

## Módulo 6:

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

Guía para el participante - Segundo fascículo





## Módulo 6:

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

Guía para el participante - Segundo fascículo



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Jaime Saavedra Chanduví  
**Ministro de Educación**

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

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

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

### **Contenidos**

Carmen Cecilia Moscoso Rojas y Roberto Santiago Bellido García

### **Tratamiento pedagógico**

Severo Cuba Marmanillo, Lissy Canal Enriquez, Carmen Lauro Guzmán y  
Huber Santisteban Matto

### **Diseño y diagramación**

Rubén César Colonia Quesada

### **Corrección de estilo**

Carlos Manuel Arámbulo López

### **Ministerio de Educación del Perú**

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

1.<sup>a</sup> edición julio 2016

---

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

Ministerio de Educación

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

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-09261 –  
Impreso en el Perú



Fascículo

2



# Introducción

*Estimado director(a):*

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

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

Este material educativo se desarrollará a través de tres fascículos. El fascículo que se desarrolla en esta oportunidad es el segundo, el cual está en concordancia con los módulos 2 y 3 del plan de estudios del Diplomado y Segunda Especialidad que incluyen las competencias, capacidades, indicadores y contenidos a desarrollar en el presente fascículo.

El fascículo 2 presenta dos partes: La primera, sobre el plan de acción, desarrolla el rol del directivo como líder pedagógico desde la investigación y el proceso de elaboración del diagnóstico y, en lo que concierne a buena práctica, presenta orientaciones para poder identificarla por medio de criterios e indicadores básicos. La segunda, se dedica al informe del diagnóstico y el planteamiento y sustentación de alternativas de solución para el plan de acción y los pasos para la sistematización y el informe respectivo de una buena práctica.

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

En este contexto, se espera que el presente fascículo brinde orientaciones que permitan proceder de manera práctica, creativa e innovadora en tu gestión como director, aportando información clara y precisa sobre cada proceso.

# Índice

Introducción	6
<b>Primera parte</b>	8
<b>Plan de acción</b>	9
1.1. Rol del directivo como líder pedagógico desde la investigación	10
1.2. El diagnóstico	11
1.2.1. Propósitos del diagnóstico	11
1.2.2. Momentos o fases de elaboración del diagnóstico	11
<b>Buena Práctica</b>	18
1.3 Identificación de una buena práctica que responda a un problema I	20
<b>Segunda parte</b>	24
<b>Plan de acción</b>	24
2.1. Análisis e interpretación de los datos obtenidos	25
2.2. El informe del diagnóstico del plan de acción	27
2.3. Planteamiento de alternativas de solución	28
2.4. Sustentación de alternativas	29
<b>Buena Práctica</b>	30
2.5 Identificación de una buena práctica que responda a un problema II	31
<b>Glosario</b>	35
<b>Bibliografía</b>	35



# Primera parte

**Plan de acción:** elaboración del diagnóstico y planteamiento de alternativas de solución para el desarrollo del plan de acción  
**Buena práctica:** identificación y sustentación de la buena práctica

## Competencias y capacidades

### Competencia

Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, las políticas y la normatividad vigente, utilizando de manera óptima los recursos a su alcance y asumiendo una actitud responsable ante los resultados del aprendizaje.

### Capacidad

Analiza las variables priorizadas que influyen en la planificación y la gestión pedagógica de su institución educativa para la toma acertada de decisiones.



## Indicadores

- 1 Relaciona los problemas priorizados con los compromisos de gestión escolar.
- 2 Elabora un diagnóstico en relación al problema priorizado.
- 3 Plantea como mínimo dos alternativas de solución respaldadas en los módulos y su análisis del contexto.
- 4 Identifica una buena práctica.
- 5 Sustenta la buena práctica relacionada con el fortalecimiento de liderazgo pedagógico.



## Plan de acción



### Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Te invitamos a leer el siguiente caso:

#### CASO: Reflexión sobre la evaluación censal

A la institución educativa N° 2534, ha llegado a trabajar la maestra Camila, en el segundo grado de primaria sección B, en reemplazo de la profesora Iris que acaba de jubilarse. Es la primera vez que Camila trabaja en una institución educativa pública; ha egresado hace dos años de la universidad y no ha tenido experiencia de enseñar en este grado, sin embargo, tiene mucho ánimo de hacer bien las cosas.

El director le informa que, según los resultados de la ECE 2015, en el aula que estará a su cargo el 52,4% de los estudiantes están en el nivel de inicio, el 35,5% en proceso y solo el 12.1 % en el nivel satisfactorio. El director le plantea que esos resultados tienen que mejorar para el año siguiente. Camila se queda desconcertada y el director se da cuenta de su desconocimiento sobre el proceso de evaluación censal y comienza a dialogar con ella sobre las rutas de aprendizaje en el segundo grado y se da cuenta que tiene conocimiento, pero que requerirá apoyo para su trabajo pedagógico.

El director se reúne con la subdirectora del nivel y le comenta su preocupación por la situación de los estudiantes y le informa sobre el ingreso de Camila. Ella le manifiesta que los docentes prefieren trabajar cada uno por su cuenta y más bien parece que estuvieran compitiendo entre ellos en lugar de trabajar conjuntamente. El director le comenta que, si siguen así, no podrán mejorar los resultados de los aprendizajes para el siguiente año.

El director, preocupado por lo que está aconteciendo, observa con más detenimiento los resultados del segundo grado de primaria en general y llega a la conclusión de que la mayoría de los estudiantes presentan bajos niveles, lo cual demuestra que el problema no es solo del aula de Camila sino de toda la institución educativa.

Al día siguiente se reúne con su equipo directivo para analizar y conocer mejor la situación problemática que se presenta en la institución educativa y plantear la necesidad de superarla para cumplir con las metas de logro de aprendizajes.



### Capacidad de respuesta

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

Considerando la situación descrita anteriormente, responde de manera fundamentada las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué problema puedes identificar a partir del caso presentado?
- b. ¿Cómo profundizarías el conocimiento del problema identificado?

- c. ¿Sobre qué aspectos, qué tipo de información y datos necesita recoger el director para tomar buenas decisiones frente al caso?
- d. ¿Cuál es el rol que le toca asumir al director frente a este caso?
- e. ¿Quiénes están involucrados en la solución de este problema?
- f. ¿Con qué compromiso de gestión escolar se relaciona el problema analizado? ¿Por qué?



## Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación, te invitamos a compartir con tus colegas las diferentes respuestas y analizarlas en equipo. Considera en esta reflexión el enfoque del liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo de Vivianne Robinson, el *Marco de buen desempeño directivo* y los compromisos de gestión escolar.

Te darás cuenta que el problema requiere de mayor análisis y urge realizar un pequeño estudio junto con tus colegas para saber a qué se deben realmente los resultados. Es necesario elaborar un diagnóstico sobre la situación problemática de los bajos resultados en los aprendizajes de los(as) estudiantes.



## Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

### 1.1. Rol del directivo como líder pedagógico desde la investigación

El directivo necesita y exige recursos, formación y estrategias que le permitan encontrar respuestas útiles, realistas y eficaces para adaptarse y adaptar la educación a los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento. Entre estos recursos y estrategias se encuentra la investigación, que le permitirá identificar necesidades y efectuar diagnósticos precisos para tomar decisiones sobre cómo promover cambios adecuados en la gestión de su institución educativa.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que aquellas prácticas del enfoque de la investigación tradicional, donde hay un sujeto que investiga y un objeto que es investigado, no resultan suficientes para lograr un cambio cualitativo de relevancia en la formación del directivo-investigador, dado que los hombres construyen sus historias a partir de la interacción que mantienen con su realidad y, como precisa Martínez (2009), la investigación conviene que no sea impuesta ni ajena a la acción cotidiana de las instituciones educativas y de los profesionales de la educación, sino contextualizada, deseada, colaborativa, consensuada, participativa y protagonizada por los propios agentes de la comunidad educativa. Conviene que sea una investigación sobre la práctica y las dinámicas educativas cotidianas, basada en la cooperación y en la implicación de quienes llevan a cabo día a día sus funciones educativas.

Como en cualquier ámbito de la ciencia y la tecnología, en el terreno siempre fértil de la educación es imprescindible consolidar comunidades de investigadores que permitan acrecentar el conocimiento de lo que ocurre en las instituciones educativas de todos los niveles.

El directivo, como líder pedagógico de una comunidad de aprendizaje, debe desarrollar investigaciones para solucionar problemas que acontecen en su institución educativa. En este proceso de investigación “caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.” (Minedu, 2014, p. 40)

Asimismo, debe reforzar y apoyar las iniciativas de los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes y propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.

**Actividad:** Estimado director(a), te proponemos responder a la siguiente pregunta ¿Cuáles deberían ser tus roles para desarrollar participativamente investigaciones sobre la gestión escolar centrada en los aprendizajes?

## 1.2. El diagnóstico

### 1.2.1 Propósitos del diagnóstico

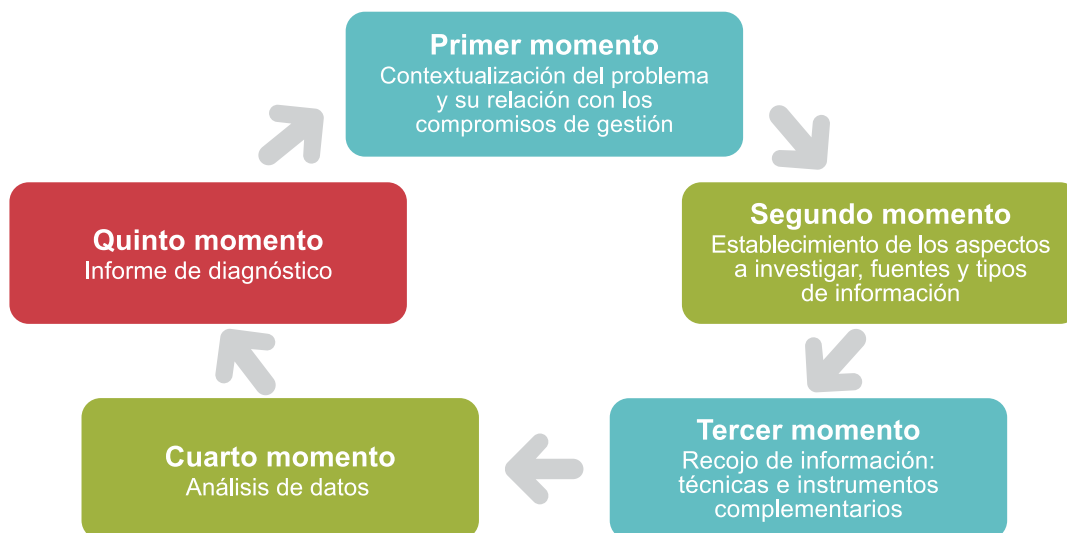
El propósito del diagnóstico es profundizar en el conocimiento del problema; en el caso expuesto, profundizar en el análisis de las probables causas y efectos de los bajos niveles de aprendizajes de los estudiantes. Para ello es posible emplear criterios cuantitativos para su medición y cualitativos para su comprensión, a fin de alcanzar una mirada multilateral y totalizadora. Ambos criterios constituyen diferentes aproximaciones del estudio de un problema. Son enfoques complementarios; cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y para conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Por tanto, no se trata solo de describir el problema sino de comprenderlo a cabalidad, apoyándonos en la teoría y los datos obtenidos de la realidad. Cuando conocemos en profundidad un problema, tenemos mayores elementos de referencia y criterios para poder tomar mejores decisiones. Por ello, el diagnóstico no se realiza con la única intención de conocer a profundidad la realidad educativa, sino que a partir del mismo van surgiendo las alternativas de solución.

Para realizar el diagnóstico será necesario incentivar la participación de los diferentes actores de la institución educativa; el diagnóstico debe ser entendido como una labor colectiva. Esta mirada es defendida por Bolívar, quien afirma: “La apuesta por la colaboración entre colegas y el compromiso con el propio desarrollo del centro escolar, no deja de ser una tarea arriesgada: contribuir a pensar el centro como tarea colectiva y convertirlo en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr” (Bolívar 2000, p. 109).

### 1. 2.2 Momentos o fases de elaboración del diagnóstico

Los momentos o fases que se puede considerar para la elaboración del diagnóstico son cinco:



**a. Primer momento: Contextualización del problema y su relación con los compromisos de gestión escolar**

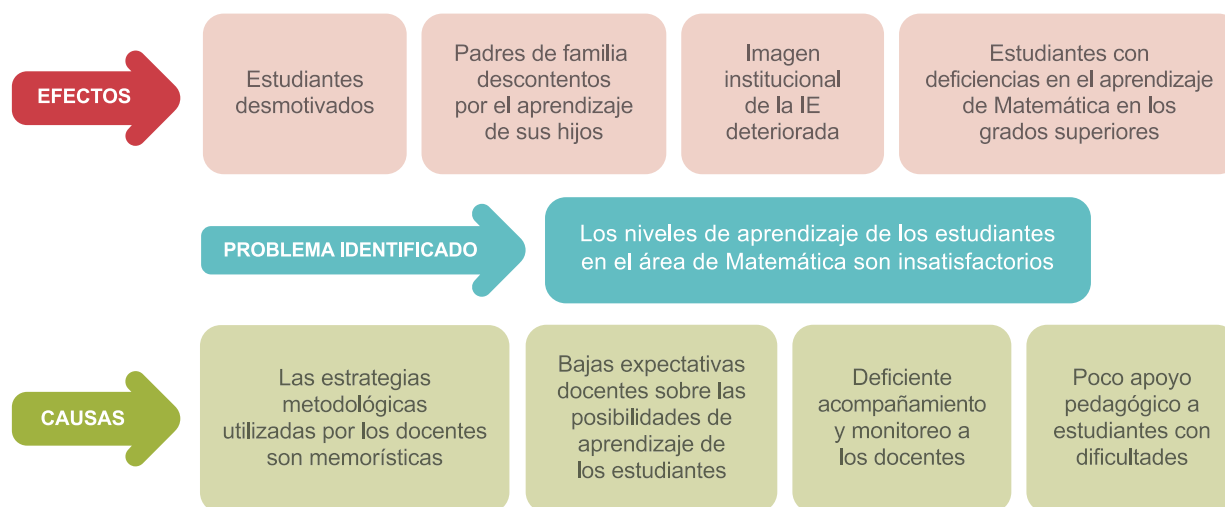
Contextualizar es la acción de poner algo o alguien en relación con el entorno en que se generó. Es importante que el problema identificado pueda ser contextualizado. Por ello, uno de los aspectos que se debe revisar es que responda a los intereses y necesidades más urgentes de ser atendidos y que puedan ayudar a fortalecer tu liderazgo pedagógico.

Según la RM N° 572-2015 Minedu, que aprueba la Norma Técnica Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2016 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica, el director(a) debe implementar seis compromisos de gestión escolar, que están debidamente planificados en el Plan Anual de Trabajo.

Una vez identificado el problema a ser abordado en el plan de acción, este debe relacionarse con los compromisos de gestión escolar, para entender que la solución del problema puede coadyuvar a la implementación de aquellos.

Enseguida se presenta el árbol de problemas del caso presentado:

**Árbol de problemas de la situación problemática**



A continuación se presenta, a manera de ejemplo, la contextualización y relación con los compromisos de gestión escolar del problema identificado en el caso de la reflexión sobre la evaluación censal:

Problema identificado	Contextualización	¿Cuáles son los compromisos de gestión a los que afecta el problema y por qué?
Los niveles de aprendizaje de los estudiantes en el área de matemática son insatisfactorios	Los resultados de las diferentes evaluaciones de los aprendizajes en promedio a nivel nacional e internacional en las áreas de Matemática y Comunicación son desalentadores. La institución educativa N° 2534 no es ajena a esta problemática. Los factores o causas que influyen son: estrategias memorística, bajas expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, deficiente acompañamiento y monitoreo por el equipo directivo y poco apoyo pedagógico a estudiantes con dificultades.	El problema identificado se relaciona con el compromiso de gestión escolar Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa

Ahora realiza el mismo proceso mostrado en el ejemplo con el problema que has identificado en el módulo 1

#### b. Segundo momento: Establecimiento de los aspectos a investigar, fuentes y tipos de información

Para diagnosticar el problema identificado debes responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el tema central a diagnosticar?
- ¿Qué informantes necesitamos?
- ¿Qué tipo de información requerimos?

Respecto a la primera pregunta, el tema se deriva del problema identificado. En el caso de la segunda pregunta, si consideramos que el diagnóstico tiene que ser participativo, los informantes serán los docentes, estudiantes y padres de familia. Para la tercera pregunta requerimos dos tipos de información: cuantitativa y cualitativa. Para la información cuantitativa nos apoyaremos en los resultados del diagnóstico ya existente en la institución educativa, elaborado durante el desarrollo del PAT. Si el problema identificado no presenta datos cuantitativos se tratará de obtenerlos utilizando técnicas e instrumentos adecuados. Por ejemplo, para el caso presentado podemos utilizar los resultados de las pruebas ECE. Debemos considerar que no es suficiente conocer qué porcentaje de estudiantes no progresan en el aprendizaje, porque reduciría el diagnóstico a una mera descripción del problema. Se requiere, sobre todo, comprender el problema a profundidad, en qué contexto se presenta la dificultad, cómo se manifiesta. Para transitar de lo descriptivo a lo comprensivo-explicativo debemos buscar las causas y razones del problema; tendríamos que acercarnos a la realidad con referentes teóricos que contribuyan no sólo a su medición sino a su comprensión, por ello la necesidad de lo cualitativo.

A continuación, se presenta a manera de propuesta un ejemplo relacionado con la organización del diagnóstico teniendo en cuenta el tema, su relación con los compromisos de gestión escolar, los aspectos a investigar y las fuentes de información:

### Organización del diagnóstico

#### Tema del diagnóstico

- Estado actual del desarrollo de las competencias del área de Matemática en estudiantes del tercer ciclo.
- Estrategias didácticas y prácticas evaluativas empleadas por los docentes.

#### Relación con los compromisos de gestión escolar

El tema del diagnóstico se relaciona con el compromiso 1: Progreso anual de todos y todas los estudiantes de la institución educativa, siendo el indicador la expectativa de avance y las fuentes de información las siguientes:

Indicador	Expectativa de avance	Fuente de información
Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la ECE respecto al año anterior.	Reporte anual de resultados en la ECE de la institución educativa.



**Actores involucrados. ¿Qué informantes necesitamos?**

- Docentes del tercer ciclo
- Estudiantes y padres de familia del tercer ciclo
- Directivos de la institución educativa

Aspectos a investigar ¿Qué dimensiones deben ser estudiadas?	Fuentes de información ¿Quién o quiénes me proporcionarán la información?
<p><b>a.</b> Estrategias metodológicas y dominio del área de Matemática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio disciplinar y metodológico de la enseñanza</li> <li>• Docentes que cuentan con especializaciones</li> </ul> <p><b>b.</b> Expectativas de los docentes sobre el aprendizaje de los estudiantes</p> <p><b>c.</b> Acompañamiento y monitoreo a los docentes</p> <p><b>d.</b> Apoyo pedagógico a los estudiantes</p>	<p>Docentes</p> <p>Docentes Directivos Docentes, padres de familia y estudiantes</p>

**Ahora elabora un cuadro similar al ejemplo, pero utilizando el problema identificado.**

**c. Tercer momento: Recojo de datos por medio de técnicas e instrumentos**

**Técnicas e instrumentos.**

La comunidad educativa tendrá que definir cuáles serán las fuentes de información y elaborar los instrumentos de recolección de datos. Para esta labor es importante seguir la siguiente recomendación:

“Los datos no se recogen a ciegas, sino teniendo presente la naturaleza de la información que se necesita para realizar la investigación y cubrir los objetivos propuestos. En consecuencia, antes de iniciar el recojo de datos es pertinente responder a preguntas tales como: ¿qué tipo de información persigo? , ¿Cómo pretendo recogerla? , ¿Cómo la voy a registrar?”(La Torre, 2007, p. 56).

A continuación, presentamos algunas técnicas y sus respectivos instrumentos; las técnicas son los procedimientos para recolectar los datos y los instrumentos son el soporte físico para registrar la información

TÉCNICAS	TIPOS	INSTRUMENTOS
1) Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada y no estructurada</li> <li>• Experimental y no experimental</li> <li>• Participante y no participante</li> <li>• Individual y colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de cotejo</li> <li>• Escalas</li> <li>• Diferencial semántica</li> <li>• El diario</li> <li>• Cuaderno de notas o campo</li> <li>• Fichas</li> <li>• Registros</li> </ul>
2) Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritas (libros, textos, revistas, crónicas, tesis, monografías, etc.)</li> <li>• Gráficos</li> <li>• Simbólicas</li> <li>• Fílmicas o videos</li> <li>• Material u objetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas bibliográficas</li> <li>• Fichas textuales</li> <li>• Fichas de resumen</li> <li>• Fichas hemerográficas</li> <li>• etc.</li> </ul>

3) Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorizados</li> <li>• No Categorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Guías</li> </ul>
4) Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada</li> <li>• No Estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas</li> <li>• Formularios</li> <li>• Guías</li> </ul>

Recuerda, cuentas con los resultados de las pruebas ECE de cada uno de tus estudiantes del tercer ciclo; asimismo, con las calificaciones asignadas por tus docentes a los estudiantes.

Para los otros compromisos de gestión también podrás utilizar la información empleada en el PAT, por ejemplo el registro de estudiantes: matrícula inicial, la matrícula adicional, los que se trasladan, los que abandonaron, el número de estudiantes que concluyo el año, asimismo el registro de días u horas no trabajadas, etc.

### Aspectos a conocer, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recojo de información.

Aspectos a conocer ¿Qué dimensiones deben ser estudiadas?	Fuentes de información ¿Quién o quiénes me proporcionarán la información?	Técnicas e instrumentos de recojo de información ¿Qué técnica utilizaré para obtener la información?
<b>a. Estrategias metodológicas y dominio del área de Matemática</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio disciplinar y metodológico de la enseñanza</li> <li>• Docentes que cuentan con especializaciones</li> </ul>	Docentes	Grupo de discusión – guía de preguntas de discusión Observación de clase- ficha de observación Entrevista a profundidad – guía de entrevista Entrevista – Guía de entrevista
<b>b. Expectativas de los docentes sobre el aprendizaje de los estudiantes</b>	Docentes	Revisión documental
<b>c. Acompañamiento y monitoreo a los docentes</b>	Directivos	Grupo focal – guía de preguntas orientadoras
<b>d. Apoyo pedagógico a los estudiantes</b>	Docentes, padres de familia y estudiantes	Entrevista en profundidad – guía de entrevista

Recuerda que debes establecer sub aspectos de cada aspecto a conocer. En el cuadro anterior se muestra el ejemplo con estrategias metodológicas y práctica evaluativa.

A continuación, se explica de forma breve algunas técnicas, iniciando por aquella que permite la participación de la comunidad, es decir los grupos de discusión.

#### Grupo de discusión

Emplear los grupos de discusión permitirá una reflexión colectiva. En relación a su finalidad aclaramos: “El grupo de discusión pretende poner en contacto diferentes perspectivas. Es la naturaleza de la experiencia en grupo la que diferencia esta estrategia de investigación de otras técnicas de recojo de información” (La Torre, 2007, p. 76).

Para poder desarrollar los grupos de discusión, Delgado (2014, p. 157), nos presenta las siguientes recomendaciones:

1. Prepárese para la discusión antes de la reunión. Trate de relacionar la información, la experiencia y las ideas expuestas por los miembros del grupo.
2. Parta de una pregunta bien planteada. Sin embargo, se pueden considerar diversas alternativas frente al grupo para que ellos puedan escoger la que más les interesa.
3. Dirija las preguntas al grupo en general y no a un participante determinado, a no ser que uno de ellos tuviera alguna observación o problema que desee expresar. En esos casos se pregunta: ¿y qué piensan ustedes acerca del tema?
4. Con el mayor tino posible, trate de interrumpir a quien desarrolla un discurso demasiado extenso, diciendo por ejemplo: ¿podemos aprovechar este punto para oír que piensan los demás?

Ahora podemos profundizar en cada una de las causas identificadas en el árbol de problemas elaborado en el fascículo 1 y puedes constituir los grupos de discusión necesarios para abordar cada una de las causas. Veamos el cuadro siguiente:

### Causas del problema y preguntas para la discusión.

Problema definido	Causa 1	Fuentes de información	Técnicas e instrumentos
Los niveles de aprendizaje de los estudiantes en el área de Matemática son insatisfactorios	Las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes son memorísticas y repetitivas	Docentes y sesiones de aprendizaje	Grupo de discusión (Subgrupo 1)
<b>Preguntas para el grupo de discusión</b>			
<p><i>Categorías</i></p> <p><b>Preguntas de contexto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué acciones se están desarrollando a nivel de los docentes del tercer ciclo para mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes?</li> <li>2. ¿En qué programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento has participado en los últimos meses y de qué manera te ayudan a mejorar tu trabajo con los estudiantes?</li> </ol> <p><b>Estrategias metodológicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué estrategias metodológicas utilizas en el proceso de aprendizaje del área de Matemática?</li> <li>2. ¿De qué manera las estrategias metodológicas que utilizas te permiten lograr competencias matemáticas?</li> <li>3. ¿De qué manera las estrategias metodológicas que utilizas desarrollan competencias y capacidades para que los estudiantes puedan resolver satisfactoriamente la evaluación censal?</li> </ol> <p><b>Medios y materiales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Qué tipos de materiales didácticos son empleados para el desarrollo de pensamiento lógico?</li> </ol>			

### Entrevista en profundidad

Merlino (2009) sostiene: “Probablemente la técnica de estudio cualitativo más utilizada, entre los investigadores sociales, es la entrevista en profundidad. Se denomina así a entrevistas focalizadas por lo general sobre un tema, en las que el entrevistador intenta revelar las experiencias de la persona a la que entrevista sobre el tema en cuestión, así como las ideas, creencias, actitudes, afectos y prácticas vinculados a él. En suma, se trata de poner de relieve los significados que el tema reviste para el sujeto, en una espiral de aspectos que se van concatenando entre sí” (p. 140)

En su condición de director, usted está interesado en identificar puntos de vista, actitudes y percepciones que le permitirán elaborar interpretaciones. Con este propósito, usted puede realizar una entrevista por medio de una guía de preguntas. A continuación presentamos un modelo:

**Instrumento:** Guía de preguntas para realizar la entrevista en profundidad

**Tema:** Estrategias metodológicas. **Entrevistado(a):** Docente

**Preguntas de contexto:**

- ¿Cómo describe el liderazgo que ejerce la dirección de la institución educativa para obtener logros en la evaluación ECE?
- ¿Consideras que los esfuerzos de la institución educativa se están concentrando en la enseñanza de Matemática y Comunicación?

**Estrategias metodológicas y dominio de contenido**

- ¿Existen estrategias y metodologías claras frente a la evaluación ECE? Razones que sustenten la respuesta.
- ¿Qué proceso considera usted para la construcción de la decena?
- Si el niño conoce un número, ¿podemos estar seguros de que comprende su relación inclusiva con los números anteriores a este?.
- ¿Cuántas formas de descomponer un número se le enseña a los estudiantes?
- ¿Consideras que los estudiantes primero deben aprender las operaciones para luego resolver los problemas?
- ¿Primero se debe trabajar los problemas de suma y luego recién los problemas de resta?

Tomado de *¿Cómo mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes en Matemática?*. 2012. Minedu

Para realizar una entrevista completa se debe tener en cuenta todas las causas identificadas. El cuarto y quinto momento de elaboración del diagnóstico se desarrolla en la segunda parte del fascículo.



## Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

Considerando el problema identificado para tu plan de acción, y en base al árbol de problemas desarrollado, realiza lo siguiente:

- Contextualízalo y relacionalo con los compromisos de gestión escolar.
- Identifica los aspectos a investigar y las fuentes de información.
- Selecciona las técnicas e instrumentos de recojo de información.
- Selecciona una causa donde se pueda aplicar el grupo de discusión y redacta las preguntas para este proceso.

# Buena práctica



## Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Te invitamos a leer el siguiente caso:

### Caso: Ambientes seguros y saludables

Un grupo de directores visitó la institución educativa N° 7042 Virgen del Carmen. Cuando llegaron, observaron un ambiente muy agradable, lleno de áreas verdes, jardines muy bien cuidados. Los estudiantes transitaban por el patio respetando los jardines. Había tachos diferenciados para clasificar la basura ubicados estratégicamente. Terminó el recreo y se sorprendieron al ver que no había ningún papel tirado en el suelo. Los estudiantes fueron a lavarse las manos y de manera organizada pasaban a sus aulas saludándolos amablemente. Observaron que un grupo de estudiantes se dirigía de manera ordenada al biohuerto de la escuela. No había ningún docente que los acompañara, cada estudiante era responsable de una parcela, reían, hablaban y disfrutaban de su trabajo en ella. Indagaron sobre quien dirigía este trabajo y le dijeron que era el estudiante Jorge Castro del 2do. B de Secundaria, delegado del aula, quien luego les contó que su responsabilidad era trabajar de manera colaborativa con sus compañeros, dos veces por semana, en el huerto. Él usa una lista de cotejo y la remite al docente con el progreso de cada estudiante.

En varias aulas los docentes estaban desarrollando sesiones de aprendizaje relacionadas a la conservación del ambiente. Era el mes de junio y toda la escuela tenía como tema eje de la planificación *Sin ambiente no hay futuro*. Este lema estaba colocado en la parte superior de las pizarras de todas las aulas desde primaria a secundaria. Los estudiantes comentaban que ya se acercaba el día de la caminata *Pamplona te quiero verde*. En ella salen a la comunidad a hacer una movilización por la conservación del ambiente llevando plantas en macetas, afiches, mosquitos y carteles motivadores porque es parte del proyecto institucional mejorar el entorno de la escuela y la comunidad. En un sector de la escuela encontraron un mural motivador sobre el tema eje del proyecto. La directora les comentó que mes por mes se cambia el mural y el equipo de estudiantes, de acuerdo al tema eje. Ella explica que la problemática de la escuela fue muy dura: no tenían jardines, los estudiantes rompían las plantas con los palos de escoba y en el entorno la comunidad arrojaba basura. Esta situación cambió porque decidieron trabajar el enfoque ambiental en todos los documentos estratégicos de la escuela. Diversificaron el currículo y generaron una cultura de cuidado del medio ambiente. Los estudiantes y los docentes aprendieron, por ejemplo, no solo a respetar el valor de la naturaleza sino a medir terrenos, diferenciar los tipos de suelo, sobre la erosión del agua, abonos orgánicos, el clima, el calor, los nutrientes, control biológico, etc. Los productos son preparados y consumidos por ellos y en ese proceso aprenden a producir y usar instructivos, prácticas de higiene en la preparación de alimentos, etc. Se propusieron el reto y lo superaron.





## Capacidad de respuesta

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

Considerando la situación descrita anteriormente, responde a las siguientes preguntas:

- a. ¿Por qué el caso descrito podría ser considerado como una buena práctica? Se sugiere que para dar respuesta a esta pregunta consideres los criterios e indicadores para identificar una buena práctica, para ello puedes orientarte con la siguiente ficha:

Criterio	N°	Indicador	Cumple	No cumple
INTENCIONALIDAD	1	Identifica la problemática educativa prioritaria o las aspiraciones educacionales para los actores de la experiencia.		
	2	Ha establecido objetivos y metas claras para la obtención de resultados enfocados en aprendizajes de todas y todos los estudiantes.		
	3	Cuenta con estrategia o metodología consistente para implementar el cambio propuesto, utilizando y potenciando competencias para la mejora de los aprendizajes		
CREATIVIDAD	4	Indicador 1: Se ha introducido una estrategia o método concebido como nuevo u original para los actores de la experiencia, que rompe la rutina anterior y está enfocada en la mejora de aprendizaje.		
	5	Indicador 2: La estrategia o método novedoso se nutre del contexto, toma elementos de la propia localidad.		
IMPACTO	6	Se ha generado cambios observables en los actores a nivel de concepciones y actitudes, demostrando mayor convicción y compromiso con el valor de la experiencia.		
	7	Los actores reconocen el avance cualitativo en los aprendizajes a partir de la implementación de los métodos o estrategias novedosas.		
	8	Actores educativos de la institución y de ámbitos locales, regionales o nacionales conocen e implementan acciones promovidas por la experiencia.		
PERTINENCIA	9	La experiencia responde a la diversidad, necesidades y demandas socio educativas de los estudiantes y del contexto.		
	10	La experiencia ha incorporado en su dinámica diversos elementos, características o prácticas de la realidad sociocultural		
SOSTENIBILIDAD	11	La experiencia ha fortalecido capacidades organizacionales y de la comunidad para la gestión del conocimiento que sostengan la continuidad de la experiencia		
	12	La experiencia ha promovido una gestión que asegure colectivos de actores que desarrollen y transfieran capacidades para la continuidad de la experiencia.		
	13	Los actores han generado mecanismos o acciones para asegurar recursos humanos, financieros o materiales para la continuidad de la experiencia.		
REFLEXIÓN PERMANENTE	14	Se ha utilizado efectivamente espacios de reflexión sistemática, dinamizando el intercambio de aprendizajes (actas, registros sistemáticos).		
	15	Se ha generado conocimientos y evidencias a través de procesos de sistematización, investigación y difusión.		
	16	Se utiliza acciones de evaluación para la toma de decisiones y la retroalimentación de los actores de la experiencia con orientación en los aprendizajes.		
PARTICIPACIÓN	17	Existen espacios y mecanismos de participación (formales o no formales) para el diseño, implementación y evaluación del proceso con los diversos actores de la comunidad educativa (incluye) espacios físicos o virtuales)		
	18	Se ha delimitado roles y responsabilidades definidos, efectivos y vigentes, expresados en la interacción de los diversos actores.		
	19	Se desarrolla acciones o estrategias comunicativas para generar y motivar procesos de cambio en los actores involucrados		

Fuente: Marco de la innovación y las buenas prácticas educativas. Una propuesta de criterios e indicadores, Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP. © Lima, Perú Diciembre 2014

- b. ¿Con qué compromisos de gestión escolar se relaciona la buena práctica descrita en el caso?
- c. ¿De qué manera la buena práctica descrita en el caso ayuda al fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo?



## Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

**Considerando la reflexión individual, realiza lo siguiente:**

- a. Después de formar un equipo de trabajo, elije al azar a uno de los integrantes para que comparta la evaluación tanto del caso como de la buena práctica identificada en el módulo 1. Utiliza adecuadamente los criterios y aplica con rigor los indicadores. Comparte las respuestas de las preguntas b y c.
- b. Después de elegir al azar el trabajo de uno de los equipos (buena práctica del caso y la que se eligió en el módulo 1) y una vez evaluadas ambas propuestas, procedan a evaluar siguiendo la orientación en la ficha. El grupo, en general, debe hacer una retroalimentación final. Asimismo, deben reflexionar sobre su relación con los compromisos de gestión escolar y cómo las experiencias exitosas ayudan al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Como se puede ver, existen criterios e indicadores que permiten determinar con mayor precisión una buena práctica. Este conocimiento es importante porque te permite ir evaluando, afinando y precisando mejor tu elección. Asimismo, debes recordar que una experiencia exitosa desarrollada en la institución educativa te ayuda a fortalecer tu liderazgo. Para ello, tu rol coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas propuestas es fundamental.



## Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

Recordemos que, a diferencia de una innovación, una buena práctica se caracteriza por ser un nuevo elemento incorporado a un sistema, pero tiene un sustento teórico que la respalda; se trata de una propuesta discutida y que ha obtenido resultados en la mejora de la gestión y en los aprendizajes.

Una experiencia desarrollada en una institución educativa es singular porque responde a un contexto y cultura diversa en las que se desarrolla, es decir, tiene particularidad y un tiempo propio de ejecución que implica y requiere para aceptarse como una buena práctica.

### 1.3. Identificación de una buena práctica que responda a un problema I

Para la identificación de la buena práctica consideraremos los siguientes momentos:



### 1.3.1. Primer momento: Aplicar los criterios e indicadores para la identificación de la buena práctica

Es el momento en que se evalúa la buena práctica en relación a los criterios e indicadores planteados por el FONDEP, precisados en el fascículo 1.

Es un ejercicio que acabamos de hacer con el caso Ambientes seguros y saludables.

### 1.3.2. Segundo momento: Identificar las líneas temáticas y enfoques priorizados

El documento *Marco de innovación y buenas prácticas educativas en el Perú- FONDEP*, plantea un conjunto de líneas temáticas de identificación de buenas prácticas que nos permiten abordar la diversidad de estos procesos, así como desarrollar instrumentos y metodologías específicas que aporten al análisis, comprensión y sistematización de los procesos de mejora.

De las líneas propuestas, se ha tomado cuatro que se relacionan directamente con la gestión escolar de las instituciones educativas.

Se presenta un ejercicio sencillo de análisis de la buena práctica del caso Ambientes seguros y saludables, con las líneas temáticas y enfoques que ésta buena práctica priorizó.

¿Cuál es la buena práctica?	¿Cuál es la línea temática más fuerte de la buena práctica?	¿Qué enfoques transversales prioriza la buena práctica?
Ambientes seguros y saludables	<p><i>Gestión y liderazgo pedagógico</i> Debido a que se ha contemplado:</p> <p><i>Trabajo de equipo</i> Se involucraron docentes, estudiantes, padres de familia.</p> <p><i>Gestión curricular</i> Se ha desarrollado un proceso de diversificación curricular hacia un enfoque ambiental. Todos los docentes desarrollan sesiones de aprendizajes para resolver el problema identificado.</p> <p><i>Instrumentos de gestión</i> El tema del medio ambiente es transversal a los planes y proyectos de la institución educativa. Se ha establecido una nueva organización y rol de los estudiantes, funcionalidad de los ambientes.</p> <p><i>Clima institucional</i> La buena práctica ha impactado en un clima institucional cálido, seguro, el cuidado de los espacios físicos y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p><b>Aprendizajes:</b> Los estudiantes han desarrollado capacidades de cuidado y protección del medio ambiente, autorregulación de su comportamiento frente a los espacios comunes, autonomía para liderar proyectos o tareas sin vigilancia de adultos, otros aprendizajes que están previsto en el DCN</p> <p><b>Desarrollo humano</b> Los actores de la comunidad educativa participaron de manera activa y efectiva en la construcción de una cultura de respeto y de conservación del medio ambiente como parte de la construcción de una vida mejor para todos.</p>

### 1.3.3. Tercer momento: Fundamentar la buena práctica

Para desarrollar este momento, es importante realizar tres tareas fundamentales:

- Describir con claridad la buena práctica de manera resumida.
- Sustentar cómo esta buena práctica implementada en la institución educativa ha fortalecido el liderazgo pedagógico del directivo.
- Sustentar la buena práctica con los referentes conceptuales y evidencias de éxito que apoyaron su implementación.

En esta primera parte del fascículo 2 abordaremos los puntos a) y b) y en la segunda parte abordaremos el punto c), que nos permitirá consolidar el trabajo académico a presentar en el diplomado.

### a) Descripción clara y resumida de la buena práctica

Una vez definidas las líneas temáticas y enfoques de la buena práctica, pasamos a una redacción más detallada de la buena práctica para sistematizar o documentar. Para ello proponemos el siguiente esquema:

## Descripción de una buena práctica de liderazgo pedagógico

### 1. Datos generales

IE .....  
Ubicación .....  
Nombre del director (a) .....

### 2. Información sobre la buena práctica

Nombre de la buena práctica:

Líneas temáticas:

Enfoques priorizados :

### 3. Contexto en el que se desarrolló la buena práctica

Debe recogerse aquí el contexto general de la caracterización de la institución educativa que se realizó en el primer módulo (ver documento *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico - Guía para el formador - Primer fascículo*).

### 4. Resumen de la buena práctica

a.- Explicar :

#### ¿Cuál era la situación anterior a la implementación de la buena práctica?

- En la gestión institucional
- En las prácticas docentes
- En la gestión curricular
- En la relación con escuela- comunidad

#### ¿Cómo esa situación afectaba la calidad del servicio educativo que brindaba la escuela a sus estudiantes y familias?

Por ejemplo, en la infraestructura, el equipamiento, en los aprendizajes que obtenían los estudiantes, en el clima de trabajo en las aulas y en la institución educativa.

#### ¿En qué consiste la buena práctica que eligió?

¿Cómo fue la participación de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general? ¿Cuáles fueron los principales logros obtenidos tras su implementación?

### 5. Marco de referencia de la buena práctica

Referentes conceptuales (Teorías o investigaciones)	Experiencias de éxito que inspiraron la buena práctica

#### b) Sustentar cómo la buena práctica implementada en la institución educativa ha fortalecido el liderazgo pedagógico del directivo

El criterio principal que el programa del Diplomado y Segunda Especialidad considera en la selección de una buena práctica para el trabajo académico, tal como se plantea en el Plan de estudios, es que esta buena práctica tenga una relación directa con el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

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



## Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

Sobre la buena práctica que has seleccionado para realizar tu trabajo académico, te invitamos a realizar el siguiente ejercicio de manera personal:

- Confirma con la ayuda del formato si la buena práctica que elegiste cumple con los siete criterios y sus respectivos indicadores.
- Realiza un análisis de la buena práctica que elegiste y las líneas temáticas y enfoques prioritarios. Utiliza el cuadro que usamos en el ejemplo.
- Utilizando el esquema propuesto para la descripción de una buena práctica, registra la tuya.
- Elabora la fundamentación de cómo esta buena práctica ha fortalecido tu gestión. Considera para ello las prácticas de liderazgo pedagógico planteadas por Vivianne Robinson y el *Marco de buen desempeño directivo*.

Luego te invitamos a que en tu institución educativa puedas validar con los docentes, padres y estudiantes:

- La evaluación de la buena práctica
- La definición de líneas temáticas y enfoques que su buena práctica ha priorizado
- La descripción de la buena práctica



## Segunda parte

**Plan de acción:** informe del diagnóstico, planteamiento y sustentación de alternativas de solución  
**Buena práctica:** Identificación e informe de la buena práctica

### Competencias y capacidades

#### Competencia

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

#### Capacidad

Analiza las variables priorizadas que influyen en la gestión pedagógica de su institución educativa para la toma de decisiones.

### Indicadores

1

Organiza la información recogida que sustenta su propuesta, teniendo en cuenta los referentes conceptuales, evidencias y experiencias de éxito.

2

Presenta el informe del diagnóstico realizado y/o la identificación de la buena práctica.

## Plan de acción



### Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

**Invitamos al directivo a realizar lo siguiente:**

Te invitamos a recordar y reflexionar respecto a la organización del diagnóstico realizado a partir del problema que has identificado. Recuerda que debes considerar el problema a diagnosticar, su relación con los compromisos de gestión escolar, los aspectos a investigar, las fuentes de información y las técnicas e instrumentos.





## Capacidad de respuesta

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

- Evalúa cada elemento que has considerado en la organización del diagnóstico, considerando la consistencia entre ellos.
- En este proceso has considerado diferentes técnicas e instrumentos de recojo de información ¿Cómo realizarías el análisis e interpretación de la información que nos proporcionan, por ejemplo, en los grupos de discusión y la entrevista en profundidad?
- En relación al problema ¿Qué características deberían tener las alternativas de solución?



## Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

**A continuación, te invitamos a compartir con tus colegas la evaluación de tu trabajo de diagnóstico y las respuestas a las dos preguntas formuladas.**

Considera la consistencia de los elementos del diagnóstico, las propuestas para organizar y analizar la información y las características que deberían tener las alternativas de solución.



## Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

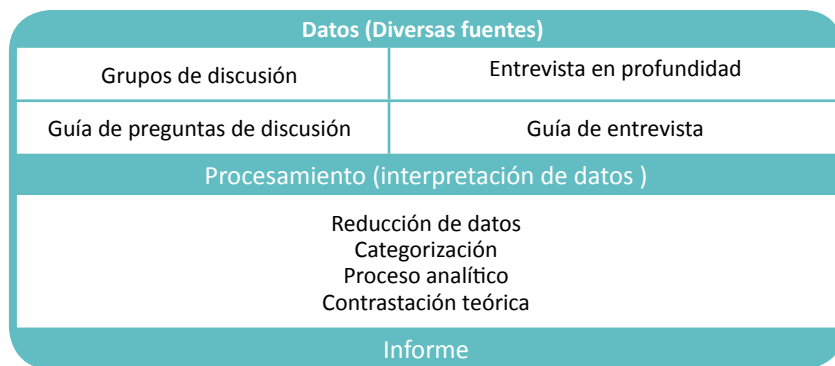
### 2.1. Análisis e interpretación de los datos obtenidos

¿Cómo podemos sintetizar e interpretar los datos obtenidos en el grupo de discusión y la entrevista en profundidad?

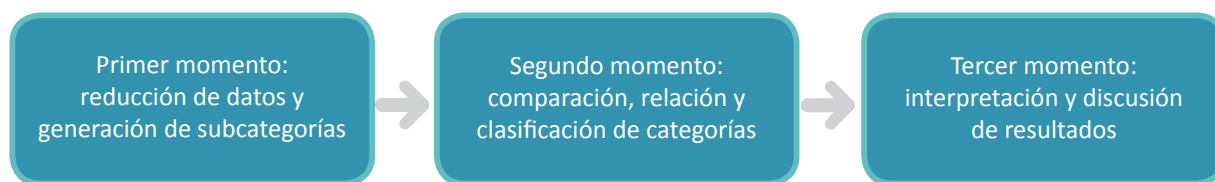
#### **Procesamiento de los datos cualitativos.**

Una vez que tenemos datos e información, será necesario ordenarlos y analizarlos para poder interpretarlos y elaborar el informe del diagnóstico. Existen diferentes técnicas para analizar los datos cualitativos. Sin embargo, vamos a priorizar el proceso de categorización.

La categorización sirve para analizar datos cualitativos. Es un constructo mental que sirve para designar, describir, significar o interpretar el contenido de cada unidad analítica de los datos empíricos o teóricos. Las categorías tienen un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o sub categorías. Para ello vamos a seguir los siguientes pasos:



Para muchos autores el análisis y procesamiento de datos cualitativos presentan tres momentos:



A continuación se explica cada momento tomando en cuenta algunos elementos de la teoría fundamentada.

**Primer momento:** Para la reducción de datos vamos a transcribir las respuestas de los participantes en el grupo de discusión o la entrevista en profundidad. Se selecciona aquellas frases que nos permiten identificar ideas relevantes respecto al tema. (Ver cuadro de categorización)

**Segundo momento:** Agrupamos las frases codificadas que se relacionan y la etiquetamos en un concepto al cual llamamos subcategoría; estas, a su vez, se agrupan para constituir las categorías. El nombre de la subcategoría y categoría son designados por el investigador.

A continuación, se presenta un ejemplo del primer y segundo momento en base a algunas respuestas de docentes entrevistados:

**Cuadro de categorización**

Grupo de discusión		
Pregunta: ¿Qué proceso considera usted para la construcción de la decena?		
Frase ( respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
Docente 1. ...El niño aprende a construir la decena cuando le propones un proceso reiterativo.	Estrategia metodológica que fomenta aprendizaje por repetición	Estrategias metodológicas de la Matemática
Docente 2. ... La construcción de la decena consiste en agrupar diez unidades y eso el niño lo va aprendiendo, sobre todo, cuando lo relaciona con su vida cotidiana.	Estrategia metodológica que fomenta aprendizaje vivencial relacionado a la vida cotidiana	

La categorización puede hacerse antes de entrevistar u observar o después de haber hecho uso de los instrumentos. Es decir, la categorización puede estar predefinida por el analista (lo que usualmente se hace en el método de entrevistas semi-estructuradas) o, por el contrario, puede surgir a medida que se analizan los datos ya recogidos:

- El primer caso (antes) consiste en establecer un conjunto de categorías (o clases de fenómenos o hechos) a partir de las teorías que estudian ese fenómeno o hecho.
- En el segundo caso (después), tanto si se han hecho entrevistas como si sólo hay observación en terreno, se establece categorías de análisis de la información obtenida o registrada después de las entrevistas u observaciones, a partir de lo que la gente dice o hace.

**Tercer momento:** A partir de las subcategorías y categorías generadas, tenemos elementos esenciales que nos permiten conocer las características de la práctica docente o de gestión realizada. Para poder interpretar dicha información será necesario contrastarla con referentes teóricos. Recuerda que solo será posible tener una mirada crítica del quehacer en la institución educativa y explicar cómo y por qué se manifiesta la problemática si contamos con un sólido sustento teórico.

Categorías y subcategorías	Referentes teóricos	Conclusiones preliminares producto de la contrastación teórica
<p><b>Categorías</b> Estrategias metodológicas de la Matemática</p> <p><b>Sub categorías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia metodológica que fomenta aprendizaje por repetición</li> <li>• Estrategia metodológica que fomenta aprendizaje vivencial y relacionado a la vida cotidiana</li> </ul>	<p>“La construcción del concepto de número se apoya en la actividad del niño con objetos concretos, principalmente a partir de la reflexión de sus acciones sobre estos. Por eso es importante que el docente estimule sistemáticamente el análisis y el significado del número por parte de cada niño” Fuente: <i>Como mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes en Matemática.</i></p>	<p>Los docentes consideran que los procesos de repetición son suficientes para que el niño pueda construir el concepto de decena. Sin embargo, esto es insuficiente. “Se debe ayudar al niño con objetos concretos, principalmente a partir de la reflexión de sus acciones sobre estos. Posteriormente, transitar por la representación gráfica, la simbolización y abstracción”.</p>

Tendrás que realizar este mismo procedimiento para analizar cada categoría o aspecto a investigar. A la vez, deberás seguir el mismo proceso para los datos obtenidos de los grupos de discusión.

## 2.2. El informe del diagnóstico del plan de acción

Para realizar el informe del diagnóstico se puede considerar los siguientes elementos:

1. Problema identificado
2. Árbol de problemas fundamentado
3. Contextualización del problema
4. Relación del problema con los compromisos de gestión escolar y el *Marco de buen desempeño directivo*.
5. Actores involucrados en la investigación y valoración de la información obtenida a partir de ellos.
6. Aspectos a conocer, fuentes de información y técnicas e instrumentos utilizados

Aspectos a conocer	Fuentes de información	Técnicas e instrumentos de recojo de información

7. Descripción de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación diagnóstica. Poner en anexos los instrumentos.
8. Evidencias de registros de información.
9. Cuadros de categorización
10. Conclusiones por categorías (El informe del diagnóstico en lo referido a las conclusiones, debería dar cuenta de los puntos críticos y potencialidades observados durante el estudio)

Categorías y subcategorías	Referentes teóricos	Conclusiones (puntos críticos y potencialidades)

Anexos Bibliografía

## 2.3. Planteamiento de alternativas de solución

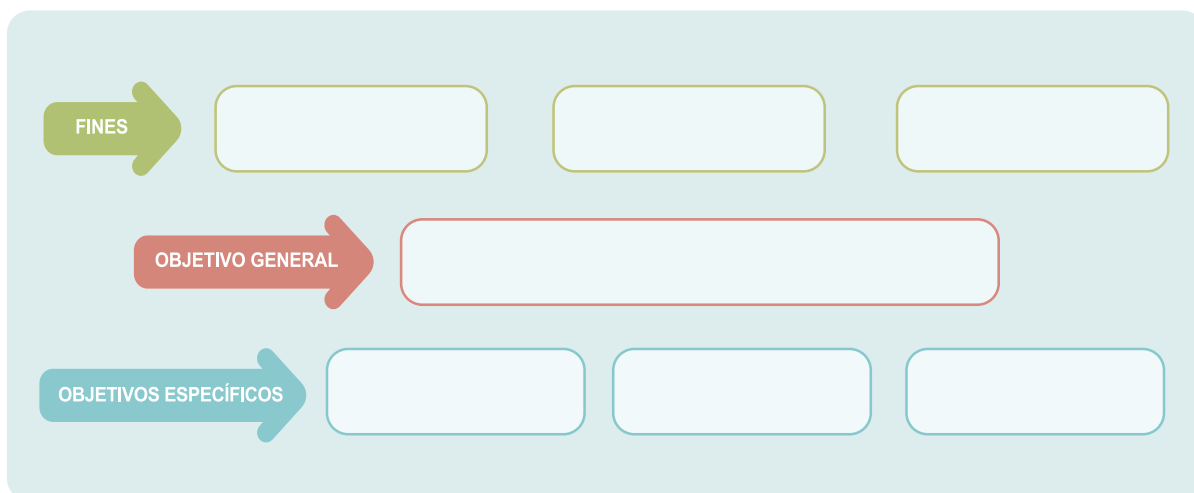
Como habrás notado, durante el diagnóstico van surgiendo las alternativas de solución en la comunidad educativa, las cuales no se reducen a realizar un borrón y cuenta nueva, sino significan proponer mejoras considerando lo positivo ya realizado por la institución educativa y rescatando sus saberes. Para hacer visibles las alternativas vamos a apoyarnos en los objetivos obtenidos a partir del árbol de problemas.

Respecto a los objetivos, Rodríguez (2015, p.63) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado”.

Rodríguez agrega que para construir el árbol de objetivos hay que dar los siguientes pasos:

- Convertir el problema en objetivo general (formulación en positivo) teniendo cuidado en la redacción para que haya un mínimo de coherencia. No se trata sólo de formular un enunciado inverso, sino de expresarlo en términos coherentes y razonables.
- Convertir las causas en medios, los cuales se constituirán en los objetivos específicos.
- Convertir las consecuencias o efectos del problema en fines que se traducirán en mejoras, de acuerdo al problema de investigación.

Entonces el esquema para realizar el árbol de objetivos es el siguiente:



Asimismo, se debe precisar también que el objetivo general define la dirección y alcance de la intervención propuesta, mientras los objetivos específicos, que derivan del anterior, constituyen operaciones concretas que anticipan los cursos de acción para el desarrollo de dicha intervención.

Veamos un ejemplo:

### *Objetivo General:*

Incrementar el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la evaluación ECE a partir de la estrategia didáctica, vinculado a la capacidad de resolución de problemas en los estudiantes del tercer ciclo de la institución educativa N°. 2543.



**Objetivos Específicos:**

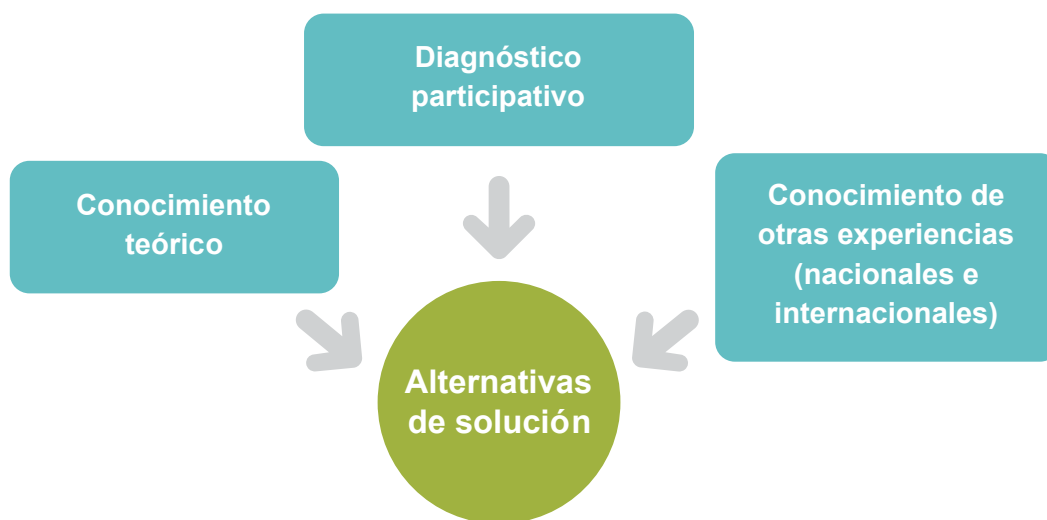
- Diseñar sesiones de aprendizaje que consideren la aplicación de estrategias metodológicas orientadas al desarrollo de las capacidades para la resolución de problemas matemáticos en el tercer ciclo de la institución educativa N°. 2543.

Ahora, plantea los otros objetivos en relación al caso Reflexión sobre la evaluación censal

Ahora estas en condición de construir el árbol de objetivos sobre la base del árbol de problemas que se trabajó previamente.

## 2.4. Sustentación de alternativas

Las alternativas no deben ser producto de buenas intenciones; deben ser sustentadas por referentes conceptuales y teóricos, permitiendo pasar de un conocimiento guiado por lo empírico, la rutina o especulaciones, a un conocimiento guiado por la crítica reflexiva de su quehacer apoyado en la teoría.



Los referentes conceptuales y teóricos permiten ubicar el problema y las alternativas dentro de un conjunto de conocimientos y dar sustento a las acciones. Debes acudir a fuentes primaria, secundaria y terciaria. Asimismo, puedes consultar a uno o varios expertos en el tema.

El diagnóstico nos permite conocer a profundidad la realidad donde encontraremos aspectos positivos y negativos. Recuerda: las alternativas de solución no solo van a considerar la teoría sino también la realidad empírica. El sustento teórico no debe estar divorciado de la realidad.

Respecto a las experiencias de éxito, debes recopilar y seleccionar aquella experiencia relacionada a la solución del problema. Para ello, se requiere revisar la bibliografía, repositorios digitales y revistas indexadas sobre el tema con el fin de tener una idea de las experiencias. Asimismo, debe analizarse los contextos donde fueron desarrolladas. No se trata de una aplicación mecánica, sino de considerar aportes para poder utilizarlos de forma contextualizada y creativa sin dejar de valorar lo positivo en tu institución educativa.

IIPE-UNESCO ( 2000), propone los factores causales sobre los cuales podría sugerirse ideas de solución. A continuación una adecuación con las causas del árbol de problemas:

<p><b>Factores de métodos y procesos</b> Didácticas especiales y generales, guías de lectura, técnicas de planificación curricular en la institución educativa, metodología de proyectos, carrera docente, tutorías</p>	<p><b>Factores de recursos</b> Infraestructura, nuevos equipos, informática, laboratorios, becas de estudio, hospedaje de estudiantes etc.</p>
<p><b>Factores de formación y profesionalización</b> Actualización, formación de post-grado, formación en el trabajo, a distancia, formación permanente, trabajo colaborativo</p>	<p><b>Factores del contexto local y social</b> Escuela de padres, convenios con actores locales, redes de cooperación, emprendimientos conjuntos con las fuerzas vivas de la comunidad, con el sector privado</p>



## Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

En relación a la buena práctica que has seleccionado, te invitamos a que realices el siguiente ejercicio de manera personal:

- Elaborar el informe del diagnóstico del plan de acción.
- Elaborar el árbol de objetivos en relación al árbol de problemas de tu plan de acción.
- Sustentar dos alternativas de solución en base a tu árbol de objetivos.

Luego te invitamos a que en tu institución educativa puedas validar con los docentes, padres y estudiantes los productos logrados (informe, árbol de objetivos y sustentación de las alternativas)

## Buena práctica



### Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

**Invitamos al directivo a realizar lo siguiente:**

Te invitamos a recordar y reflexionar respecto a la buena práctica que has elegido. Recuerda que debes considerar su cumplimiento con los criterios e indicadores de identificación, la descripción realizada y la fundamentación de cómo esta buena práctica ha fortalecido tu liderazgo pedagógico.





## Capacidad de respuesta

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

A continuación, te invitamos a que construyas el marco referencial conceptual y las evidencias que respaldan tu buena práctica usando el siguiente cuadro:

Nombre de la buena práctica seleccionada	Línea temática	Enfoque	Referentes conceptuales (Teorías o investigaciones)	Experiencias de éxito que inspiraron la buena práctica



## Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación, te invitamos a compartir con tus colegas la evaluación de tu trabajo. Elijan un trabajo y construyan, en colectivo, el marco referencial conceptual y las evidencias que respaldan esa buena práctica. Al final deberás enriquecer tu trabajo con la reflexión grupal.



## Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

### 2.5. Identificación de una buena práctica que responda a un problema II

Para la identificación de la buena práctica, hemos considerado tres momentos (vistos en la primera parte del fascículo). Como recordarás, el tercer momento consta de tres tareas:

- La fundamentación de la relevancia de la buena práctica: referentes conceptuales evidencias y experiencias de éxitos.
- La elaboración del informe de identificación de la buena práctica.
- Sustentación de la buena práctica con los referentes conceptuales y experiencias de éxito que apoyaron su implementación.

En la primera parte se desarrollaron las tareas a y b, en esta parte veremos la tarea c.

## Sustentar la buena práctica con los referentes conceptuales y experiencias de éxito que apoyaron su implementación

**Referente conceptual:** son teorías, ideas o informaciones de algunos referentes teóricos que sirven para definir el enfoque de una buena práctica, ya que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización.

La finalidad del referente conceptual es situar la buena práctica dentro de un conjunto de conocimientos y enfoques y permitir una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan para explicarla.

El punto de partida para construir un marco de referencial conceptual lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que, obligatoriamente, tendremos que hacer. El referente conceptual responde a la pregunta ¿qué antecedentes existen? Por ende, tiene como objeto dar a la buena práctica un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema.

Para construir el marco referencial de la buena práctica seleccionada es importante que además de recoger los referentes conceptuales construidos en tu institución educativa, lo revises a la luz de los conceptos, teorías y enfoques que ha trabajado en los módulos 1, 2 y 3. Es el momento de capitalizar lo aprendido en los módulos anteriores y articularlos en el trabajo académico.

Por ejemplo:

### Módulo 1

La dirección escolar:  
gestión de la complejidad y  
diversidad de la institución  
educativa

### Módulo 2

Planificación escolar: la toma  
de decisiones informada

### Módulo 3

Participación y clima  
institucional para la  
organización escolar efectiva

Te presentamos un ejemplo de cómo puedes elaborar el referente conceptual de la buena práctica.

Ejemplo:

### Buena Práctica: Escuela Segura y Saludable

**Primero:** Todos deben tener el resumen de la buena práctica.

**Segundo:** Realicen una lectura individual del resumen de la buena práctica y luego reflexionen en cada grupo sobre la lectura. Elaboren un organizador visual o índice temático sobre la buena práctica. Este trabajo va a permitir buscar los referentes conceptuales que la fundamentan.

**Tercero:** Repartan entre los grupos el índice temático para elaborar el referente conceptual de la buena práctica.

En principio, el equipo recuerda las teorías y experiencias sobre las que se basaron para implementar la buena práctica. Se trata de recuperar los fundamentos que ya conocen.

En grupo busquen información sobre los temas o puntos que faltan para completar el marco referencial.

**Cuarto:** Utilizando el sistema virtual, comiencen la búsqueda de experiencias similares en otro contexto. Elaboren una síntesis sobre estas experiencias.

**Quinto:** Como ya tienes sus referentes conceptuales, agreguen la síntesis de las experiencias similares en otros contextos.

**Sexto:** Ya está todo listo, ahora utiliza la ficha de la página 31 para registrar lo que corresponde: en referentes conceptuales, experiencias exitosas similares, etc.

Ejemplos de marco referencial para la buena práctica Escuela segura y saludable

En el marco del caso presentado en esta parte, podría haber información relacionada a:

- **Marco conceptual:**
  - Concepto de escuela segura y saludable
  - El currículo y el ambiente
  - Relación entre ambientes seguros y saludables y los aprendizajes
  - Experiencias exitosas de escuelas con ambientes seguros y saludables
  - El clima institucional y su influencia en la salud física y mental de los estudiantes y docentes
- **Marco legal**
  - Bases legales que sustentan una educación promotora de ambientes seguros y saludables.
  - Políticas públicas
- **Marco institucional**
  - Organización y funciones de la institución educativa.

El marco referencial debe articularse con la buena práctica; el equipo de la institución educativa debe hacer un análisis para explicar cómo ese marco referencial se expresa en la buena práctica.

Esta práctica de construcción es muy poderosa para fortalecer el liderazgo pedagógico del director ante la comunidad educativa de su institución educativa.

El marco referencial debe articularse con la buena práctica. El equipo de la institución educativa debe hacer un análisis para explicar cómo ese marco referencial se expresa en la buena práctica.

Esta práctica de construcción es muy poderosa para fortalecer tu liderazgo pedagógico como director ante la comunidad educativa de tu institución educativa.

**Experiencias de éxito:** Se entiende así al conjunto de experiencias educativas o proyectos desarrollados en el campo de la educación que tras su implementación han obtenido buenos resultados en la formación integral de los estudiantes. Son experiencias que nos sirven de inspiración o motivación para iniciar procesos de mejora en la institución educativa. En esta parte corresponde registrar una pequeña descripción de las experiencias que nos sirvieron de referencia, ejemplo o inspiración para llevar adelante nuestra buena práctica.

## 2.6. La elaboración del informe de identificación de la buena práctica

Para la elaboración del informe considera el formato de la página 25 Descripción de una buena práctica de liderazgo pedagógico.



### Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

- a. Elabora el marco de referencia de la buena práctica que elegiste.
- b. Elabora el informe de la buena práctica (puedes usar el formato de la página 25 Descripción de una buena práctica de liderazgo pedagógico u otro que consideres conveniente)

# Autoevaluación

1. Explica, a través de un esquema gráfico, los pasos que debes seguir para realizar un diagnóstico o identificación de una buena práctica.



2. ¿Qué características consideras que deben presentar las alternativas de solución?



3. Explica, a través de un organizador gráfico, las condiciones que se requieren para poder elaborar el informe del diagnóstico y la fundamentación de la relevancia de las buenas prácticas



## Glosario

**Entrevista en profundidad.** Técnica cualitativa para poder obtener datos. Ahonda en los temas relevantes y es persistente en el propósito de interrogar con exhaustividad.

**Categorización.** La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto. Las categorías tienen poder conceptual ya que reúnen grupos de conceptos o subcategorías. Cuando el investigador comienza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno.

**Buena práctica.** Es la acción o conjunto de acciones, implementada individual o colectivamente, que ha introducido un elemento nuevo en alguno de los subsistemas educativos y que ha demostrado gran efectividad y potencial de réplica.

**Sistematización.** La interpretación crítica de la experiencia educativa que permite la reconstrucción y documentación planificada de la misma, con el fin de descubrir aspectos claves que la convierten en referente potencial para generar conocimientos y aportar al cambio educativo.

**Grupo de discusión.** Conversación planeada, diseñada para obtener información sobre un tema determinado en un ambiente permisivo, no directivo. Es una conversación en grupo con un propósito definido.

## Bibliografía

**Bolívar, A. (2000).** *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades.* Madrid: Editorial La Muralla.

**Delgado, K. (2014).** *Dinámica de grupos, aplicaciones educativas.* Lima: Editorial San Marcos.

**Hernández Sampieri C., Roberto; Fernández Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio (1997)** *Metodología de la investigación* – México: M. McGraw-Hill.

**IIEP– UNESCO (2000).** *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa- Módulo 7 “Resolución de Problemas”.* Buenos Aires.

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

**Latorre, A. (2007).** *La investigación- acción. Conocer y cambiar la práctica educativa.* Barcelona: Editorial Graó.

**Minedu (2012).** *¿Cómo mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes en Matemática?.* Lima Perú

**Minedu (2014).** *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela.* Lima Perú.

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

**Minedu (2015).** *Manual de gestión escolar.* Directivos construyendo escuela. Lima Perú.

**RODRÍGUEZ, J. (2005).** *La investigación acción educativa. ¿Qué es? ¿Cómo se hace?.* Lima Perú: Editorial Losada



