

# Marco de Buen Desempeño del Directivo

Directivos construyendo escuela



PERÚ

Ministerio  
de Educación





# **Marco de Buen Desempeño del Directivo**

**Directivos construyendo escuela**



# Resolución de Secretaría General

## Nº 304 - 2014 MINEDU

Lima, 25 MAR 2014

### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 15 de la Constitución Política del Perú establece que el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesorado;

Que, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 79 y 80 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado; teniendo como una de sus funciones definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad;

Que, el artículo 57 de la referida Ley, establece que el ascenso y permanencia del profesor, en la carrera pública docente, se da mediante un sistema de evaluación que se rige, entre otros criterios, por la calidad de desempeño;

Que, el artículo 5 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, y el artículo 20 de su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED, establecen que uno de los objetivos de la Carrera Pública Magisterial es contribuir a garantizar la calidad de las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño para atender el derecho de cada alumno a recibir una educación de calidad; asimismo, los aspectos relacionados con la organización, regulación, implementación y evaluación del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub Directores de Instituciones Educativas toman como referencia la propuesta Marco de Buen Desempeño del Directivo;

Que, conforme al literal a) del artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por el Decreto Supremo N° 006-2012-ED, la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, conduce la formulación del marco del buen desempeño de los directores de instituciones educativas;

Que, mediante Oficio N° 020-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDIE y el Informe N° 006-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDIE, la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas solicita al Viceministro de Gestión Pedagógica, la aprobación de los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo", que tienen como finalidad establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela, guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos, así como identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando su desarrollo profesional;



Que, los referidos lineamientos se encuentran en concordancia con el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM 2012-2016), aprobado por Resolución Ministerial N° 0518-2012-ED, el cual propone para el ámbito de la gestión escolar que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes, siendo un actor importante el personal directivo, para ello se requiere de procesos técnicos, transparentes y efectivos de selección, formación y organización, porque los cambios institucionales necesitan de liderazgos bien preparados para afrontar los retos de tales procesos;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificada por la Ley N° 26510; el Decreto Supremo N° 006-2012-ED, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) del Ministerio de Educación; la Resolución Ministerial N° 0520-2013-ED, que aprueba la Directiva N° 023-2013-MINEDU/SG-OAJ denominada "Elaboración, aprobación y tramitación de dispositivos normativos y actos resolutivos en el Ministerio de Educación"; y, las facultades delegadas en la Resolución Ministerial N° 014-2014-MINEDU;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo", los que como Anexo forman parte de la presente resolución.

**Artículo 2.-** Disponer que la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación publique la presente Resolución de Secretaría General y su Anexo, en el Sistema de Información Jurídica de Educación – SIJE, ubicado en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (<http://www.minedu.gob.pe/>).

Regístrese, comuníquese y publíquese.



DESILU LEON CHEMPEN  
Secretaría General  
Ministerio de Educación

## **MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Av. de la Arqueología cuadra 2 – San Borja  
Lima 41, Perú  
Teléfono 615-5800  
www.minedu.gob.pe

### **Jaime Saavedra Chanduví**

Ministro de Educación

### **José Martín Vegas Torres**

Viceministro de Gestión Pedagógica

### **Flavio Figallo Rivadeneyra**

Director (e) de la Dirección General  
de Desarrollo de las Instituciones Educativas

### **Equipo de Gestión Escolar**

Tania Cárdenas Pinto

Natalia Incio Serra

Rocío Colca Almonacid

Ana Mónica Martínez Díaz

Marcelino Galindo Vivanco

María Jesús Vilchez Rodríguez

Juan José Casilla Maldonado

Violeta Cuenca Cartagena

Abel Morán Urquiza

Victoria Santillán Ortiz

Brígida Peraza Cornejo

José Luis Pereyra Acosta

Víctor Sifuentes Vargas

### **Diseño y diagramación**

María Teresa Galindo Valdizán

Claudia Botto Talledo

### **Corrección de estilo**

Rodolfo Napurí Izquierdo

### **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° 2014 –

Impreso en el Perú

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES</b>	<b>10</b>
1.1 La gestión escolar en el contexto de reforma de la escuela	12
1.2 Liderazgo pedagógico	14
1.3 Sistema de dirección escolar	18
<b>2. PUNTO DE PARTIDA: MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<b>22</b>
<b>3. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO</b>	<b>28</b>
3.1 Definición y propósitos	30
3.2 Proceso de construcción	31
3.3 Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo	33
3.3.1 Dominios	34
3.3.2 Competencias	34
3.3.3 Desempeños	36
<b>4. REFERENCIAS</b>	<b>48</b>
<b>5. ANEXOS</b>	<b>50</b>
Anexo 1: Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño	50
Anexo 2: Encuentros realizados para el proceso de construcción del Marco de Buen Desempeño del Directivo	52



# Presentación

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. En este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el **Marco de Buen Desempeño del Directivo**, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta tanto las tendencias internacionales como los avances existentes en nuestro país respecto del enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Es indudable que esta definición se concibe en un contexto de reforma, que demanda al sistema generar condiciones para que se produzca el cambio, y al líder directivo, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma; variables que serán atendidas como parte de la estrategia de implementación.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es resultado de la revisión de evidencias proporcionadas por la investigación internacional, y de un proceso de reflexión y construcción colectiva realizado por los directores, actores educativos que participaron en diversos eventos de consulta sobre las buenas prácticas de gestión escolar identificadas en las instituciones educativas de nuestro país y cuyos aportes le otorgan legitimidad a esta propuesta.

Ponemos a consideración de ustedes el presente documento, que por su carácter dinámico continuará nutriéndose con sus aportes y sugerencias. Esperamos que se convierta en una herramienta orientadora de los procesos de evaluación y formación, y que contribuya a la mejora de la gestión escolar.

# 1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES



- 1.1 La gestión escolar en el contexto de reforma de la escuela
- 1.2 Liderazgo pedagógico
- 1.3 Sistema de dirección escolar







---

La escuela es la institución que menos cambios ha experimentado en las últimas décadas. Esto genera un desfase frente a la demanda educativa de los niños y jóvenes que hoy entienden y aprenden de forma diferente.

---

## 1.1 LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE REFORMA DE LA ESCUELA

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003); no obstante, su situación varía de acuerdo con el contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tiene carencias y presenta dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral, lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

*La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012, pp. 5-6)*

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar, en procesos tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social (OCDE, 2010).

En tal sentido, la escuela que queremos propone alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia escuela.

Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así, se organiza el modelo de escuela en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos y todas los estudiantes:

1. Gestión de los procesos pedagógicos.
2. Convivencia democrática e intercultural.
3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

- 1. La gestión de los procesos pedagógicos** está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos<sup>1</sup>. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

<sup>1</sup> Se parte de la premisa de que los procesos pedagógicos actualmente predominantes en el sistema escolar están estacionados en su función reproductiva y, pese a los esfuerzos de la política educativa, no logran enfocarse en el desarrollo de capacidades de acción transformadora sobre la realidad, ni en la producción creativa de ideas. Es por eso que la apuesta no es simplemente por "mejorar la eficacia" de los procesos pedagógicos actuales, tal como están, sino por cambiar su carácter, su foco y su orientación.

---

**La escuela requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental.**

---

---

El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos.

---

**2. La convivencia democrática e intercultural** está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.

**3. El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad** implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos- resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con madres y padres de familia y la comunidad, dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.
- Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

## 1.2 LIDERAZGO PEDAGÓGICO

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997).

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En el primer caso, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo con Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución,




---

**La gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.**

---

en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización; sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional<sup>2</sup>, conlleva una labor "transformadora", pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood et al. (2006) se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

2 La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos a cambio de que cumplan los objetivos especificados y de que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. (Varela, 2010)

Las prácticas eficaces de liderazgo que define Bolívar (2010) aparecen en la Tabla 1:

Tabla 1. Prácticas Eficaces de Liderazgo (Bolívar, 2010)

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN
<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
<b>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</b>	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</b>	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos <i>feedback</i> a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
<b>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</b>	Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor <i>expertise</i> en liderazgo implica mayor influencia.
<b>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</b>	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que se ha llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- **Gestión pedagógica e institucional**, que identifica características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- **Expectativas y “visión de futuro”**, referida a la confianza que tienen (y transmiten) los directivos y profesores en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- **Planificación rigurosa del proceso pedagógico**, en la que se brinda espacio para el aporte individual de las y los docentes.

3 El liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996, en Murillo, 2006)

4 El liderazgo instruccional (*instructional leadership*) se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos. Este tipo de liderazgo, “(...) relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “rediseñarlas” en función de esas metas”. (Bolívar, 2010, p. 82)



---

**El liderazgo pedagógico del directivo es un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación.**

---

Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo con lo referido por Bolívar (2010a) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación, por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

### **1.3 SISTEMA DE DIRECCIÓN ESCOLAR**

La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de organización, necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente-director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto, ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión. Esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realiza, lo que ha generado diversos y muchas veces inadecuados procesos de asignación a este importante cargo y función.

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004-2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles a todas y todos las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación<sup>5</sup>, evaluación<sup>6</sup> y asignaciones e incentivos<sup>7</sup> se prevé como estrategia de política la creación e implementación del **Sistema de Dirección Escolar**, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

5 Artículo 9, Ley 29944 y artículos 18, 19 y 20 del Reglamento de la Ley.

6 Artículo 35, Ley 29944 y Capítulo VI y VII del Reglamento de la Ley.

7 Artículos 56, 58, 60 y 61 de la Ley 29944 y Capítulo XII del Reglamento de la Ley.

En ese entender, el **Sistema de Dirección Escolar** se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

En la Figura 1 se muestran los componentes y procesos que interactúan dentro del Sistema de Dirección Escolar:



Figura 1. Sistema de Dirección Escolar

---

El sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para convertir a los directivos en líderes del cambio.

---

Para garantizar un acompañamiento acorde con la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

- **Marco de Buen Desempeño del Directivo.** Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

---

Las responsabilidades del directivo deben estar bien definidas para alcanzar un rendimiento eficiente.

---

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el **Marco de Buen Desempeño del Directivo** es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

- **Evaluación de acceso a cargo directivo.** Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o subdirector escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y de evaluación de directores estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El proceso de selección se realizará durante el año 2014, y de acuerdo con lo previsto la asignación especial por cargo registrá a partir del año 2015.

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso.

- **Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores.** Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el Programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

- **Asignaciones e incentivos.** Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:
  - Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país.
  - Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación).
  - Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente.
  - Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el **Comité Consultivo de Directores Líderes**.



# 2. PUNTO DE PARTIDA: MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE





El Marco de Buen Desempeño Docente tiene su origen en la propuesta de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente y fue aprobada en enero de 2012 mediante la Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene entre sus propósitos específicos:

- Establecer un lenguaje común entre docentes y ciudadanía para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de las y los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- Promover la revaloración social y profesional de las y los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El Marco de Buen Desempeño Docente está estructurado en dominios, competencias y desempeños (MINEDU, 2012a). Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias (ver Figura 2).

**Dominio 1** : se relaciona con la preparación para la enseñanza.

**Dominio 2** : describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.

**Dominio 3** : se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.

**Dominio 4** : comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

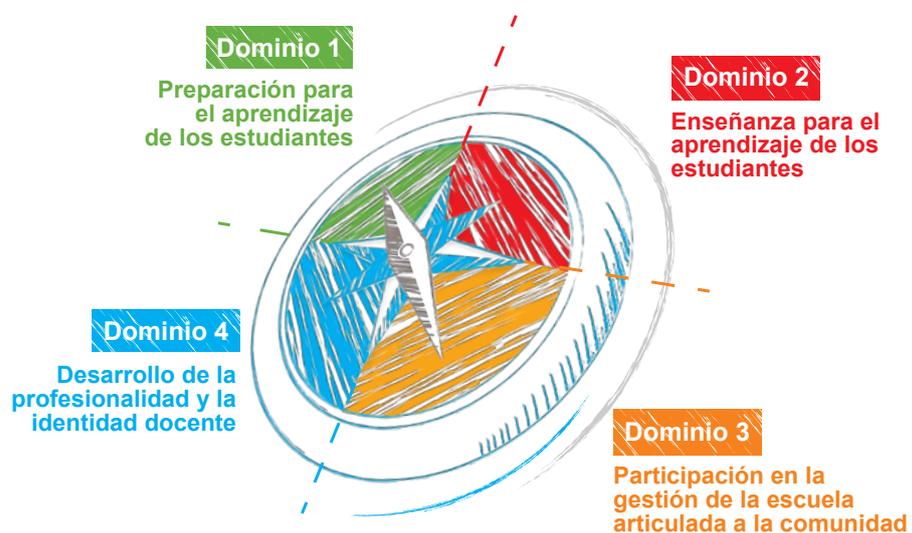


Figura 2. Dominios del Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012a)

Para el desarrollo de estos cuatro dominios se han construido nueve competencias sugeridas.

Tal como se encuentra establecido -técnica y normativamente- ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente. El Reglamento de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial (aprobado en mayo de 2013) señala al respecto: “El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años”. Uno de dichos cargos es el de directivo de institución educativa. Para postular a él, el docente debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial. Esta definición alude y remarca el carácter pedagógico del cargo, ya que el directivo cuenta con una formación docente. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo constituye un complemento fundamental del Marco de Buen Desempeño Docente, ya que recupera -de este último- los dominios, competencias y desempeños que son generales y comunes a la carrera docente (sea cual fuere el cargo que venga desempeñando el docente) y añade los dominios, competencias y desempeños específicos que corresponden al ejercicio del cargo de directivo.

El dominio IV, **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**, es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad docente y las prácticas que la caracterizan. El desarrollo de la profesionalidad y la ética en la profesión son, en esencia, fundamentales para el ejercicio del cargo directivo, por lo que el Marco de Buen Desempeño del Directivo -al ser un instrumento de política articulado al Marco de Buen Desempeño Docente- no los considera de manera explícita, sino que los suscribe y promueve, asumiéndolos como dominios transversales a todo el quehacer cotidiano del directivo.

El Marco de Buen Desempeño Docente identifica para este dominio dos competencias y cinco desempeños clave (ver Figura 3). Se refieren a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupo, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye además la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (MINEDU, 2012a).

---

El Marco de Buen Desempeño del Directivo toma como punto de partida el Marco de Buen Desempeño Docente y lo complementa, agregando nuevos dominios, competencias y desempeños que corresponden al ejercicio del cargo directivo.

---

## Dominio 4

### Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

#### Competencia 8

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

#### Desempeños

36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

#### Competencia 9

Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

#### Desempeños

39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.
40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

Figura 3. Dominio IV. Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012a)

El contenido de este dominio se desagrega y desarrolla en las competencias establecidas para los procesos formativos. De esta manera, se logra la especificidad que requiere el desarrollo de la profesionalidad y la identidad en el directivo escolar. Como parte del proceso formativo se fortalecerán las competencias y recursos que favorecen el ejercicio adecuado de su cargo.

# Los marcos de buen desempeño proveen herramientas útiles que facilitan la labor de los directivos y maestros

La brújula orientará tu desempeño como docente y te ayudará a impulsar las habilidades de tus estudiantes

Marco de Buen Desempeño Docente



Y si además eres director, los binoculares afinarán tu desempeño como líder pedagógico

Marco de Buen Desempeño del Directivo

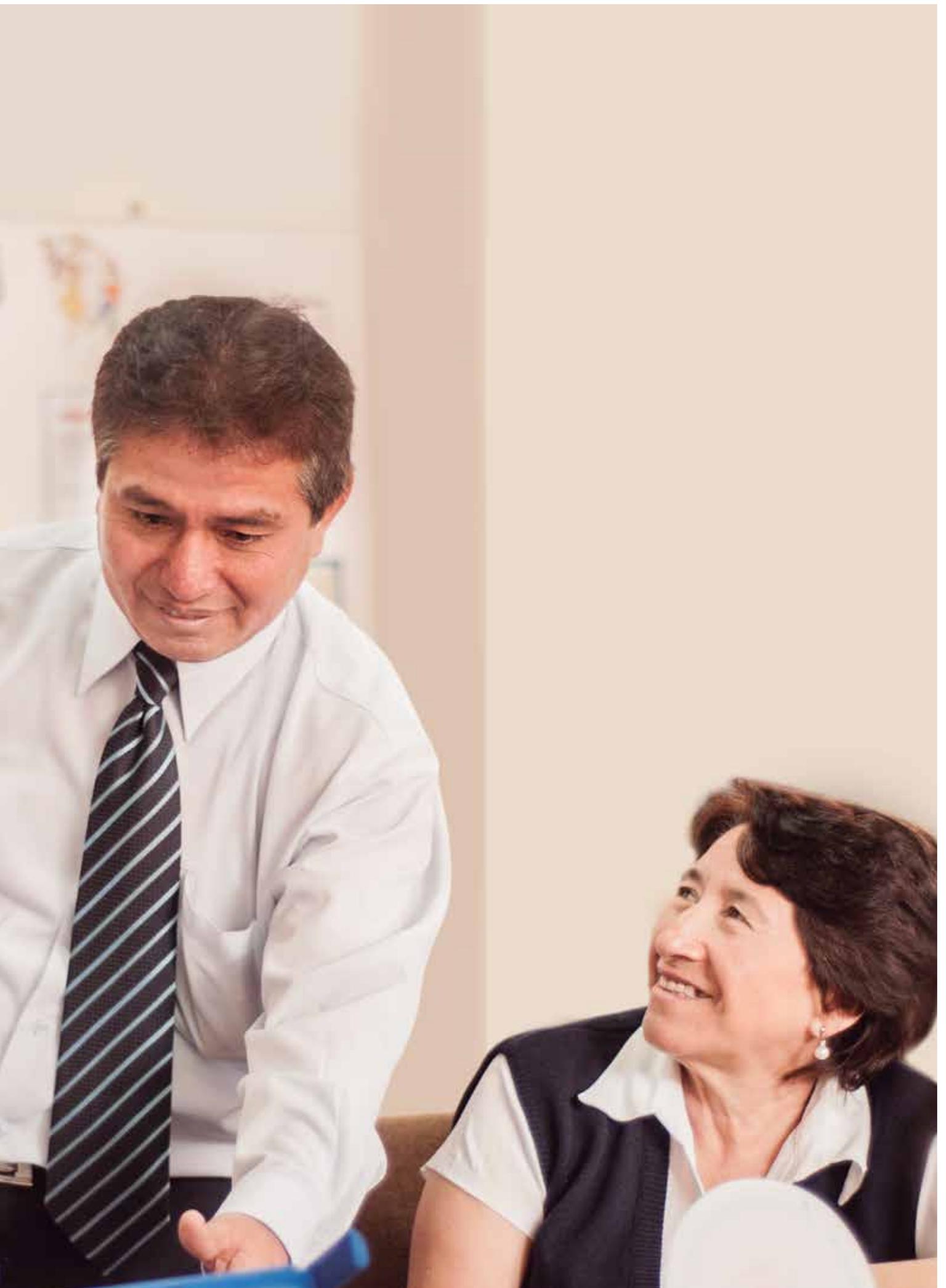
# 3. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

---

- 3.1 Definición y propósitos
- 3.2 Proceso de construcción
- 3.3 Estructura del Marco de Buen  
Desempeño del Directivo

- 3.3.1 Dominios
- 3.3.2 Competencias
- 3.3.3 Desempeños





### 3.1 DEFINICIÓN Y PROPÓSITOS

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012b, p. 52). De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

---

**El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.**

---

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país.



## 3.2 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

El Marco de Buen Desempeño del Directivo ha seguido una ruta de construcción básicamente participativa que ha considerado diversas etapas, entre ellas están: la revisión de experiencias nacionales e internacionales, la revisión de evidencias e investigaciones y la constante retroalimentación respecto de las propuestas preliminares -en espacios de diálogo y discusión- con diferentes actores educativos.

Un primer referente de trabajo fue el documento *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar* (MINEDU, 2012), el cual permitió identificar a las instituciones educativas nacionales que desarrollan, o han desarrollado, experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión escolar, además de ayudar a contrastar los criterios identificados con estudios nacionales e internacionales que presentan evidencias sobre este tema.

*"Las prácticas de dirección escolar, son el conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la institución educativa, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes, en un marco ético y técnico, alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas prácticas deben servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos". (MINEDU, 2012)*

Para la elaboración de los *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*, un documento preliminar fue sometido a consulta en todas las regiones del país. Participaron en este proceso 1,890 personas entre directivos de instituciones educativas, especialistas de las Direcciones Regionales de Educación y especialistas del Ministerio de Educación. Este primer proceso de consulta nacional permitió elaborar un documento denominado *Matriz de criterios de buenas prácticas de dirección escolar*, que está estructurado en componentes, criterios y prácticas. Los componentes que la organizan fueron definidos en función de la propuesta de reforma de la escuela. Ellos son: Gestión pedagógica, Convivencia democrática y vínculo de la escuela con la familia y comunidad. Cada componente se desagregó en un conjunto de criterios y estos, a su vez, se desagregaron en un total de 91 prácticas. El componente **Gestión pedagógica** agrupó el mayor número de prácticas (48), mientras que los otros dos agruparon las 43 prácticas restantes (ver Figura 4).

---

Más de 3,500 actores educativos han dialogado, revisado y aportado a la construcción del Marco de Buen Desempeño del Directivo.

---

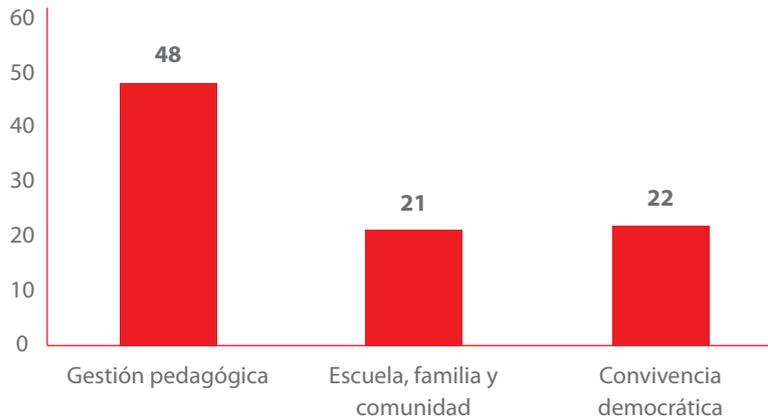


Figura 4. Buenas prácticas de dirección escolar según componente (MINEDU, 2012)

En la Tabla 2 se muestran las categorías en las que se agrupan las prácticas de gestión pedagógica.

Tabla 2. Categorías de la Gestión Pedagógica

EJERCICIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	12
Organización de la escuela	12
Acompañamiento pedagógico	8
Comportamiento ético	5
Promoción de la autoevaluación y aprendizaje continuo	5
Promoción de estilo de vida saludable y manejo de riesgo	6

Los *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar* señalan un camino para la formulación de las pautas normativas que permiten visualizar, clasificar y juzgar las implicancias del ejercicio directivo en una institución educativa. En este caso específico, cada componente cuenta con un conjunto de criterios que agrupan acciones observables denominadas prácticas.

A partir de la formulación y revisión de los *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*, se elaboró la primera versión del Marco de Buen Desempeño del Directivo, la cual fue revisada y puesta en proceso de consulta en diversos espacios<sup>8</sup> como la Red de Consulta de Directivos Líderes<sup>9</sup>; el proceso de consulta regional que contó con la participación de 1,605 directivos de todas las regiones, la revisión por expertos nacionales en materia educativa y la opinión de la experta en gestión escolar María Victoria Angulo de la Red de Rectores Líderes Transformadores de Colombia.

8 Ver Anexo 2.

9 Establecida en febrero de 2013, la Red de Consulta de Directivos Líderes congrega a 60 directores de todo el país cuyas instituciones educativas presentan buenas prácticas en gestión escolar.

### 3.3 ESTRUCTURA DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños (ver Figura 5).





---

Los dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela.

---

### 3.3.1 DOMINIOS

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio **Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes** abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes** comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

### 3.3.2 COMPETENCIAS

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2012a, p. 21)

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

Las competencias propuestas son seis y están distribuidas entre los dos dominios (ver Figura 6).

<p><b>Dominio 1</b></p> <p><b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b></p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p><b>Competencia 1</b></p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Competencia 2</b></p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p><b>Competencia 3</b></p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p><b>Competencia 4</b></p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p><b>Dominio 2</b></p> <p><b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b></p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p><b>Competencia 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 6. Dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo

### 3.3.3 DESEMPEÑOS

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) *actuación observable* (2) en correspondencia a una *responsabilidad* y (3) logro de determinados *resultados* (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación *in situ*.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta 21 desempeños (ver Figura 7).



# Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo

Figura 7



## Dominio 1

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

4 competencias

14 desempeños

## Dominio 2

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

2 competencias

7 desempeños



# Dominio 1

Gestión de las  
condiciones  
para la mejora de  
los aprendizajes



# Competencia 1

**Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.**



## ► Desempeño 1.

**Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.**

Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.

## Desempeño 2.

**Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.**

Convoca a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social, formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje. Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela.

# Competencia 2

**Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.**

## Desempeño 3.

**Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.**

Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela, centrándose en los aprendizajes.

## Desempeño 4.

**Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.**

Establece relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción

con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Transmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo, generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

## Desempeño 5.

**Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.**

Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

## Desempeño 6.

**Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.**

Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones democráticas con madres y padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos y en la gestión de la escuela. Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela. Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes. Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes. Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes. Evalúa en forma participativa las alianzas y convenios establecidos en función de los logros de aprendizaje obtenidos y las necesidades de la escuela.

# Competencia 3

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

## ► Desempeño 7.

**Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.**

Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela. Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes. Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.

## Desempeño 8.

**Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.**

Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes. Fomenta el compromiso en las y los

docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo. Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo. Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.

## Desempeño 9.

**Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.**

Identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela. Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión. Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.

## Desempeño 10.

**Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.**

Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. Formula de manera conjunta las acciones dirigidas a la atención de posibles situaciones de amenaza estableciendo responsabilidades y tomando en cuenta los recursos disponibles.

## Desempeño 11.

**Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.**

Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional. Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal administrativo y/o de soporte de la escuela. Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.

# Competencia 4

**Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.**

## ► Desempeño 12.

**Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.**

Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes. Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua. Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.

## Desempeño 13.

**Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.**

Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa. Diseña, organiza e implementa diversos

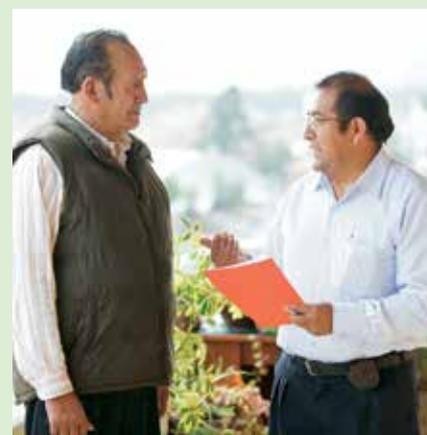
mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc. –que involucran a los padres de familia– para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes. Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela. Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.

## Desempeño 14.

**Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.**

Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico de

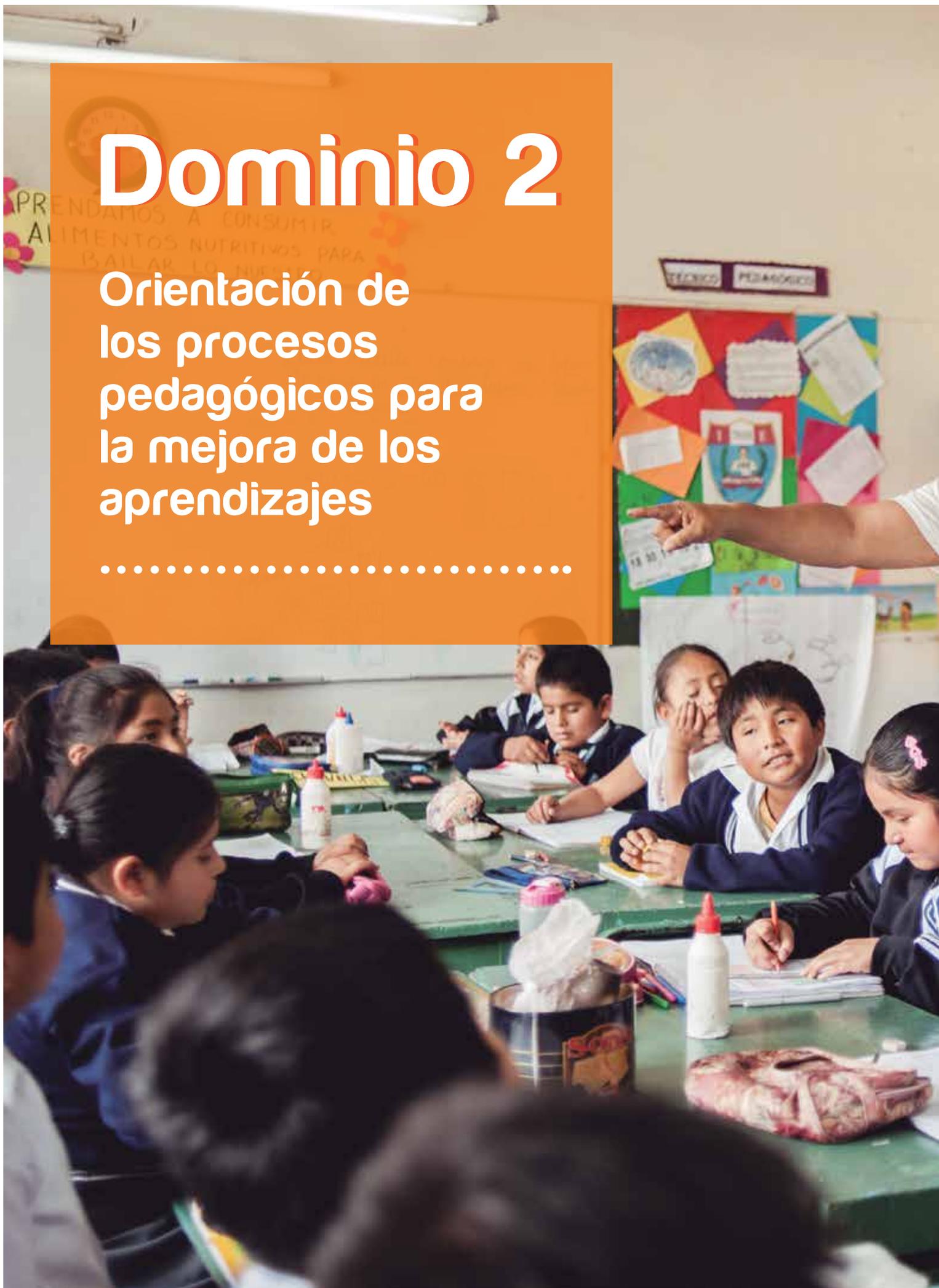
manera que asegure que todas y todos los estudiantes aprendan. Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico, consensuando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.



# Dominio 2

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

.....





# Competencia 5

**Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.**

## ► Desempeño 15.

**Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.**

Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.

## Desempeño 16.

**Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.**

Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve un

ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de las y los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.

## Desempeño 17.

**Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.**

Refuerza y apoya las iniciativas de las y 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.



# Competencia 6

**Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.**

## ► Desempeño 18.<sup>10</sup>

**Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.**

Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular, entre ellos, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos. Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, las características de los estudiantes y los desafíos que se confrontan al nivel de los aprendizajes, orientando su utilización efectiva, flexible y pertinente por parte de las y los docentes en su trabajo pedagógico cotidiano.

## Desempeño 19.

**Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la**

**diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.**

Desarrolla acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula como elemento fundamental para favorecer el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

## Desempeño 20.

**Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.**

Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

## Desempeño 21.

**Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.**

Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje. Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.

<sup>10</sup> El Ministerio de Educación dará a conocer el Marco Curricular para que sea analizado por las instituciones educativas y, después de considerar sus aportes, entrará en vigencia a nivel nacional.

# Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de <[www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110](http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110)>
- Barber, M. & Mourshed, M. (2008). *¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos?* Santiago de Chile, Chile: PREAL. Recuperado de <[www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. Recuperado de <[ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf)>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de <[www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)>
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <[www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf)>
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2010). *Motion leadership. The skinny on becoming change savvy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. En K. Leithwood y P. Hallinger (Eds.). *Second international handbook of educational leadership and administration. Springer international handbook of education*, 8 (pp.653-696). New York, NY: Springer.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de <[http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)>
- Horn, A. & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/116/112>>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Lima: IPEBA. Recuperado de <[http://www.ipeba.gob.pe/images/publicaciones/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](http://www.ipeba.gob.pe/images/publicaciones/GUIA_EBR_ccarat.pdf)>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. New York, NY: The Wallace Foundation.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham, UK: National College for School Leadership, University of Nottingham.

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

Ministerio de Educación del Perú. (2003). *Ley 28044. Ley General de Educación*. Lima, Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2012a). *Marco de Buen Desempeño Docente: Un buen maestro cambia tu vida*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>>

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo*. Lima, Perú: MINEDU. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas.

Ministerio de Educación del Perú. (2012b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012–2016*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de <[http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)>

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Recuperado de <<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>>

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL. (2003). *Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: Asesorías para el Desarrollo.

Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México D.F, México: Secretaría de Educación Pública.

Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London, UK: Cassell.

Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A reflective practice perspective* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143–50. Recuperado de <<http://www.leadrighttoday.com/uploads/9/4/1/6/9416169/ql-myt9pbw.pdf.pdf>>

UNICEF (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: UNICEF. Recuperado de <[http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)>

Varela, H. (2010). *Tabla comparativa. Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional*. Recuperado de <[www.manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html](http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html)>

# Anexos

## Anexo 1: Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño.

### MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

#### a. GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO	
<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>  Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.	<b>1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</b>	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	
		2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.	
	<b>2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</b>	3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	
		4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	
		5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	
		6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	
		<b>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</b>	7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
			8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.
	9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.		
	10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.		
	<b>4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</b>	11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	
		12. Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	
		13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	
		14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	

b. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p><b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b></p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p><b>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</b></p>	<p>15. Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.</p>
		<p>16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>
		<p>17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p>
		<p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>
		<p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>
		<p>20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
		<p>21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>

## Anexo 2: Encuentros realizados para el proceso de construcción del Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Año 2012

EVENTO	RESEÑA	PROCEDENCIA	LUGAR	FECHA	N° PARTICIPANTES
<b>TALLER PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS URBANAS EN CONTEXTO DE ALTO RIESGO DE LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO</b>	En el marco de la construcción de la propuesta <b>La escuela que queremos</b> se desarrolló -en dos grupos- el "Taller para directores de instituciones educativas públicas en contexto de alto riesgo".	<b>GRUPO I</b> Directores de instituciones educativas de Lima y Callao	Centro Recreacional Huampaní	20 de junio	66
	En este espacio se puso en conocimiento el documento preliminar sobre <b>Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar</b> , el cual fue analizado por los directores, quienes realizaron los aportes correspondientes.	<b>GRUPO II</b> Directores de instituciones educativas de Lima y Callao	Centro Recreacional Huampaní	18 de julio	58
<b>MESA DE TRABAJO CON ESPECIALISTAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINEDU)</b>	Espacio de análisis, debate y aportes al documento preliminar sobre <b>Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar</b> . Se recibieron importantes aportes, tanto a la estructura como a los criterios y prácticas de la propuesta.	Especialistas del MINEDU (DIGEDD, DIGEBR Nivel Inicial y Primaria, DIECA, DIGEBA, DIGEIBIR, DITOE, OAAE, DESP), UNESCO, IPEBA	CENAREBE (Centro Nacional de Recursos de Educación Básica Especial)	25 de julio	20
<b>TALLER PARA ESPECIALISTAS DE INSTANCIAS DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA A NIVEL NACIONAL</b>	Este espacio posibilitó informar, analizar y consultar a los especialistas sobre los avances desarrollados por la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas (DIGEDIE) respecto de la propuesta de <b>La Escuela que queremos</b> . En ese marco, se puso en conocimiento de los especialistas -a nivel nacional- el documento preliminar <i>Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar</i> , el que recibió aportes y sugerencias.	Especialistas de DRE y UGEL	Centro Recreacional Huampaní	1 de julio	222

- DRE – Dirección Regional de Educación.
- DREC – Dirección Regional de Educación del Callao.
- DRELM – Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- UGEL – Unidad de Gestión Educativa Local.
- DIGEDD – Dirección General de Desarrollo Docente.
- DIGEBR – Dirección General de Educación Básica Regular - Nivel Inicial y Primaria.
- DIECA – Dirección de Educación Comunitaria y Ambiental.
- DIGEBA – Dirección General de Educación Básica Alternativa.
- DIGEDIE – Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas.
- DIGEIBIR – Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural.
- DITOE – Dirección de Tutoría y Orientación Educativa.
- OAAE – Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación.
- DESP – Dirección de Educación Superior Pedagógica.
- IPEBA – Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica.
- UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

EVENTO	RESEÑA	PROCEDENCIA	LUGAR	FECHA	N° PARTICIPANTES
<b>TALLER DE CONSULTA REGIONAL</b>	Espacio de consulta a los directores de todas las regiones.  El conocimiento del documento preliminar sobre <b>Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar</b> por parte de los directores, a nivel nacional, permite recoger sus aportes y así darle legitimidad social a la propuesta de reforma de la escuela.	<b>GRUPO I Directores</b>			
		Tumbes	55	19 de setiembre	423
		Huánuco	58		
		Piura	73		
		Áncash	61		
		San Martín	55		
		Lambayeque	68		
		La Libertad	57		
		<b>GRUPO II Directores</b>			
		Arequipa	61	2 de octubre	426
		Ica	62		
		Junín	66		
		Loreto	58		
		Madre de Dios	44		
		Pasco	70		
		Ucayali	65		
		<b>GRUPO III Directores</b>			
		Apurímac	65	16 de octubre	392
		Ayacucho	58		
		Cajamarca	70		
		Cusco	71		
		Puno	66		
		Tacna	62		
		<b>GRUPO IV Directores</b>			
Amazonas	56	29 de octubre	219		
Huancavelica	42				
Lima Provincias	51				
Moquegua	70				
<b>TALLER CON DIRECTORES DE LA DREL Y DREC EN EL MARCO DEL PLAN PILOTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIGEDD</b>	En el marco del plan piloto de mejoramiento del clima organizacional, la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD) viene trabajando con un conjunto de instituciones educativas focalizadas.	<b>Instituciones Educativas de Lima y Callao</b>	DRELM	21 de setiembre DRELM	39
			DREC	24 de setiembre DREC	25
<b>RESUMEN</b> 222 especialistas de DRE y UGEL 20 especialistas del MINEDU 1,524 directores de instituciones educativas <b>TOTAL: 1,890 personas consultadas</b>					

## Año 2013

EVENTO	RESEÑA	PROCEDENCIA	LUGAR	FECHA	Nº PARTICIPANTES	
<b>PRIMER ENCUENTRO DE LA RED DE CONSULTA DE DIRECTIVOS LÍDERES</b>	A partir de la identificación de las instituciones educativas con prácticas exitosas y/o innovadoras de gestión escolar; se creó una <b>Red de Consulta de Directivos Líderes</b> de dichas escuelas. La Red tiene como finalidad convertirse en un espacio de consulta y validación de las propuestas formuladas desde DIGEDIE, a modo de comité consultivo.	<b>Directores de instituciones educativas a nivel nacional</b>	Centro Recreacional Huampaní	20, 21 y 22 de febrero	60	
<b>TALLERES DE CONSULTA REGIONAL</b>	Espacio de consulta a los directores de todas las regiones. Tuvo por finalidad la revisión, análisis y aporte al presente documento y a la matriz de dominios, competencias e indicadores.	<b>GRUPO I Directores</b>				
		Junín	70	7 al 11 de mayo	346	
		Huancavelica	67			
		San Martín	68			
		Piura	71			
		Ucayali	70			
		<b>GRUPO II Directores</b>				
		Apurímac	65	21 al 25 de mayo	411	
		Arequipa	70			
		Amazonas	67			
		Loreto	68			
		La Libertad	70			
		Lambayeque	71			
		<b>GRUPO III Directores</b>				
		Tacna	59	4 al 8 de junio	479	
		Ica	72			
		Áncash	70			
		Cajamarca	67			
		Tumbes	70			
		Huánuco	67			
		Puno	74			
		<b>GRUPO IV Directores</b>				
		Madre de Dios	61	2 al 3 de julio	369	
Ayacucho	45					
Pasco	63					
Lima Provincias	52					
Moquegua	76					
Cusco	72					
<b>RESUMEN</b>						
1,665 directores de instituciones educativas						
<b>TOTAL: 1,665 personas consultadas</b>						
<b>TOTAL: Año 2012 + Año 2013 = 3,555 personas consultadas</b>						

## Agradecimiento

El Ministerio de Educación agradece el esfuerzo, aporte y compromiso de los **más de 3,500 directores y actores educativos de todo el país** que han participado en la construcción y validación del Marco de Buen Desempeño del Directivo a través de las consultas regionales, mesas de trabajo, encuentros de la Red de Directivos Líderes, y otros espacios de análisis y discusión.





