

DISEÑO FORMATIVO

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DIPLOMADO EN
GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL
PROGRAMA DE FORMACIÓN – INDUCCIÓN 2020



Contenido

I.	MARCO GENERAL	2
1.1.	INTRODUCCION	2
1.2.	MARCO TEORICO	2
1.2.1.	El líder pedagógico.....	2
1.2.2.	Retos y características de la formación de los líderes educativos a nivel mundial.....	3
1.3.	MARCO LEGAL	5
1.3.1.	El Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDDir)	5
1.4.	EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.....	5
1.4.1.	El Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.....	6
II.	PLAN DE ESTUDIOS DEL DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO	9
2.1.	OBJETIVO GENERAL	9
2.2.	ESTRUCTURA FORMATIVA.....	9
2.3.	SUMILLA GENERAL.....	10
2.4.	SUMILLAS POR MÓDULO	10
2.4.1	Sumilla del Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente	10
2.4.2	Sumilla del Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar	10
2.4.3.	Sumilla del Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional.....	11
2.5.	MATRIZ DE COHERENCIA	12
2.6.	ENFOQUES PARA LA FORMACION	17
2.7.	METODOLOGIA	17
2.8.	ESTRATEGIAS FORMATIVAS.....	18
2.8.1	Cursos.....	18
2.8.2	Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar	23
2.8.3	Visitas de Gestión Escolar	24
2.9.	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	26
2.9.1	Fórmulas para la evaluación	26
2.9.2	Asistencia y certificación	27
2.9.3	Participantes en riesgo de abandono o desaprobación	28
2.10.	Recursos y materiales	28
	ANEXO 1: GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS	31
	ANEXO 2: ESTRUCTURA DE SÍLABO POR MÓDULO DE APRENDIZAJE.....	32



I. MARCO GENERAL

1.1. INTRODUCCION

En diferentes sistemas escolares se han establecido estrategias para la atención de la formación de directivos. Esto se debe a que diversos estudios cuantitativos y cualitativos han identificado a este actor como uno de los más importantes en la escuela (Volante, 2008). Estudios coinciden que la incidencia que tiene el liderazgo del directivo sobre el rendimiento de los estudiantes se encuentra vinculada a su influencia sobre la calidad de la práctica de sus docentes (USE, 2018) y a atender las dificultades identificadas en dichas prácticas. Para ello, es necesario y fundamental mejorar las capacidades y la influencia interpersonal del equipo directivo de las IIEE (Volante & Nussbaum, 2002).

Asimismo, las investigaciones internacionales señalan que es posible establecer en los programas formativos directrices que orienten la formación de estos líderes como espacios de reflexión que permitan al directivo identificar su potencial como agente del espacio educativo, así como para la práctica de estrategias que articulen los aspectos teóricos con las situaciones de la vida diaria (Galdamés & Rodríguez, 2010; Temple, 2015; Gray, Fry, Bottoms & O'Neill, 2007; ACER, 2016).

Es por ello que el artículo 9 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, establece que el Ministerio de Educación (MINEDU) norma y organiza el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de instituciones educativas. En tal sentido, el MINEDU ha suscrito un Convenio con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) que tiene por objeto brindar asistencia técnica por parte de la OEI hacia el Ministerio de Educación en la ejecución del mencionado Programa que para el año 2020 tiene como meta ofrecer la Inducción que consiste en el Diplomado en Gestión escolar con Liderazgo Pedagógico.

En virtud de lo señalado, el MINEDU por medio de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar (DIGC) diseña y presenta el Diseño Formativo del Diplomado en Gestión escolar con Liderazgo Pedagógico (en adelante Diplomado), el cual es puesto a disposición de OEI para que, en coordinación con el MINEDU, sea entregado a la Entidad Formadora (EF) encargada de la implementación del Diplomado.

En las siguientes líneas, se plantea el marco teórico y legal de la implementación del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de instituciones educativas-Inducción 2020. De igual manera, presenta las consideraciones que la EF debe cumplir para la implementación pedagógica del Diplomado, incluyendo los objetivos generales y específicos de aprendizaje, estructura formativa, sumillas de los módulos, enfoques, matriz pedagógica, metodología, modalidades, estrategias formativas, sistema de evaluación y recursos, entre otras características importantes que garanticen un adecuado logro de los aprendizajes en los directivos participantes.

1.2. MARCO TEORICO

Diversas son las investigaciones que han buscado conceptualizar el liderazgo para identificar qué hacen los líderes efectivos. Del mismo modo, numerosos son los estudios que delimitan los requerimientos con los que los programas de formación de directivos deben cumplir para forjarlos. Tomando ello en consideración, el Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que ofrece el MINEDU como parte de la Inducción del Programa de Formación se orienta por estas exigencias internacionales, insertándolas y haciéndolas conversar con las necesidades surgidas por el contexto nacional y local.

1.2.1. El líder pedagógico

El liderazgo, señala Leithwood (2009), debe comprenderse como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas". O, como diría Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico no es otra cosa que un tipo de liderazgo



que “influye en otros para dirigir los esfuerzos a la mejora del aprendizaje de los estudiantes”. Sea como fuere, los principales investigadores del tema coinciden en remarcar un sentido integrador, articulador e integrador en el liderazgo que logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan, y logra orientar el alineamiento de los recursos en pos de aquel objetivo compartido (Horn & Marfán, 2010).

Por consiguiente, hay cierto consenso que permite establecer categorías clave para un liderazgo efectivo, como la que ofrecen Leithwood y Riehl (2005):

- Establecer dirección: Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto a su propio trabajo, estableciendo un propósito moral
- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.
- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- Gestionar la institución: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Asimismo, la evidencia indica que el directivo debe establecer prácticas que favorezcan primordialmente la mejora en logros de aprendizaje, a través del desarrollo de prácticas vinculadas a los docentes como las siguientes:

- Favorecer el desarrollo de los maestros: La labor del docente en las aulas es la que tiene un efecto directo en el aprendizaje, motivo por el cual el director tiene que favorecer su desarrollo (Bryk 2010).
- Escuchar a los docentes: La política de democracia que se establece en la institución es más clara cuando el líder oye a los docentes; lo cual se puede desarrollar a través del trabajo en equipo y conversaciones con grupos diversos en la escuela (Chrispeels, Castillo & Brown 2000).
- Ofrecer estímulos a los docentes: El líder debe ser capaz de desarrollar al personal ofreciéndole estímulos intelectuales o proporcionándole asistencia individualizada y un modelo adecuado (Leithwood, Seashore-Louis, Anderson & Wahlstrom 2004).

1.2.2. Retos y características de la formación de los líderes educativos a nivel mundial

Para conseguir líderes efectivos, es necesario formarlos y fortalecerlos través de una formación que tenga en cuenta las particularidades del cargo, del contexto y de su trayectoria profesional. En ese sentido, diversas experiencias internacionales señalan que existen varios retos en la formación de liderazgo que se deben de considerar.

- En primer lugar, es común que se planteen propuestas homogéneas para todos los directivos (Wallace Foundation, 2009; Bush y Jackson, 2002; Darling-Hammond et al., 2007; OECD, 2008; Huber y West, 2002). Sin embargo, la evidencia indica que se debe de segmentar la oferta formativa al directivo dependiendo del momento que se encuentre en su trayectoria profesional y reconociendo que las necesidades de formación no son homogéneas en las distintas fases y funciones de la dirección escolar (Bush y Jackson, 2002; Darling-



Hammond et al., 2007; Huber & West, 2002; Pont et al., 2008; The Wallace Foundation, 2009).

- En segundo lugar, algunos programas formativos plantean temas desconectados con la realidad de la escuela. En ese sentido, es importante la contextualización de la formación para establecer las competencias o capacidades adecuadas de acuerdo con los desafíos y demandas que tienen los directivos (Galdamés y Rodríguez, 2010). Se deben plantear acciones pedagógicas que consideren las experiencias diarias, promoviendo que, a partir de la formación con pares, se pueda contrastar la información recibida con la experiencia vivida. Si el directivo puede reflexionar en relación con su experiencia se puede considerar que la formación ha sido efectiva (Galdamés y Rodríguez, 2010).

- En tercer lugar, los sistemas escolares no cuentan usualmente con modelos formativos para directivos que combinan una preparación inicial especializada, programas de inducción a novatos, e iniciativas para directores en servicio (Barber et al., 2010), en el marco del entendimiento del desarrollo del liderazgo como un proceso continuo, vinculado al ciclo de su trayectoria profesional (Huber, 2008). Los programas de formación innovadores potencian el liderazgo directivo, especialmente en materia de la preparación previa a asumir el cargo, desarrollo profesional en servicio, progresión en la trayectoria, mejora escolar y conformación de redes entre directivos (UNESCO-OREALC, 2014).

- En cuarto lugar, los sistemas formativos no contemplan que su oferta debe tender a sostener el crecimiento y trayectoria profesional del directivo tanto como su permanencia dentro la carrera y del sistema formativo para dotarlo de sostenibilidad en base a recursos humanos endógenos. En tal sentido, la evidencia señala que esto requiere que en la implementación de la oferta se contemple formación directiva en servicio junto con un proceso de inducción que sostenga su labor y propicie su permanencia para lo cual es fundamental generar la posibilidad de contar con recursos humanos endógenos que transiten desde el aprendizaje hacia el aprendizaje-enseñanza (Daresh & Playko, 1992; Leithwood, Rutherford, & van der Vegt, 1987; Murphy & Hallinger, 1987; Murphy & Pimentel, 1996).

- En quinto lugar, los sistemas formativos que brindan conocimientos de forma tradicional (estandarizados y teóricos) dejan ver que, cuando sus participantes aplican sus conocimientos derivados de ese tipo de enseñanza, hay una transferencia mínima de aprendizaje a los estudiantes. Sin embargo, cuando se añade la mentoría a su entrenamiento, se produce un incremento substancial en el nivel de la transferencia de conocimientos en el aula (Joyce & Showers, 2002). Los programas de acompañamiento y mentoría incluyen un sistema de soporte personalizado basado en el contexto educativo y en las características del directivo, ello permite la priorización de aspectos del liderazgo pedagógico que son esenciales de fortalecer en cada contexto para acelerar la mejora de los resultados escolares (Temple, 2015; Gray, Fry, Bottoms & O'Neill, 2007; ACER, 2016).

En síntesis, un proceso de formación de líderes efectivos implica el reconocimiento de la articulación con su trayectoria profesional, con énfasis diferenciados de formación según esos distintos momentos, y con la capacidad de instalar y desarrollar procesos contextualizados y de acompañamiento que aseguren profesionales efectivos para asumir funciones diferenciadas de acuerdo al cargo correspondiente (Galdamés & Rodríguez, 2010). Ello, además de contemplar un tipo de formación que considere las prácticas directivas que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes y que forjan al líder pedagógico al que aspiramos.



1.3. MARCO LEGAL

- Ley N° 28044, Ley General de Educación y sus modificatorias
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial y sus modificatorias
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación y sus modificatorias
- Resolución Suprema N° 001-2007-ED, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú
- Resolución Ministerial N° 547-2012-ED, que aprueba los Lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular”
- Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica y sus modificatorias
- Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, que aprueba los Lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño del Directivo”
- Ley N° 30220, Ley Universitaria
- Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, que aprueba los Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas

1.3.1. El Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDDir)

Este marco se constituye en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo desde el Sector Educación. Tiene tres propósitos:

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

En el MBDDir se definen dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños que son los esperados en los directivos. Estos buscan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de educación básica del país.

1.4. EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

Mediante Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, denominada “Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas” (en adelante Programa de Formación) se definen los principios, enfoques, fines, estrategias, competencias a desarrollar, procesos formativos y modalidades para el desarrollo del directivo a nivel nacional, asimismo se brindan orientaciones para la organización, funcionamiento, monitoreo y evaluación del Programa de Formación para responder a las exigencias descritas en los puntos anteriores.

De este modo, el Programa de Formación tiene por objetivo desarrollar y consolidar progresivamente y de manera sinérgica las competencias profesionales del equipo directivo señaladas en el MBDDir e introduce en la formación aspectos de gestión estratégica, pedagógica, comunitaria y administrativa a través de procesos formativos



que potencien en el directivo el compromiso con la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes reconociéndose como agentes de cambio y líderes pedagógicos con una visión estratégica de planificación y evaluación institucional sobre la gestión escolar, de acuerdo a las demandas formativas del sector y del contexto social, cultural, económico, productivo donde laboran. Para lograrlo, el Programa de Formación establece tres procesos formativos: a) Inducción; b) Mejora Continua, y c) Especialización.

La Inducción tiene como finalidad desarrollar competencias básicas del MBDDir en el directivo para orientarlo en su labor de afrontar los retos específicos del nuevo cargo y facilitar su inserción en la cultura institucional donde desarrolla su labor, lo que les permite actuar positivamente en el escenario de las tensiones o nudos críticos que enfrentan cotidianamente. La formación de este proceso formativo incluye la ejecución de un Diplomado.

El Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico (en adelante Diplomado) tiene como finalidad progresar el desarrollo de las competencias del MBDDir para fortalecer el desempeño del directivo. El diseño del Diplomado se genera por iniciativa del MINEDU quien, a partir del establecimiento de las necesidades de formación del equipo directivo, implementa su propuesta a través de Entidades Formadoras quienes se encargan de garantizar que los estándares planteados para las estrategias formativas combinadas al interior del Diplomado se cumplan en todos los espacios en que se ejecutan.

En tal sentido, el Diplomado se plantea desde un enfoque en el que se identifica al directivo como un líder que solo puede empoderar e impactar en los otros cuando reconoce su poder de agencia dentro de su IE. Apuesta, por ello, por el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas, así como el desarrollo de estrategias formativas que garanticen la gestión escolar del directivo considerando como fundamental su despliegue de habilidades interpersonales y tomando en cuenta que tiene un contacto frecuente con todos los miembros de la IE así como con autoridades regionales o nacionales que plantean estándares a los que debe de responder. Todo lo anterior evidencia la complejidad de su rol y la importancia de delimitar una formación en competencias que posibilite una mirada reflexiva a partir de la identificación de casos.

1.4.1. El Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

Según lo señalado en el artículo 43 de la Ley Universitaria, los diplomados son estudios cortos de perfeccionamiento profesional en áreas específicas que deben completar un mínimo de veinticuatro (24) créditos. En el marco del Programa, el Diplomado es un estudio corto en el área de la gestión escolar determinadas por el MBDDir.

En función de lo señalado, el Diplomado tiene por finalidad fortalecer el desempeño de los directivos de instituciones públicas para consolidar una gestión escolar con liderazgo pedagógico que contribuya en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Para lograr este objetivo es importante que los líderes tengan orientaciones y prácticas para influenciar a terceros y guiar a los individuos con claridad, es decir, deben tener la capacidad de “movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood 2009). Por ello, la formación de directivos supone considerar la figura de este como alguien que puede motivar a otros: que sea visionario, que tenga conocimientos, destrezas y capacidades para convertir los sueños y las ideas en un plan de acción realista, con estrategias útiles (Murillo, 2006). Para lograr los objetivos que se plantea a la figura del directivo, es necesario que se lo piense desde una perspectiva personal, pues es necesario identificar que cada directivo tiene antecedentes personales, creencias, percepciones y cualidades diferentes. Desde un aspecto formativo, el objetivo es plantear acciones que permitan fortalecer su



autopercepción y que reconozca desde qué lugar está hablando, pensando y sintiendo, para así poder desarrollar fortalezas en otros.

Para que el Diplomado consiga el desarrollo de las competencias y el logro de los resultados trazados se debe considerar que la figura del líder supone no solo su liderazgo sino el liderazgo de otros. En ese sentido, es necesario que identifique inicialmente cómo se siente y cómo puede gestionar sus emociones. El directivo es alguien que debe de responder ante otros y también debe de saber estimular a otros. Esto no puede darse sin un conocimiento personal de las limitaciones o de la identificación de emociones. Garantizar que la formación se oriente al autoconocimiento permite que este establezca altas expectativas con los otros. Hallinger (2003) señala que cuando un directivo puede desarrollarse a sí mismo es también capaz de fomentar el desarrollo de su equipo y orientar la cultura de la IE a la mejora de enseñanza y aprendizaje.

Además de fortalecer los aspectos personales e individuales de los directivos, es necesario formarlo para comprender que, como primer actor dentro de la IE, debe considerar que el aprendizaje es un hecho continuo y no solo que se mide en un momento específico del año y a través de las pruebas estandarizadas, sino que debe ser capaz de integrar estos resultados de pruebas cuantitativas a las estrategias cualitativas de la IE. Murillo (2006) manifiesta que las IIEE que pueden desarrollar a los alumnos de manera integral son aquellas que han establecido la misión y las metas escolares de manera definida. Considerando eso, es importante que el directivo aprenda, por un lado, a planificar y, por otro, que identifique cómo reaccionar ante situaciones que cambien lo estructurado. Con relación a ello, Blejmar (2003) señala que un directivo más que llegar a metas debe ser alguien capaz de comprender los procesos desde los cuales se plantean acciones. Si un directivo comprende cómo desde acciones intermedias se desarrolla a la IE entonces se trata de alguien que es capaz de ver los procesos de manera sistemática, es decir, logra entender que en educación importa el resultado unido al proceso porque todo es un hecho integrado (Blejmar, 2013)

Un hecho que también favorece el desarrollo de prácticas de liderazgo es la consideración del liderazgo distribuido como uno de los pilares de la IE, pues cuando no hay identificación de roles es probable que también el directivo no tenga la posibilidad de establecer acciones más organizadas para el logro de los aprendizajes, de ahí que este requerimiento sea de indispensable presencia en el Diplomado. Spillane et al. (2003) señalan que el liderazgo distribuido parte de fundamentar las relaciones horizontales entre líderes, seguidores y contextos. Cuando el directivo logra ello entonces es posible que establezca el compromiso y desarrollo docente. Investigaciones diversas plantean el hecho de que cuando los docentes trabajan con docentes que se sienten satisfechos con el directivo entonces es posible que se efectúe el compromiso y desarrollo (Ng, 2015). Al respecto Neumeski comenta que una de las habilidades más importantes del directivo es establecer altas expectativas, pues con ellas se puede establecer acciones que parten desde la confianza de creer que los directivos puedan dar más. Se debe de reconocer que el liderazgo distribuido permite que haya estrategias para responder a las exigencias del entorno desde la perspectiva de fuentes que no solo sean individuales (Leithwood et al, 2004). Harris y Chapman (2002) señalan que no se trata solo de remodelar tareas, sino que la cultura cambie y que se compromete a identificar maneras de fomentar el compromiso y la implicación de los miembros de la comunidad, es decir, aprovechar las habilidades de todos para el bien de la escuela.

Asimismo, la formación que brinda el Diplomado busca desarrollar en el directivo la capacidad para gestionar los momentos de logro y reconocerlos, pero también para que gestione, en primera instancia, los momentos de crisis para poder responder ante ellos y evitar la propagación de discursos fatalistas que puedan limitar con el desarrollo de



acciones dentro de la escuela (Blejmar, 2013). Ello requiere contribuir al desarrollo de una lectura crítica y reflexiva sobre la autopercepción del liderazgo que el directivo posee para que, a partir de ello, pueda fortalecer los vínculos internos de la comunidad, estableciendo una cultura organizacional que se orienta por relaciones de respeto, integración y resiliencia. Justamente, Murillo (2006) señala que son los directivos quienes fomentan que en la IE se rompan las visiones desintegradas y que más bien haya visión compartida, mediante la cual se rompe con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes. En ese sentido, cuando el directivo motiva a la comunidad educativa lo hace desde la gestión del conflicto, del vacío y también de las emociones de la comunidad. Considerando que las escuelas que más desarrollan a sus estudiantes son aquellas en las que las metas están establecidas con claridad (Murillo, 2006), es necesario que el directivo pueda actuar de manera coherente con entender todos los procesos dentro de la planificación lo que incluye desarrollar en el directivo la necesidad e importancia de ejercer su cargo con pensamiento crítico reflexivo.

Si bien los gobiernos son los que plantean las estrategias para los currículos, quienes gestionan su ejecución son los directivos a través de sus docentes. Por lo tanto, es necesario prestar atención a que los directivos son los primeros en gestionarlo (Walker et al, 2008) y, por ello, el Diplomado atiende esta exigencia. Diferentes investigaciones señalan que los estudiantes aprenden más cuando los profesores tienen calificaciones sólidas, formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado. Si, el liderazgo pedagógico supone pensar que el directivo es quien gestiona que en la IE se entreguen contenidos pedagógicos acorde a la perspectiva del sistema, entonces es fundamental desarrollar en el directivo capacidades para lograrlo. Para ello, es fundamental que la formación desarrolle en el líder capacidades para desarrollar, coordinar y monitorear el currículo y encargarse de empoderar a todos los docentes con relación a las estrategias, acompañar la implementación de prácticas efectivas y horizontales entre el docente y los estudiantes (Murillo, 2006).

Por último, un aspecto que también se considera como parte de la formación a los líderes es que estos identifiquen que son ellos quienes impactan no solo en el aspecto educativo interno de la IE, sino también en su retorno social. Desde esa perspectiva, Solomon (2002) plantea que los líderes escolares también pueden incrementar el capital social de los alumnos ayudando a establecer prácticas no discriminatorias, inclusivas y justas desde la consideración de una educación que se fortalece en el respeto de los derechos humanos en concordancia con el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB).

II. PLAN DE ESTUDIOS DEL DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

2.1. OBJETIVO GENERAL

El Diplomado tiene por objetivo fortalecer las competencias de los directivos de instituciones públicas para consolidar una gestión escolar con liderazgo pedagógico que contribuya en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Cada módulo formativo del Diplomado plantea los siguientes objetivos específicos para el participante:

- Objetivo específico del Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente

Contribuir al fortalecimiento de capacidades de los directivos relacionadas a la implementación de un acompañamiento que responda a las necesidades formativas del docente promoviendo el pensamiento crítico-reflexivo y la colaboración; en el marco del liderazgo pedagógico y el Currículo Nacional de Educación Básica.

- Objetivo específico del Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar

Contribuir al fortalecimiento de capacidades de los directivos relacionadas al diseño de estrategias para la gestión de la convivencia escolar que reflejan una comprensión del impacto de las emociones en el aprendizaje.

- Objetivo específico del Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional

Contribuir al fortalecimiento de capacidades de los directivos relacionadas a la planificación, implementación y evaluación de los instrumentos gestión, en concordancia con objetivos y metas de la escuela que responden a sus desafíos y potencialidades.

2.2. ESTRUCTURA FORMATIVA

El Diplomado está estructurado siguiendo una secuencia modular y tiene una duración total de 28 semanas, dentro de las cuales se implementan 384 horas pedagógicas que corresponden a 24 créditos. Los módulos formativos que constituyen el Diplomado son tres y cada uno tiene ocho (08) créditos: 1) Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente, 2) Gestión de la Convivencia Escolar, y 3) Planificación y Evaluación Institucional. Cada módulo incluye dos (02) cursos y una (01) Visita de Gestión Escolar (en adelante visitas) y un (01) Círculo de Interaprendizaje en Gestión Escolar (en adelante CIAG) tal y como se señala en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1
Estructura formativa del Diplomado

#	Módulo	Créditos	Cursos	Visitas de Gestión Escolar	Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar
1	Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente	8	Desarrollo de aprendizajes y CNEB Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Visita 1	CIAG 1
2	Gestión de la Convivencia Escolar	8	Emociones en la Educación Gestión de la Convivencia Escolar	Visita 2	CIAG 2
3		8	Planificación y Evaluación Institucional	Visita 3	CIAG 3



Cuadro N° 1
Estructura formativa del Diplomado

#	Módulo	Créditos	Cursos	Visitas de Gestión Escolar	Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar
	Planificación y Evaluación Institucional		Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo		

2.3. SUMILLA GENERAL

La secuencia de aprendizaje prioriza el fortalecimiento del directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico. En ese sentido, en el módulo 1 se parte del análisis del CNEB y los procesos pedagógicos que facilitan una enseñanza de calidad, lo que permite orientar el acompañamiento al docente para poder responder a sus necesidades formativas y promover el pensamiento crítico-reflexivo y la colaboración. Luego, en el módulo 2, se reflexiona sobre cómo las relaciones humanas en la institución educativa y en el aula facilitan o limitan el logro de aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes, y cómo ello se articula con el diseño de estrategias oportunas para la gestión de la convivencia escolar. Por último, en el módulo 3, se aborda la planificación y evaluación institucional como procesos que requieren la participación de la comunidad educativa, mecanismos de transparencia y el uso de la información de la escuela y su entorno, en el marco de la mejora continua.

2.4. SUMILLAS POR MÓDULO

2.4.1 Sumilla del Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente

Primero, se abordan y analizan contenidos clave para la implementación del CNEB (perfil de egreso, enfoques transversales, competencias, capacidades, desempeños y estándares). Así mismo, se brindan pautas para generar aprendizajes significativos, tales como partir de los saberes previos, atender a la diversidad, evaluar formativamente, etc.

Con esta base, el directivo reflexiona sobre su rol como líder pedagógico en el fortalecimiento docente y la importancia que tiene la empatía, el enfoque crítico-reflexivo y la colaboración entre pares en el marco de dichos procesos. Considerando lo anterior, se profundiza en la necesidad de un monitoreo sistemático que recoge evidencias relevantes de la práctica docente y, en consecuencia, facilita un acompañamiento pedagógico que responde a las necesidades formativas de los docentes.

Además, a lo largo del módulo, el participante reflexiona sobre sus prácticas de liderazgo a partir de la información recogida en un autodiagnóstico. Así mismo, identifica acciones de mejora para una problemática relevante de su IE en cuanto a la gestión curricular y fortalecimiento docente. Por último, analiza la forma en la que interactúa con los miembros de su comunidad educativa y reconoce la importancia de ello para fortalecer su liderazgo.

2.4.2 Sumilla del Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar

En este módulo, se inicia por evaluar la importancia de las relaciones humanas en la institución educativa y el aula para el desarrollo integral y logro de aprendizajes de los estudiantes. Además, se aborda el manejo de las emociones dentro del contexto escolar tanto a nivel personal como interpersonal.

Seguidamente, se realiza una reflexión sobre aspectos como la participación de la comunidad educativa, la disciplina o el manejo de conflictos, entre otros. Esto constituye una base para orientar el establecimiento de estrategias oportunas para la promoción



de la convivencia escolar. Posteriormente, se discuten y analizan estrategias de prevención de la violencia escolar a partir de las necesidades propias del contexto de la institución educativa. Por último, se examinan los tipos de violencia y prácticas normalizadas dentro de la escuela, para después profundizar en los pasos requeridos para una atención efectiva, oportuna y reparadora. se analizan estrategias para la promoción de la convivencia escolar, así como para la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.

Además, a lo largo del módulo, el directivo, planifica la implementación de una estrategia de mejora para atender un aspecto desafiante de su gestión escolar. Así mismo, identifica acciones de mejora para una problemática relevante de su IE en cuanto a la gestión de la convivencia escolar. Por último, relaciona el espacio escolar, la estética cotidiana, el clima escolar y las relaciones interpersonales. También, analiza el progreso de la escuela en cuanto al Compromiso de Gestión Escolar 4 (gestión de la convivencia escolar) y su vinculación con el progreso anual de los aprendizajes de los y las estudiantes (CGE1).

2.4.3. Sumilla del Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional

En este módulo, se ofrecen orientaciones para favorecer que los procesos de planificación y evaluación institucional estén centrados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y se gestionen oportunamente a través de los instrumentos de gestión respectivos. Además, se reflexiona sobre la relevancia que tiene la participación organizada y comprometida de la comunidad educativa a lo largo de estos procesos para el logro de los resultados esperados.

Teniendo como soporte lo anterior, los directivos analizan pautas para elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Es así que, en cuanto al PEI, se enfatiza en que la identidad y las propuestas pedagógica y de gestión deben considerar la finalidad que como sistema educativo se propone para todas las escuelas y los aportes propios del contexto; y que el establecimiento de objetivos y metas debe articular con el diagnóstico de la escuela y su entorno. Por otro lado, en lo referente al PAT, se profundiza en la conexión lógica entre las actividades del año lectivo y los objetivos y metas de la escuela, así como el establecimiento de mecanismos de monitoreo oportunos para alcanzar estos últimos.

Además, a lo largo del módulo, el directivo sistematiza información de la ejecución de una estrategia de mejora y reflexiona en torno al proceso. Así mismo, identifica acciones de mejora para una problemática relevante de su IE en cuanto a la planificación y evaluación institucional. Finalmente, valora el buen funcionamiento de la escuela como una condición fundamental para que los estudiantes accedan a una educación de calidad y se evalúa si la organización de la escuela favorece el progreso de aprendizajes (CGE1). Así mismo, se identifica la situación de la IE en cuanto al progreso de aprendizaje (CGE 1), la calendarización y gestión de las condiciones operativas (CGE 3) o el acompañamiento y monitoreo para la mejora de las prácticas pedagógicas (CGE 4).





2.5. MATRIZ DE COHERENCIA

La secuencia de aprendizaje del Diplomado desarrolla las siguientes competencias y desempeños del MBDDir. Dichas competencias se articulan con los módulos formativos del Diplomado de la siguiente manera:

Cuadro N° 2
Matriz de coherencia del Diplomado

Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente	Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar			Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional		
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
	Desarrollo de aprendizajes y CNEB	Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Emociones en la educación	Gestión de la convivencia escolar	Planificación y evaluación institucional	Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo
Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.	Diseña estrategias de acompañamiento pedagógico coherentes con las necesidades formativas de los docentes y que promueven el pensamiento crítico-reflexivo y la colaboración.	Analiza la relación entre las emociones, las relaciones humanas, el aprendizaje y el desarrollo integral en el marco de la gestión de la convivencia escolar.	Diseña estrategias efectivas para la promoción de la convivencia escolar, así como la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.	Fundamenta la importancia de priorizar el logro de aprendizajes y de garantizar la participación organizada y comprometida de la comunidad educativa en la planificación, seguimiento y evaluación institucional.	Analiza instrumentos de gestión escolar, priorizando que los objetivos, metas y la programación de actividades respondan a un diagnóstico de la escuela y su entorno, y se empleen mecanismos de seguimiento oportunos.	
MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO						
Competencias	Desempeños					
1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
DOMINIOS						
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						X



Cuadro N° 2
Matriz de coherencia del Diplomado

	Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente		Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar		Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional	
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO						
los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	Desarrollo de aprendizajes y CNEB	Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Emociones en la educación	Gestión de la convivencia escolar	Planificación y evaluación institucional	Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo
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.					X	
2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, 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					X	
3. Promueve y espacios de 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						



Cuadro N° 2
Matriz de coherencia del Diplomado

	Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente		Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar		Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional	
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
<p>MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO</p> <p>reconocimiento de la diversidad.</p> <p>el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, y afrontando las barreras existentes.</p> <p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>12. Gestiona la información que produce la IE y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>	Desarrollo de aprendizajes y CNEB	Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Emociones en la educación	Gestión de la convivencia escolar	Planificación y evaluación institucional	Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo
			X	X	X	
<p>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.</p>			X	X		



Cuadro N° 2
Matriz de coherencia del Diplomado

MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente		Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar		Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional	
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
	Desarrollo de aprendizajes y CNEB	Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Emociones en la educación	Gestión de la convivencia escolar	Planificación y evaluación institucional	Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo
<p>5. 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> <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>	X					
	X					



Cuadro N° 2
Matriz de coherencia del Diplomado

	Módulo 1: Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente		Módulo 2: Gestión de la Convivencia Escolar		Módulo 3: Planificación y Evaluación Institucional	
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
	Desarrollo de aprendizajes y CNEB	Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico	Emociones en la educación	Gestión de la convivencia escolar	Planificación y evaluación institucional	Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo
MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	X	X				
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.	X	X				

2.6. ENFOQUES PARA LA FORMACION

Los enfoques priorizados para el Diplomado han sido tomados de la RVM N° 013-2020-MINEDU y son los siguientes:

- “Enfoque por competencias: Toma como referencia la definición de competencia establecida en el MBDD: "Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos"¹ no sólo como la facultad para poner en práctica un saber; ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de las consecuencias sociales de su decisión.
- Enfoque crítico-reflexivo. Se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico del directivo asociado a la capacidad para investigar, diagnosticar y mejorar sus desempeños mediante la construcción y reconstrucción de su propia práctica de gestión. Busca que el directivo se involucre en un proceso de cambio de su propia IE o RE y compromiso con la dinámica de cambio socio educativo que requiere cada contexto local ubicándose a sí mismo en un rol de progresivo desarrollo personal.
- Enfoque territorial. Permite fortalecer la gestión desde una mirada multidimensional atendiendo las necesidades educativas de su territorio y la mejora progresiva de la calidad del servicio, así como lograr resultados favorables en los aprendizajes con una distribución equitativa de los recursos teniendo en cuenta las características, costumbres y tradiciones de quienes lo conforman. Un enfoque territorial exige una mirada sistémica para dar cuenta de un conjunto de interrelaciones e interdependencias que interactúan en él cuando hay desarrollo.
- Enfoque inclusivo. La inclusión como respuesta de aceptación y tolerancia hacia la diversidad de las personas, respetando su origen, costumbres y tradiciones, haciendo posible el alcance de objetivos comunes propuesto en el enfoque territorial que promueve una visión y propósitos comunes, y permite fortalecer la gestión escolar de la IE o RE.
- Enfoque andragógico. Permite desarrollar una formación que comprenda al participante como un recurso valioso al contar con un gran cúmulo de aprendizajes vivenciales. Estos recursos son insumos significativos que promueve en el participante contar con una motivación intrínseca por aprender, generando utilidad y aplicación práctica por lo aprendido y mitigando las condiciones en las que realiza su proceso de formación como responsabilidades laborales y familiares”.

2.7. METODOLOGIA

La formación plantea un enfoque basado en competencias y una metodología activa, en que los participantes son agentes activos de la construcción del conocimiento a través de espacios de diálogo y reflexión individual y grupal. Además, se realiza una vinculación constante entre los aprendizajes desarrollados y la realidad de los directivos.

En específico, en el Diplomado se priorizan las siguientes características propias de la mencionada metodología:

¹ Ministerio de Educación del Perú (2012). Marco del Buen Desempeño Docente.

- El desarrollo de actuaciones complejas, razonadas y estratégicas: se busca que el directivo pueda desarrollar la capacidad de activar y utilizar saberes relevantes para generar respuestas pertinentes.
- La colaboración: se contará con diversos espacios de trabajo en equipo y cooperación en los que la interacción entre los participantes es un insumo sustancial para la identificación de propuestas y/o acciones de mejora.
- El análisis crítico-reflexivo: se busca que el directivo pueda pensar sobre cómo va ejecutando su gestión y cómo puede mejorarla, de modo que esté directamente vinculado con el proceso de cambio de su institución educativa. Para ello habrá diferentes espacios de diálogo y reflexión que facilitan la reconstrucción colectiva e individual de la práctica.
- El trabajo en base a casuística: se realizará una vinculación constante entre los aprendizajes desarrollados y la realidad o práctica de los directivos. Para ello, los participantes analizarán situaciones propias del contexto escolar y plantearán propuestas de mejora.

Por último, cabe mencionar que todo lo mencionado se articula con los principios de formación de adultos, tales como promover la autonomía del participante, garantizar una orientación práctica, entre otros que se promueven en las diferentes sesiones de aprendizaje.

2.8. ESTRATEGIAS FORMATIVAS

La estrategia formativa es una forma específica de organizar y ofrecer oportunidades de aprendizaje al interior de una acción formativa como es el caso del Diplomado. Estas se ofrecen en función del contexto, necesidades o etapa del proceso formativo y pueden combinarse al interior de la acción formativa. Las estrategias formativas del Diplomado son tres: cursos, visitas de gestión escolar y círculos de interaprendizaje en gestión escolar.

Cada uno de los módulos articula las estrategias formativas anteriormente mencionadas. Todas ellas suman 24 créditos contabilizados en horas pedagógicas de 45 minutos de duración. Para el desarrollo de las estrategias la OEI debe entregar a la EF los diseños instruccionales, guía de actividades, materiales, protocolos e instrumentos elaborados por el Ministerio de Educación.

2.8.1 Cursos

El presente Diplomado cuenta con 6 cursos que están organizados en tres módulos como se especifica a continuación:

Cuadro N° 3
Módulos y cursos

Módulo	Curso
Gestión Curricular y Fortalecimiento Docente	1. Desarrollo de aprendizajes y CNEB
	2. Fortalecimiento docente y acompañamiento pedagógico
Gestión de la Convivencia Escolar	3. Emociones en la Educación
	4. Gestión de la Convivencia Escolar
Planificación y Evaluación institucional	5. Planificación y Evaluación institucional
	6. Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo

Los cursos, son espacios de aprendizaje que, a través de sesiones, permiten al directivo participante articular contenidos y habilidades con su experiencia y realidad. Es así que fomentan el desarrollo de las competencias y desempeños priorizados del MBDDir. Este

espacio se caracteriza por promover el análisis y el trabajo colaborativo, despertar el conflicto cognitivo, así como propiciar la discusión, la reflexión y la autonomía.

Cabe mencionar que la estrategia formativa es facilitada y monitoreada por el Formador Tutor y se desarrolla de manera presencial y a distancia. Para la facilitación de las sesiones, el Formador Tutor deberá hacer uso de los diseños instruccionales por sesión o guía de actividades, así como los materiales, los cuales serán entregados por la OEI a la EF. Estos diseños o guías no podrán modificarse en lo concerniente a su metodología y contenido. Eventualmente los tiempos y/o actividades pueden ajustarse en función de las necesidades propias del aula o sede de capacitación sin excederse o disminuir el tiempo estimado por sesión.

Es importante mencionar que en cada sesión presencial el directivo participante elabora una evidencia de naturaleza formativa que no es calificada, mas sí es revisada mediante estrategias como: autoevaluación o heteroevaluación, para que así el directivo participante cuente con información detallada sobre su progreso en cuanto a los aprendizajes propuestos para la sesión. Además, durante la ejecución de cada curso, los participantes elaboran un producto integrador que es calificado por el FT y permite dar cuenta de los aprendizajes logrados en el curso.

Las sesiones se desarrollan según lo indicado en el cronograma de cursos (ver cuadro 4) y se ejecutan en las sedes de capacitación estipuladas en las especificaciones técnicas. Durante todo el Diplomado, las sesiones presenciales suman un total de 256 horas pedagógicas distribuidas de la siguiente manera: 80 en el primer módulo, 80 en el segundo módulo y 96 en el tercero.

Cuadro N° 4
Cronograma de cursos

Módulo	CURSO	SEMANA	FECHA	SESIÓN	TIEMPO	MODALIDAD		
MÓDULO 1	CURSO 1	1	20/04-26/04	S1	240 m	Presencial		
				S2	240 m	Presencial		
				S3	240 m	Presencial		
		2	27/04-03/05	S4	360 m	A distancia		
				S5	360 m	A distancia		
				4	11/05-17/05	S6	240 m	Presencial
						S7	240 m	Presencial
						S8	240 m	Presencial
				5	18/05-24/05	S9	240 m	Presencial
						S10	240 m	Presencial
				CURSO 2	25/05-31/05	01/06-07/06	S11	240 m
	S12	360 m	A distancia					
	7	08/06-14/06	S13				240 m	Presencial
			S14				240 m	Presencial
			S15				240 m	Presencial
	8	15/06-21/06	S16				240 m	Presencial
			S17				240 m	Presencial
	9	22/06-28/06	S18				240 m	Presencial
			S19	450 m	A distancia			
MÓDULO 2	CURSO 3	10	29/06-05/07	Capacitación formadores				
				S20	240 m	Presencial		
				S21	240 m	Presencial		
				S22	240 m	Presencial		
				12	13/07-19/07	S23	360 m	A distancia
						S24	240 m	Presencial
						S25	240 m	Presencial
13		S26	240 m	Presencial				



**Cuadro N° 4
Cronograma de cursos**

Módulo	CURSO	SEMANA	FECHA	SESIÓN	TIEMPO	MODALIDAD		
	CURSO 4	14	20/07-26/07	S27	360 m	A distancia		
		15	27/07-02/08	S28	360 m	A distancia		
		16	03/08-09/08	S29	240 m	Presencial		
				S30	240 m	Presencial		
				S31	240 m	Presencial		
		17	10/08-16/08	S32	240 m	Presencial		
				S33	240 m	Presencial		
				S34	240 m	Presencial		
		18	17/08-23/08	S35	240 m	Presencial		
				S36	240 m	Presencial		
				S37	240 m	Presencial		
		19	24/08-30/08	S38	450 m	A distancia		
		MÓDULO 3	CURSO 5	20	31/08-06/09	S39	240 m	Presencial
						S40	240 m	Presencial
						S41	240 m	Presencial
				21	07/09-13/09	S42	240 m	Presencial
						S43	240 m	Presencial
						S44	240 m	Presencial
				22	14/09-20/09	S45	270 m	A distancia
23	21/09-27/09			S46	240 m	Presencial		
				S47	240 m	Presencial		
				S48	240 m	Presencial		
CURSO 6	24			28/09-04/10	S49	240 m	Presencial	
					S50	240 m	Presencial	
					S51	240 m	Presencial	
	25			05/10-11/10	S52	270 m	A distancia	
	26			12/10-18/10	S53	240 m	Presencial	
					S54	240 m	Presencial	
					S55	240 m	Presencial	
	27			19/10-25/10	S56	240 m	Presencial	
					S57	240 m	Presencial	
		S58	240 m		Presencial			
28	26/10-01/11	S59	270 m	A distancia				

En cuanto a las sesiones presenciales, estas siguen el horario especificado en el cuadro 5 y su duración es de 240 minutos sin considerar los *breaks* u horario de almuerzo. Además, su ejecución se realizará los sábados y domingos completándose un total de 3 sesiones en el fin de semana, lo que corresponde a 16 horas pedagógicas presenciales cada semana.

**Cuadro N° 5
Horario de sesiones presenciales**

Horario	Sábado		Domingo	
	Tiempo Total	Tiempo académico	Tiempo Total	Tiempo académico
8.30 a 10.30 a.m.	Sesión 1 (120 minutos)	240 minutos (5.3 h/p u 4 h/c)	Sesión 1 (120 minutos)	240 minutos (5.3 h/p u 4 h/c)
10.30 a 11.00 a.m.	Break (30 minutos)		Break (30 minutos)	
11.00 a 13.00 p.m.	Sesión 1 (120 minutos)		Sesión 1 (120 minutos)	



Cuadro N° 5
Horario de sesiones presenciales

Horario	Sábado		Domingo	
	Tiempo Total	Tiempo académico	Tiempo Total	Tiempo académico
13.00 a 14.30 p.m.	Almuerzo (90 minutos)			
14.30 a 16.30 p.m.	Sesión 2 (120 minutos)	240 minutos (5.3 h/p u 4 h/c)		
16.30 a 17.00 p.m.	Break (30 minutos)			
17.00 a 19.00 p.m.	Sesión 2 (120 minutos)			
TOTAL	630 minutos (10.5 h/c)	480 minutos (10.6 h/p u 8 h/c)	270 minutos (4.5 h/c)	240 minutos (5.3 h/p u 4 h/c)
TOTAL FIN DE SEMANA				720 minutos (16 h/p u 12 h/c)

Las sesiones presenciales se ejecutan en las sedes de capacitación estipuladas en las especificaciones técnicas y en aulas de treinta y cinco (35) directivos participantes como máximo. Para casos específicos que superan el máximo establecido, la EF deberá solicitar la aprobación a la OEI para la habilitación de aulas con un mayor número de directivos participantes.

Por otro lado, las sesiones a distancia se ejecutan a través de la plataforma virtual de la EF por medio de materiales diseñados para que el directivo participante pueda desarrollar aprendizaje autónomo. El tiempo de duración de estas sesiones varía por módulo y están especificadas en el cuadro 4. Durante todo el Diplomado, las sesiones a distancia suman un total de 86 horas pedagógicas distribuidas de la siguiente manera: 34 en el primer módulo, 34 en el segundo módulo y 18 en el tercero.

Además, a través de la plataforma virtual se entregan y califican las evidencias o productos integradores elaborados por los directivos participantes. La entrega se realiza dentro de la semana correspondiente a la ejecución de la sesión a distancia (ver cuadro 4) y la calificación se debe realizar hasta una semana después. El FT debe dar soporte y/o acompañar al directivo en la ejecución de las sesiones, lo que requiere de un monitoreo al progreso de los participantes en cuanto a la realización de las actividades propuestas. En este sentido el FT debe enviar recordatorios o mensajes (usando los medios de comunicación pertinentes) para motivar o asesorar a los directivos participantes. Además, el FT debe atender las consultas de los directivos participantes, así como ofrecer una retroalimentación oportuna. Para el correcto desarrollo de las sesiones a distancia, es necesario que la EF garantice que al menos un día antes del inicio del Diplomado los directivos participantes y el equipo de implementación pedagógica tienen usuarios y contraseñas creados en la plataforma virtual.

La plataforma virtual deberá estar implementada considerando los grupos establecidos para las aulas de las sesiones presenciales, en ese sentido las aulas para las sesiones a distancia también deberán tener un máximo de 30 directivos participantes. Todas las sesiones virtuales de un módulo deben estar configuradas en la plataforma virtual una semana antes del inicio de cada módulo para que los participantes puedan acceder y visualizar los materiales a partir del día en que inicia el módulo. Las guías de actividades y materiales requeridos para la configuración y ejecución de cada sesión serán entregadas por la OEI a la EF.



La plataforma virtual implementada por la EF debe:

- Contar con un consolidado individual de las calificaciones que pueda ser visualizado por el participante.
- Contar con una sección que contenga los documentos generales del curso como el sílabo por módulo formativo, cronograma de actividades, lineamientos para la evaluación, tutoriales, entre otros documentos proporcionados a la EF.
- Contar con tutoriales para los participantes y para los formadores con la finalidad de familiarizarlos con las funciones de la plataforma que los ayudarán a realizar las actividades programadas y la entrega de tareas (revisión de indicaciones y plazos, rendición de tareas, revisión de respuestas a enviar, revisión de puntaje obtenido y retroinformación, subida de documentos y verificación de entrega).
- Contar con tutoriales de comunicación y consulta (mensajería interna entre los participantes y el formador tutor), foros de consultas (cómo introducir consultas, cómo hacer seguimiento de las respuestas) y foros de debate (revisar pautas y otros comentarios, redactar respuesta, agregar adjunto y enviar la respuesta).
- Permitir subir archivos SCORM, PDF, Word, Excel y PowerPoint de hasta 100MB.
- Tener un disco de hasta 10 TB y tráfico mínimo de 2 TB a 100 Mbps.
- Poder realizar mensajería interna entre participantes o tutor.
- Permitir subir rúbricas de evaluación para calificar automáticamente las actividades.
- Que el formador tutor pueda introducir una retroalimentación en las evaluaciones (predeterminada o personalizada).
- Permitir colocar un límite de tiempo a partir del cual no estará disponible el foro.
- Permitir especificar la fecha final de entrega de una tarea, la calificación máxima que se le podrá asignar y el número de intentos.
- Permitir configurar cuestionarios de alternativas múltiples o verdadero y falso o para desarrollar y colocar un límite de tiempo a partir del cual no estarán disponibles los cuestionarios. Además, permitir determinar si los cuestionarios pueden ser resueltos varias veces o restringir el número de intentos, así como el límite de tiempo para completar cada intento y si se mostrarán o no las respuestas correctas y los comentarios.
- Permitir que los estudiantes puedan subir sus tareas al servidor en formato de archivo Word, PowerPoint, PDF o Excel, registrándose la fecha en la que se han subido.
- Permitir que las discusiones en los foros puedan verse anidadas, o presentar primero los mensajes más antiguos o los más recientes.
- Permitir que se puedan adjuntar archivos, fotos o imágenes en la respuesta.
- Permitir que los tutores puedan monitorear el progreso y el grado de finalización de actividades individuales o recursos, y también a nivel del curso.

Con el fin de facilitar el acceso a las sesiones a distancia, la OEI entregará a la EF carpetas digitales que contienen todos los materiales y recursos para cada sesión a distancia y están organizadas por módulos. Estas carpetas deben ser compartidas con los directivos participantes durante el primer fin de semana de sesiones presenciales de cada módulo, para que ellos puedan acceder a las sesiones sin necesidad de contar con una conexión a internet y de esa forma reducir las dificultades de conectividad para la realización de las sesiones. El copiado de esta carpeta digital se registra con un acta firmada por el directivo participante y es responsabilidad del FT y/o RAT. Cabe mencionar que para no afectar a los directivos participantes que tienen dificultades de conectividad, se aceptará que ellos entreguen la evidencia o producto integrador de la sesión a distancia hasta la siguiente sesión presencial más próxima.

El desarrollo de los cursos, se acompaña del desarrollo de un Trabajo de Liderazgo a través del cual el directivo realiza autoanálisis de su propio trabajo en la IE que le permita definir acciones de mejora para el fortalecimiento de su liderazgo pedagógico. En cada



módulo se harán dos entregas, una al final de cada curso. Ambas entregas se realizarán a través de la plataforma virtual y serán calificadas por el FT. Cabe señalar que, en el tercer módulo, la entrega del Trabajo de Liderazgo del curso 6, corresponde al consolidado de lo avanzado y trabajado a lo largo de todos los módulos con las correcciones respectivas fruto de la retroalimentación y asesoría del FT.

Sobre el contenido del Trabajo de Liderazgo, en el módulo 1 el participante reflexiona sobre sus prácticas de liderazgo a partir de la información recogida tanto de un autodiagnóstico como de la aplicación de encuestas y entrevistas a distintos miembros de la comunidad educativa. Es así que, los resultados obtenidos permiten orientar los siguientes pasos del trabajo. Por otro lado, durante el módulo 2, el directivo, a partir del diagnóstico realizado en el módulo anterior, diseña acciones de mejora para empoderarse como líder pedagógico y actividades para afianzar un aspecto de la gestión de la institución educativa. Finalmente, durante el módulo 3, el directivo ejecuta las acciones de mejora propuestas en el módulo 2; además, sistematiza su práctica y reflexión semanalmente en un portafolio digital donde se incluyen evidencias.

2.8.2 Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar

En el presente Diplomado se desarrollan tres (03) CIAG, uno (01) por módulo. Los CIAG son un espacio de encuentro donde se promueve la discusión y reflexión crítica, el interaprendizaje, el trabajo colaborativo y la retroalimentación de las prácticas de gestión escolar de los directivos. Cada CIAG está conformado por un grupo de máximo diez (10) directivos y es dirigido y monitoreado por un Asesor en Gestión Escolar (AGE). Casos excepcionales en la conformación numérica de los grupos de CIAG, deberán ser verificados y autorizados por la OEI en coordinación con el Minedu. Cabe mencionar que, en total, cada AGE debe tener un máximo de 30 directivos a su cargo. Para casos excepcionales que superen el máximo establecido, la EF deberá solicitar la aprobación de dicha implementación a la OEI.

Para cada CIAG se cuenta con un diseño instruccional, así como los materiales respectivos que le serán entregados a la EF por la OEI. Estos diseños no podrán modificarse en lo concerniente a su metodología y contenido, pero eventualmente los tiempos y/o actividades pueden ajustarse en función de las necesidades propias del CIAG sin excederse o disminuir el tiempo estimado por sesión. Para cada CIAG, los directivos deberán prepararse recopilando información y evidencias de un aspecto de mejora o problemática de la IE que responda a un tema del módulo respectivo. El AGE debe coordinar con los directivos para que estos preparen la información y evidencias mencionadas.

En los CIAG, es importante que el AGE promueva que los participantes compartan sus experiencias sobre el tema trabajado y además modere la discusión, fomentando que los participantes expresen sus ideas frente a las intervenciones de los otros.

En cada CIAG el participante elabora un Producto del Círculo de interaprendizaje (PCIAG) que es calificado por el AGE y consiste en la identificación de acciones de mejora en atención a las necesidades específicas de cada IE, lo que se realiza a partir del análisis y puesta en común de los procesos de gestión escolar que conducen los directivos y/o en relación con los aprendizajes desarrollados en cada módulo del Diplomado.

En el caso de que el participante no pueda asistir a un CIAG, deberá avisar al AGE y éste coordinar oportunamente con el responsable académico territorial (RAT) de su sede para que pueda permitirle participar en otro CIAG realizado en la misma semana. Si el directivo participante tampoco asiste a la reprogramación, no habrá recuperación y la calificación será de 0.



Cabe mencionar que estrategia es presencial y se desarrolla en un espacio físico determinado por la cercanía de las IIEE de los directivos participantes u hogares de los participantes. El espacio se establece a partir de la coordinación de los directivos participantes y el AGE, y bajo la atenta articulación, del responsable académico territorial (RAT).

Los CIAG se llevan a cabo fuera del horario laboral del directivo y durante los días hábiles de la última semana del módulo formativo, según lo indicado en el cronograma (ver cuadro 6). Los 3 CIAG suman un total de 18 horas pedagógicas, distribuidas en 6 horas por módulo. Cada CIAG tiene una duración de 270 minutos.

Cuadro N° 6
Cronograma de los Círculos de Interaprendizaje en Gestión Escolar

Módulo	CIAG	SEMANA	FECHA	TIEMPO CADA CIAG
MÓDULO 1	1	9	15/06-21/06	270 m
MÓDULO 2	2	19	24/08-30/08	270 m
MÓDULO 3	3	28	26/10-01/11	270 m

El AGE para el desarrollo de los CIAG, deberá contar con útiles de escritorio facilitados por su responsable académico territorial, así como de recursos facilitados para la compra de snack y bebidas a entregarse a los directivos participantes durante la ejecución de cada CIAG a cargo del AGE en su respectiva coordinación académica territorial.

2.8.3 Visitas de Gestión Escolar

Durante el presente Diplomado se desarrollan 3 Visitas de gestión escolar (en adelante visitas), una por módulo. Las visitas son un espacio de asesoramiento en gestión escolar al directivo en su propia IE de manera presencial. En las visitas se realiza una asesoría y retroalimentación al directivo de acuerdo a sus necesidades de su cargo y las del contexto institucional para favorecer así la identificación de oportunidades de mejora si como el planteamiento de acciones. Cabe precisar que la asesoría se realiza por directivo, de modo que puede que un local escolar reciba visitas para el director y otra visita para el subdirector. Esta estrategia es implementada y monitoreada por el AGE quien en total, debe tener un máximo de 30 directivos a su cargo.

En las visitas de gestión escolar, el AGE mantiene una comunicación fluida con el directivo y conoce cuáles son las características de la IE en la que este trabaja para que su acompañamiento sea efectivo y pueda aportar a la identificación y planificación de acciones del directivo. Para la identificación de acciones, el AGE deberá plantear preguntas reflexivas, mediante las cuales el directivo pueda identificar y establecer de manera autónoma acciones para la mejora de su práctica. El AGE, durante las visitas, acompaña reflexivamente la mejora de la práctica directiva y también analiza, con el directivo, aspectos prácticos de las competencias que se desarrollan en cada módulo, considerando las particularidades de cada uno.

Para la realización de la visita el AGE empleará el protocolo de visita, fichas e instrumentos correspondientes los que serán entregados a la EF por la OEI. Cabe mencionar que existen protocolos e instrumentos diferenciados para el directivo con aula a cargo y sin aula a cargo. Además, existen variaciones en algunas actividades dependiendo de si la visita es a un director y subdirector. Estos protocolos e instrumentos no podrán modificarse en lo concerniente a su metodología y contenido, pero eventualmente los tiempos y/o actividades pueden ajustarse en función de las



necesidades propias de la visita sin excederse o disminuir el tiempo estimado por sesión. Las visitas no son evaluadas.

Cada visita tiene una duración de ocho (08) horas pedagógicas (360 minutos) y se desarrollan considerando el cronograma indicado en el siguiente cuadro. Las tres (03) visitas suman un total de veinticuatro (24) horas pedagógicas, distribuidas en 8 horas por visita. Las visitas se ejecutarán entre el periodo comprendido desde el primer día útil de la semana 2 de la etapa de implementación hasta el último día útil de la semana 27 de la etapa de implementación. Asimismo, las visitas de gestión escolar no deberán ejecutarse durante las semanas donde se ejecutan los CIAG.

Cuadro N° 7
Cronograma de Visitas de Gestión Escolar

ETRALEGIA	Visita	SEMANA	FECHA	TIEMPO POR CADA VISITA
MÓDULO 1	1	2	27/04-03/05	360 m
		3	04/05-10/05	
		4	11/05-17/05	
		5	18/05-24/05	
		6	25/05-31/05	
		7	01/06-07/06	
		8	08/06-14/06	
		MÓDULO 2	2	
12	06/07-12/07			
13	13/07-19/07			
14	20/07-26/07			
15	27/07-02/08			
16	03/08-09/08			
17	10/08-16/08			
18	17/08-23/08			
MÓDULO 3	3	20	31/08-06/09	360 m
		21	07/09-13/09	
		22	14/09-20/09	
		23	21/09-27/09	
		24	28/09-04/10	
		25	05/10-11/10	
		26	12/10-18/10	
		27	19/10-25/10	

A modo de resumen, las estrategias formativas, según cada módulo, tienen la siguiente duración y créditos:

Cuadro N° 8
Duración y créditos de las estrategias formativas por módulo

Módulos	Horas pedagógicas				Horas totales	Créditos
	Cursos		CIAG	Visitas		
	Presencial	A distancia				
MÓDULO 1	80 h	34 h	6 h	8 h	128 h	8
MÓDULO 2	80 h	34 h	6 h	8 h	128 h	8
MÓDULO 3	96 h	18 h	6 h	8 h	128 h	8
	256 h	86 h	18 h	24 h	384 h	24



2.9. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

El Diplomado considera un proceso de aprendizaje constante, que se ve evidenciado por los distintos productos que los directivos elaboran como parte de las diversas estrategias ya descritas. Así se plantean oportunidades de evaluación formativa que buscan retroalimentar oportuna y pertinentemente a los directivos para una mejora de los aprendizajes que se han propuesto lograr en ellos.

En el marco de la evaluación de las distintas estrategias, se ha determinado instrumentos como rúbricas, encuestas, listas de cotejos, entre otros que serán entregados por la OEI a la EF y han sido elaborados por el Ministerio de Educación.

El sistema de evaluación es modular, es así que al culminar el Diplomado se promediarán las notas de los 3 módulos, tomando en cuenta que cada uno tiene un peso equivalente (8 créditos por módulo). Además, al final de cada módulo se calcula la nota del participante considerando tres criterios: (i) Productos integradores de los cursos (ii) Producto del CIAG, y (iii) Trabajo de Liderazgo.

Cuadro N° 9

Criterios de evaluación por módulo

Criterios	Descripción	Porcentaje	Peso
Productos integradores por Curso (PI)	Al final de cada curso, los participantes elaboran un producto integrador en el que relacionan los distintos aprendizajes desarrollados. Estos productos son individuales y se trabajan dentro de la sesión (ya sea presencial o a distancia). En cada Módulo se entregan dos productos integradores (uno por cada curso) que constituyen, de manera independiente el 25% de la nota.	50 %	5 (2.5 por cada curso)
Producto del Círculo de interaprendizaje (PCIAG)	Al finalizar la sesión del CIAG el participante entrega un formato de análisis desarrollado en el que establece acciones para atender a una problemática o aspecto por mejorar de la IE en relación a un módulo, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa y al intercambio de experiencias entre pares.	10 %	1
Trabajo de Liderazgo (TL)	Al final de cada curso habrá una entrega que consolidará el avance del participante. La entrega parcial, al final del curso 1, tiene un valor del 15% y la entrega final, al término del curso 2 y módulo correspondiente, tendrá un valor del 25%	40 %	4 (1.5 para la entrega parcial y 2.5 para la entrega final por módulo)

2.9.1 Fórmulas para la evaluación

A continuación, se presenta la fórmula de evaluación del Diplomado considerando las tres notas modulares con un total de 24 créditos y 8 créditos por módulo:

$$\frac{(M1 \times 8) + (M2 \times 8) + (M3 \times 8)}{24} = \text{Promedio final}$$



24

La leyenda es la siguiente:

M1 = nota del módulo 1

M2 = nota del módulo 2

M3 = nota del módulo 3

A continuación, se presenta la fórmula utilizada para la evaluación modular considerando los criterios.

$$\frac{[(PI1 \times 2.5) + (PI2 \times 2.5)] + (PCIAG \times 1) + (TL1 \times 1.5) + (TL2 \times 2.5)}{10} = \text{Nota modular}$$

2.9.2 Asistencia y certificación

En cada módulo, el participante debe cumplir con una asistencia mínima establecida por la normativa de la Entidad Formadora, incluyendo tanto las estrategias presenciales como a distancia. La asistencia se verifica en la firma de la planilla de asistencia de cada una de las estrategias formativas. Al final del módulo, de no alcanzarse este mínimo requerido el participante obtiene cero (00) en el criterio con mayor peso del módulo, es decir en el porcentaje que corresponde a los Productos integradores por curso (PI). Es importante mencionar que no se pueden incorporar directivos al Diplomado una vez este haya iniciado actividades, es decir, aquellos directivos que no participaron en el primer módulo y solicitan incorporarse en el segundo módulo o aquellos directivos que, por voluntad propia y mediante documento escrito, solicitaron retirarse o no participar en el Diplomado y luego solicitan su incorporación.

En los casos de inasistencia a una sesión presencial, las recuperaciones deben constatar que cada directivo participante haga entrega de la evidencia o producto integrador correspondiente a la sesión a la que no asistió. Esta entrega debe realizarse como máximo una (01) semana después de realizada la sesión y se debe adjuntar una justificación por la ausencia. La entrega de dicha evidencia se dará de manera impresa y/o por correo electrónico y la nota máxima posible de obtener será quince (15). Se podrá recuperar hasta un máximo de tres (03) sesiones presenciales por módulo.

En los casos en que el directivo participante no presente la evidencia o producto integrador de las sesiones a distancia, la recuperación debe constatar que cada directivo haga entrega de dicha evidencia o producto integrador correspondiente a la sesión. Esta entrega debe realizarse como máximo una (01) semana después de realizada la sesión y se debe adjuntar una justificación por la no entrega de la evidencia en el momento solicitado. La entrega de dicha evidencia o producto integrador se dará de manera impresa y/o por correo electrónico y la nota máxima posible de obtener será quince (15). Solo se podrá recuperar una (01) sesión a distancia por módulo. Las sesiones a distancia planificadas en la última semana del módulo no son recuperables excepto para aquellos directivos participantes que tengan problemas de conectividad.

Como ya se mencionó, en el caso de que el participante no pueda asistir a un CIAG, este debe avisar al AGE y coordinar oportunamente con el RAT de su Coordinación Académica Territorial para asistir a otro CIAG. Es importante considerar que los CIAG están planificados para la última semana de cada módulo, por lo que la recuperación debería realizarse considerando ese plazo.

Para obtener el Certificado de Estudios y el Diploma se requiere tener un promedio final con nota aprobatoria según lo establecido por la normativa de la Entidad Formadora, haber estado matriculado en los tres módulos y aprobarlos.



2.9.3 Participantes en riesgo de abandono o desaprobación

2.9.3.1 Participantes en riesgo de abandono

Se considera participantes en riesgo de abandono a aquellos con más de dos (02) inasistencias consecutivas o tres (03) inasistencias o tres (03) tardanzas en sesiones presenciales. En el caso de ellos, además de incentivar la recuperación de sesiones (bajo los criterios mencionados en la sección anterior), se deben plantear estrategias que garanticen su asistencia a las siguientes sesiones, tales como comunicaciones por teléfono o correo electrónico, entre otras estrategias que la EF considere pertinente.

2.9.3.2 Participantes en riesgo de desaprobación

En el caso de participantes con riesgo de desaprobación, la EF plantea estrategias que contribuyan a evitar un retiro del participante. Por ello, al finalizar el primer curso de cada módulo, luego de la entrega del producto integrador, la EF deberá identificar a todos los directivos con nota igual o menor a doce (12).

En el caso de estos participantes, se identificarán e implementarán estrategias de soporte complementario como asesorías individuales o grupales, tanto presenciales o a distancia, entre otras definidas según necesidad formativa y ubicación geográfica de los directivos.

El objetivo de estas estrategias será acompañar al directivo en riesgo de desaprobación para poder favorecer su aprendizaje considerando sus necesidades formativas. Ninguna de estas estrategias incluye la recuperación o reemplazo de una nota ya obtenida por el directivo participante en algún curso de cualquiera de los tres módulos.

2.10. Recursos y materiales

Para la implementación de las estrategias formativas los participantes hacen uso de diversos materiales (infografías, fichas, lecturas, entre otros), los mismos que deben ser entregados impresos a los participantes al inicio de cada módulo (1000 hojas por participante). En cada módulo, la EF deberá imprimir el material mencionado bajo el nombre de "Material para el participante" y agruparlo en un documento anillado. En cuanto al módulo 1, la OEI entregará cuatro (04) semanas antes de su inicio de una versión compendiada de los materiales a imprimir para el participante. De manera similar, para la implementación de las estrategias formativas del módulo 2 y 3, la OEI entregará a la EF, cuatro (04) semanas antes del inicio del módulo 2 una versión compendiada de los materiales a imprimir para el participante. El orden de los materiales en la versión compendiada por módulo no debe alterarse.

A continuación, se presenta el detalle de materiales a imprimir para el directivo participante:

Cuadro N° 11
Materiales para el directivo

Módulo	Materiales
MÓDULO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de las sesiones presenciales, CIAG y visita del módulo 1 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 1 • Sílabo del módulo 1
MÓDULO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de las sesiones presenciales, CIAG y visita del módulo 2 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 2 • Sílabo del módulo 2
MÓDULO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de las sesiones presenciales, CIAG y visita del módulo 3 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 3 • Sílabo del módulo 3



La impresión debe considerar las siguientes especificaciones:

- Materiales impresos en papel bond tamaño A4 y anillados y/o espiralados.
- Todas las impresiones deben ser a doble cara y en escala de grises.
- Primero se imprime lo correspondiente a los cursos. Se empieza por las diapositivas de la sesión, luego sus materiales y por último la guía del Trabajo de Liderazgo. Después se coloca lo correspondiente al CIAG (solo materiales) y finalmente lo que corresponde a visita (solo materiales).
- Las diapositivas por sesión deberán imprimirse a dos diapositivas por cara (a doble cara).
- Los materiales de la sesión deberán estar impresos a una página por cara.
- Colocar una separación con hoja de color o blanca entre cada sesión para que sean de fácil ubicación.

Durante las sesiones presenciales de los cursos los directivos participantes y el FT, además de emplear los materiales mencionados utilizan los siguientes recursos multimedia: proyectores, parlantes y computadoras, que permitan el desarrollo adecuado de las sesiones. Por otro lado, la EF garantizará tener útiles de escritorio que estén disponibles para cada una de las aulas del Diplomado y que se renueven cada vez que sea necesario. Los materiales requeridos por aula son los siguientes:

- Papelotes cuadriculados
- Plumones gruesos
- Plumones de pizarra y/o tizas
- Mota
- Limpiatipo
- Hojas blancas A4
- Lapiceros azules
- Lapiceros rojos
- Tarjetas de colores A5
- Masking tape

En relación a las sesiones a distancia de los cursos, se cuenta con materiales como videos, lecturas, infografías, formatos, entre otros que el participante debe analizar o completar. Estos materiales no se imprimen para los participantes, por lo que no deberían ser incluidos en el anillado que se entrega al participante al inicio del módulo.



Por otro lado, para el desarrollo de las actividades de los CIAG, los participantes utilizan, además de los materiales como formatos o fichas que deberán ser impresas por la EF y entregadas oportunamente al AGE, útiles de oficina señalados en el apartado de sesiones presenciales. El uso de recursos multimedia también es importante, pues estas sesiones tienen algunos de exposición o presentación (se requieren los mismos recursos multimedia que para las sesiones presenciales).

Por último, durante las visitas a las IIEE, los directivos participantes y el AGE emplean distintas fichas para el desarrollo de las actividades, las que deberán ser impresas por la EF y entregadas oportunamente al AGE.

Adicionalmente, la EF entrega a los directivos participantes un paquete o kit de materiales de escritorio que distribuye al inicio del módulo 1.

Cada paquete de materiales incluirá lo siguiente:

Cuadro N° 12
Paquete de materiales de escritorio

N°	Artículo	Cantidad
1	Maletín de tela tetron con logotipo	1
2	Bolígrafo (lapicero) de tinta seca punta media ecológico con logotipo	1
3	Memoria portátil usb de 16 gb grabada con logotipo	1
4	Block de papel bond tamaño a5 x 100 hojas	1

Finalmente, para la implementación de las jornadas de fortalecimiento del Equipo de Implementación Pedagógica (Formador Tutor, Asesor en Gestión Escolar y Responsable Académico Territorial) debe disponer de los diseños instruccionales, protocolos y materiales respectivos. En lo respectivo al módulo 1, la OEI entregará a la EF, cuatro (04) semanas antes del inicio del módulo una versión compendiada de los materiales a imprimir. De modo similar, para la implementación de la jornada de fortalecimiento correspondiente del módulo 2 y 3, la OEI entregará a la EF, cuatro (04) semanas antes del inicio del módulo 2 una versión compendiada de los materiales a imprimir.

Cuadro N° 13
Materiales para el equipo de implementación pedagógica de la EF

Módulos	Materiales
MÓDULO 1	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños instruccionales, guías y protocolos de las estrategias formativas del módulo 1 • Materiales de las estrategias formativas del módulo 1 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 1 • Sílabo del módulo 1
MÓDULO 2	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños instruccionales, guías y protocolos de las estrategias formativas del módulo 2 • Materiales de las estrategias formativas del módulo 2 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 2 • Sílabo del módulo 2
MÓDULO 3	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños instruccionales, guías y protocolos de las estrategias formativas del módulo 3 • Materiales de las estrategias formativas del módulo 3 • Guía del Trabajo de liderazgo para el módulo 3 • Sílabo del módulo 3

La impresión debe considerar las siguientes especificaciones:

- Materiales impresos en papel bond tamaño A4 y anillados y/o espiralados.
- Todas las impresiones deben ser a doble cara y en escala de grises.
- Primero se imprime lo correspondiente a los cursos. Se empieza por los diseños instruccionales o guías de actividades, las diapositivas de la sesión, luego los materiales y por último la guía del Trabajo de Liderazgo. Después se coloca lo correspondiente al CIAG (diseño instruccional y materiales) y finalmente lo que corresponde a visita (protocolo y materiales).
- Las diapositivas por sesión deberán imprimirse a dos diapositivas por cara (a doble cara).
- Todos los materiales deberán estar impresos a una página por cara.
- Colocar una separación con hoja de color o blanca entre cada sesión para que sean de fácil ubicación.



ANEXO 1: GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS

1. **AGE:** Asesor en gestión escolar
2. **CIAG:** Círculo de interaprendizaje en gestión escolar
3. **CGE:** Compromiso de Gestión Escolar
4. **Crédito:** Equivalente a un mínimo de dieciséis (16) horas lectivas
5. **Evidencia:** Evidencia de naturaleza formativa que no es calificada, aunque sí es revisada a través de autoevaluación o heteroevaluación, para que el participante cuente con información sobre su progreso en cuanto a los aprendizajes propuestos.
6. **FT:** Formador Tutor
7. **Hora pedagógica:** Tiempo formativo exigido a los participantes para lograr los aprendizajes propuestos (45 minutos).
8. **Producto integrador:** Durante la ejecución de cada curso, los participantes elaboran un producto integrador que es calificado por el FT y permite dar cuenta de los aprendizajes logrados.
9. **RAT:** Responsable académico territorial



ANEXO 2: ESTRUCTURA DE SÍLABO POR MÓDULO DE APRENDIZAJE

Título del módulo.

I. DATOS GENERALES

Créditos :
 Semanas :

II. FINALIDAD DEL DIPLOMADO**III. COMPETENCIAS DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO****IV. SUMILLA****V. APRENDIZAJES ESPERADOS**

Módulo 1	Curso 1
	Curso 2

**VI. METODOLOGIA****VII. EVALUACIÓN****VIII. CRONOGRAMA**

Curso	Semana	Sesión	Logro de aprendizaje	Contenidos	Evaluación
Curso 1					
Curso 2					