plata para ayudar en las pagas. Para que los padres se vayan tranquilos a trabajar hay una guardería que los cuidan. Ahí les dan desayuno, comida y merienda y hay reuniones para levantar la basura. Porque además de levantar la basura de su casa, tienen que levantar la basura del patio o del suelo del baño, y si no están presentes, tienen que pagar 5 pesos por cada día que falten.

También hay donaciones que mandan o traen en camiones y le dejan a una señora que se llama Graciela, y parece que ella se queda con las ropas de las cosas bonitas que llegan y lo descartable lo dejan en una carretilla para que la gente lo use.

2) Bolivia me encanta porque la primera vez que fui me encantó. Cuando es de noche todas las luces se encienden de todos colores y yo escucho tambores y cosas así como una banda, porque mi casa está en una montaña. Me acuerdo cuando fui a la cancha. La cancha es una cosa que llega casi a la terminal. Hay tiendas de comida, ropa, bebidas y cosas de mercadería. A mí me gustó donde venden caña de azúcar.

En Bolivia hay montañas chicas y en la escuela les dan uniformes. ¿Sabía que en el jardín de niños estudian las líneas, los cuadrados, triángulos y números?

La gente del campo vive en casas de barro y paja y lo único que comen es chuño y mate, y cuando es cumpleaños de alguien de la familia comen seco que significa arroz con papa y ensalada y carne seca y queso de vaca, y de desayuno, arroz con leche y buñuelo. Todo eso lo cocinan en una clase de horno a la parrilla y yo me sé el nombre pero no sé cómo se escribe.



La última parte de la evaluación que entregó la alumna. Foto: luciagorricho.blogspot.com.ar/

La gente, más bien las mujeres, tienen que ir con ropa lavada desde su casa hasta que llegan a un río caminando y la ropa la llevan en un aguayo en la espalda. Más o menos lo que tienen que caminar es desde aquí hasta Sulema para enjuagar la ropa.

¿Alguna vez comió tostado? Se hace con habas. Las haces secar al sol hasta que estén más secas. Después tenés que poner en una olla sal y después poner las habas secas y tostarlas hasta que revienten. Mi abuela las hacía. ¿Sabe que mi abuela tiene ochenta años y fue al doctor y le dijo que estaba muy fuerte ella? Vive en el campo y solamente dos veces la vi.

La aprobé. La abracé cuando se fue. Le pedí permiso para compartir su texto en Internet y le dije que escribiera todo lo que pudiera, porque escribir hace bien y porque siempre hay cosas importantes para contar. Con un 4 (cuatro) pasó de año y por eso no estará en mi aula durante este ciclo lectivo, pero espero cruzármela en los pasillos o en el patio y preguntarle: ¿cómo fue tu día de ayer?, ¿lo querés contar en un papel?



## Capacidad de respuesta

Esta parte del proceso también se realiza a partir de tu experiencia y tu saber acumulado. Se brindan un conjunto de pautas para el proceso de reflexión, pero los contenidos corren por cuenta de cada uno y del trabajo de equipo con tus colegas.

### 2.2.2 Reconociendo otras prácticas de enseñanza

- a) Luego de la lectura del caso, les proponemos analizarlo sobre la base de las siguientes preguntas:
  - ¿Cuál es el dilema que se planteó la profesora frente a la “dificultad” de la niña para rendir la prueba de Geografía?
  - ¿Qué opinan sobre la opción que tomó?
  - Considerando su actuación, ¿qué significa, para esta profesora, ser docente?
  - Considerando su actuación, ¿cómo creen que entiende el currículo esta profesora?
- b) Tomando en cuenta sus respuestas, elaboren un texto que describa las características de la docente que consideran valioso incorporar en las prácticas de enseñanza de los docentes de sus instituciones.



## Reflexión colectiva

Establecemos aquí un itinerario para un trabajo colectivo basado en la reflexión personal y la deliberación respetuosa y argumentada.

### 2.2.3 Gestión escolar: articulación de liderazgo, docencia y currículo

El objetivo de este proceso es enriquecer nuestra comprensión sobre la dimensión pedagógica de la gestión escolar. Este proceso tiene tres momentos:

- a) **El intercambio.** Compartimos nuestras respuestas con los demás colegas del grupo.
- b) **La deliberación.** Sustentamos con argumentos nuestras opiniones e identificamos nuestros consensos (u opiniones con mayor consenso) y disensos respecto a las preguntas planteadas en el cuadro 7.

CUADRO 7		
Interrogantes	Consenso	Disensos
¿Cuál es el dilema que se planteó la profesora frente a la “dificultad” de la niña para rendir la prueba de Geografía?		
¿Qué opinas sobre la opción que tomó?		
Considerando su actuación, ¿qué significa para esta profesora ser docente?		
Tomando en cuenta su actuación, ¿cómo creen que entiende el currículo esta profesora?		

- c) Luego de este trabajo, elaboren en grupo un gráfico sobre la relación entre modelo de escuela, liderazgo pedagógico, modelo de docencia y concepción de currículo.



## Conceptualización

En esta parte del texto te proponemos enriquecer la comprensión de los problemas de la gestión escolar, aportando contenidos que orienten al participante al desarrollo de la capacidad.

### 2.2.4 Enfoques de docencia y currículo

Vamos a profundizar en esta parte en dos conceptos: docencia y currículo.

#### 2.2.4.1 Docencia

Para trabajar sobre docencia vamos a realizar dos actividades:

- a) **Visionar el video *Paropata, tierra de la papa*.** Un docente rural presenta una experiencia innovadora en la comunidad altoandina de Paropata, ubicada a 4700 m de altitud (<<https://www.youtube.com/watch?v=1DmQcOeUDdg>>).

Les proponemos verlo una primera vez para conocer de qué trata la experiencia. Luego, planteamos que lo vean por segunda vez, pero ahora les sugerimos que observen:

- ¿Qué tipo de conocimientos se trabajan en la experiencia con los niños, las niñas y la comunidad?
- ¿Qué emociones y qué tipo de vínculos se desarrollan en los sujetos al trabajar con estos conocimientos?
- ¿Qué hacen los niños y las niñas para aprender?, ¿cómo se sienten al aprender?
- Los aprendizajes (contenidos, valores, capacidades) de esta experiencia, ¿podrían ser válidamente considerados en un currículo nacional? Argumenten sus respuestas.

Considerando sus observaciones, redacten un listado de características que expresen la manera de ser docente que practica el protagonista de la experiencia.

#### b) **Analizar el Marco de buen desempeño docente**

Lean el texto del MBDD; específicamente, la fundamentación (“Un proyecto de nueva docencia”), así como los dominios y competencias que propone. Elaboren un cuadro comparativo con:

- Las afirmaciones del *Marco de buen desempeño docente*.

- Las características del caso presentado que las y los docentes de sus instituciones deben incorporar en sus prácticas pedagógicas.
- La manera de ser docente que practica el protagonista del video.

CUADRO 8		
Marco de buen desempeño docente	Características que las y los docentes de su institución deben incorporar en sus prácticas pedagógicas	La manera de ser docente que practica el protagonista del video

### 2.2.4.2 Currículo

Para trabajar sobre currículo vamos a realizar dos actividades:

- a) Analizar el video *Producto o praxis del curriculum*, sobre Shirley Grundy.

Visiten el siguiente enlace, donde se presenta brevemente la concepción de currículo desarrollada por esta importante autora. El video trata los fundamentos de toda práctica educativa que constituye el currículo.

<<https://prezi.com/vb2pexhf21d1/grundy-shirley-1998-tres-intereses-humanos-fundamentales/>>.

Elaboren un gráfico que sintetice lo presentado en el Prezi.

Si desean profundizar en el tema, les recomendamos visitar el Canal MCD (Mirada crítica docente), que presenta una zaga de videos sobre el texto total de Shirley Grundy (<<https://www.youtube.com/watch?v=5jP0p4-GSYM>>).

- b) Realicen la lectura 4. *Grundy: producto o praxis del curriculum*. Capítulo 1. Tres intereses humanos fundamentales.
- Elaboren un resumen con los principales conceptos que propone la autora en el capítulo.
  - Desarrollen un texto que responda a la siguiente interrogante: ¿cuáles son, a su juicio, los principales aportes de esta lectura a su conocimiento del currículo?



## Acción en marcha

En esta sección esperamos que el participante realice un ejercicio práctico en el que vierta todo lo aprendido en la unidad.

### 2.2.5 Desafíos en la gestión de la complejidad y diversidad de la escuela

- a) Les proponemos el siguiente ejercicio: revisar las prácticas identificadas en el cuadro 4 (1.ª parte). Utilizando los conceptos trabajados en este bloque, reflexionen sobre qué enfoque o paradigma curricular encuentran en la práctica pedagógica que se desarrolla en su institución. Elaboren un texto como resultado de esta acción.
- b) Realicen una reunión con un grupo de docentes. Consideren los criterios anteriormente señalados para conformar los grupos. Para el desarrollo de la reunión les sugerimos la siguiente secuencia:
- Plantear el objetivo de la sesión. Tienen que decidir cuál de los dos temas trabajarán: docencia o currículo.
  - Tener un primer momento de reflexión en el que podrían compartir sus trabajos e incluso visionar alguno de los videos que consideren pertinente. El objetivo es generar una reflexión con sus docentes sobre la docencia y/o el currículo.
  - Analizar con el grupo participante la situación de la institución educativa en relación con el tema planteado.
  - Elaborar un texto que presente las conclusiones de la reflexión realizada con las y los docentes. Compartirlo con los colegas directivos.
- c) Actividad / Producto final  
Utilizando los siguientes insumos:
- Chakana de los problemas y potencialidades de la escuela.
  - Texto: Principales problemas y potencialidades de la escuela y factores de mayor influencia.
  - Texto: ¿Qué modelos pedagógicos y de gestión predominan en nuestra escuela?
  - Texto: Prácticas existentes en su escuela que propondrían cambiar o potenciar en función del modelo de escuela.
  - Texto: Liderazgo pedagógico en la institución educativa. Situación y compromisos para su desarrollo.
  - Texto: Conclusiones de la reflexión realizada con los docentes.

Elaboren una monografía en la que presenten los problemas y potencialidades de sus instituciones educativas, la propuesta de modelo de escuela y las alternativas de acción para construir el proyecto de escuela que propondrían.

Para esto, les sugerimos utilizar la chakana. Elaboren:

- Una chakana de problemas y potencialidades de su institución educativa.
- Una chakana del modelo de escuela que proponen como perspectiva de cambio.
- Una chakana de propuestas de acción para hacer realidad el nuevo modelo de escuela.

Ordenando así estos insumos, desarrollen su texto. Se espera que este tenga, en promedio, diez páginas.

d) Reflexión final

Hemos terminado el bloque 2 de la unidad 2. Una pregunta para la reflexión final: a su juicio, ¿en qué aspectos del *Marco de buen desempeño del directivo* aporta lo trabajado en este bloque de la unidad?

## Guía de autoevaluación

### 1. En relación con las capacidades planteadas

A continuación les presentamos un cuadro para su ejercicio de autoevaluación. Se espera que, al responder las preguntas de cada indicador, argumenten sus respuestas haciendo referencia a los productos de cada unidad o bloque.

La transparencia y la honestidad serán altamente valoradas, en tanto son rasgos claves en todo funcionario o funcionaria. También permitirán contar con información de calidad para mejorar el programa formativo.

MÓDULOS	CAPACIDADES	INDICADORES	A	B	C	D
I CICLO  MÓDULO 1  La dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa	Identifica y analiza los factores que influyen en la gestión escolar y tiene en cuenta el contexto internacional, nacional, regional y local.	Identifica las tendencias, demandas de la educación del siglo XXI y acuerdos internacionales, nacionales y regionales que influyen en la gestión.				
		Identifica las políticas educativas y la normatividad vigente a nivel nacional y regional que influyen en la gestión de su IE.				
		Identifica los enfoques y paradigmas sobre democracia, inclusión, interculturalidad, ambiente, ética y desarrollo humano que influyen en la gestión escolar.				
		Relaciona la IE y los entornos que influyen en la gestión.				

### 2. En relación con el MBDD

Hemos concluido el módulo I del Diplomado, *La dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Por favor, desarrolla un texto a partir de la siguiente interrogante:

A tu juicio, ¿en qué aspectos del *Marco de buen desempeño del directivo* aporta lo trabajado en este módulo?

Se espera que tu respuesta guarde coherencia con tus afirmaciones a la misma interrogante en cada unidad o bloque del módulo. Si tus percepciones han cambiado, argumenta el motivo de este cambio.

## LECTURAS OBLIGATORIAS

Lectura 1. Wright Mills, Charles. *La imaginación sociológica*. Tomado de: <<http://corinto.pucp.edu.pe/peypp/sites/corinto.pucp.edu.pe/peypp/files/images/La%20imaginacion%20Sociologica.pdf>>.

Lectura 2. Delval, Juan (2013). La escuela para el siglo XXI. *Sinéctica*, 40 (enero-junio). Tomado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99827467002>>.

Lectura 3. Temporetti, Félix (s.a.). *Retos educativos del siglo XXI desde la perspectiva de América Latina*. Tomado de: <[http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/Felix\\_Retos\\_Educativos\\_SXXI\\_Felix.pdf](http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/Felix_Retos_Educativos_SXXI_Felix.pdf)>.

Lectura 4. Bolívar, Antonio (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, volumen 7, número 1. Tomado de: <<http://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>>.

Lectura 5. Grundy, Charlie (1989). *Producto o praxis del curriculum*. Capítulo 1. Tres intereses humanos fundamentales. Madrid: Editorial Morata.

## LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Anderson, Stephen (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, volumen 9, número 2 (julio-diciembre), pp. 34-52. Tomado de: <<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>>.

Blase, Joseph (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado*, revista de curriculum y formación del profesorado, 6(1-2). <<http://www.arches.uga.edu/~blase/home/>>.

Cuba, S. (2015). *La chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA – Soluciones Educativas.

## Bibliografía

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, volumen 9, número 2 (julio-diciembre), pp. 34-52. Consultada el 7 de julio, <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>.

Blase, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado*, revista de curriculum y formación del profesorado, 6(1-2). Consultada el 2 de julio de 2016, <http://www.arches.uga.edu/~blase/home/>.

Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, volumen 7, número 1. Consultada el 3 de julio de 2016, <http://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>.

Cuba, S. (2015). *La chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA – Soluciones Educativas.

Delval, Juan (2013). La escuela para el siglo XXI. *Sinéctica*, 40 (enero-junio). Tomado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99827467002>>.

Grundy, C. (1989). *Producto o praxis del curriculum*. Capítulo 1. Tres intereses humanos fundamentales. Madrid: Editorial Morata.

Temporetti, F. (n.d). *Retos educativos del siglo XXI desde la perspectiva de América Latina*. Consultada el 7 de julio de 2016. [http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/Felix\\_Retos\\_Educativos\\_SXXI\\_Felix.pdf](http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/Felix_Retos_Educativos_SXXI_Felix.pdf).

Wright, C. *La imaginación sociológica*. Consultada el 11 de julio de 2016, <http://corinto.pucp.edu.pe/peypp/sites/corinto.pucp.edu.pe/peypp/files/images/La%20imaginacion%20Sociologica.pdf>.

# Anexo

Rúbrica de evaluación

(Extraído de Normas y lineamientos sobre evaluación)

Diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico)

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PRODUCTO DEL MÓDULO 1				
	BÁSICO	SUFICIENTE	SATISFACTORIO	PUNTOS
<b>Desafíos de la gestión escolar (50 puntos)</b>				
Factores	Plantea y prioriza los problemas que afectan directamente los aprendizajes.	Plantea y prioriza los problemas que afectan directamente los aprendizajes, e identifica sus causas principales.	Plantea y prioriza los problemas que afectan directamente los aprendizajes, e identifica sus causas principales, así como los factores que los agravan o sostienen.	
	<b>1-4</b>	<b>5-8</b>	<b>9-11</b>	
Desafíos	Los desafíos propuestos son pertinentes a los problemas priorizados.	Los desafíos propuestos son pertinentes a los problemas priorizados y se relacionan con sus causas.	Los desafíos propuestos son pertinentes a los problemas priorizados, se relacionan con sus causas y son superables bajo ciertas condiciones accesibles al rol directivo.	
	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-13</b>	
Conceptos	Utiliza los conceptos y referentes aportados por el Módulo 1.	Utiliza de forma pertinente los conceptos y referentes aportados por el Módulo 1.	Utiliza de forma pertinente los conceptos y referentes aportados por el Módulo 1, para apoyar los aspectos principales de su planteamiento.	
	<b>1-6</b>	<b>7-12</b>	<b>13-16</b>	
<b>Alternativas a los desafíos de la gestión (60 puntos)</b>				
Pertinencia	Se plantea más de una alternativa a los problemas priorizados.	Las alternativas planteadas corresponden a la naturaleza de cada problema priorizado.	Las alternativas planteadas corresponden a la naturaleza de cada problema y de cada desafío priorizado.	
	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	
Viabilidad	Las alternativas aluden a prácticas directamente relacionadas con la gestión escolar.	Las alternativas aluden a prácticas directamente relacionadas específicamente con el rol del director.	Las alternativas aluden a prácticas directamente relacionadas con el liderazgo pedagógico del directivo.	
	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	
Viabilidad	Las alternativas distinguen las tareas prioritarias por cumplir.	Las alternativas distinguen las tareas prioritarias que los diferentes actores deberían cumplir.	Las alternativas distinguen lo que cada actor implicado debe saber hacer para cumplir el rol que se les demandará.	
	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	
	Las alternativas distinguen las condiciones generales que requiere su realización.	Las alternativas distinguen las condiciones que requieren sus acciones principales.	Las alternativas distinguen las condiciones que se requieren para que cada actor implicado haga lo que se espera de él.	
	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	
Viabilidad	Identifica los problemas de actitud y de relación humana que podrían obstaculizar las alternativas.	Identifica las actitudes favorables que requieren las alternativas planteadas.	Identifica las actitudes y habilidades interpersonales que requieren las alternativas planteadas.	
	<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	
<b>TOTALES</b>				



