



Resolución de Secretaría General

N° 1882-2014 - MINEDU

Lima, 20 OCT 2014

CONSIDERANDO:

Que, conforme a lo dispuesto por el artículo 15 de la Constitución Política del Perú, el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesorado;

Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que 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;

Que, el artículo 9 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, dispone que el Ministerio de Educación norma y organiza el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas;

Que, de acuerdo al numeral 20.2 del artículo 20 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, los aspectos relacionados con la organización, regulación, implementación y evaluación del citado Programa toman como referencia la propuesta Marco de Buen Desempeño del Directivo y se detallan en normas específicas formuladas para tal fin;

Que, los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo", fueron aprobados mediante Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, los cuales están orientados a establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela; identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos; y guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos;

Que, el literal c) del artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación establece que la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, formula lineamientos técnico normativos para la formación de los directores de las instituciones educativas;

Que, la referida Dirección General, mediante Oficio N° 474-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDIE, remitió al Viceministro de Gestión Pedagógica el Informe N° 124-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDIE, el cual sustenta la necesidad de aprobar las normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva;



De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2012-ED; 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 y sus modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la Norma Técnica denominada "Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva", la misma que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Encargar el cumplimiento de la presente Norma Técnica a la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, dependiente del Viceministerio de Gestión Pedagógica del Ministerio de Educación.

Artículo 3.- Publicar la presente resolución en el Diario Oficial "El Peruano", encargándose a la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación su publicación y la de 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/>), en la misma fecha.

Regístrese, comuníquese y publíquese



DESILU LEON CHEMPEN
Secretaria General
Ministerio de Educación



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

**Normas para la organización del Programa Nacional de Formación
y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones
Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva**

I. FINALIDAD

Establecer las normas para la organización, regulación, implementación, y evaluación del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub Directores de instituciones educativas públicas de educación básica y técnico productiva.

II. OBJETIVOS

Fortalecer las competencias y moldear los desempeños de los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de la educación básica y educación técnico productiva establecidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, a través de procesos formativos y de asesoramiento en la gestión escolar, de acuerdo a las demandas educativas, al contexto socio cultural y económico-productivo donde laboran.

III. BASE NORMATIVA

- Constitución Política del Perú
- Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación y su modificatoria.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación y su modificatoria.
- Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial.
- Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, aprobado por el Decreto Supremo N° 011-2012-ED.
- Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED.
- Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú, aprobado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED.
- Lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular", aprobado por la Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED.
- Lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo", aprobado por Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU.
- Norma Técnica denominada "Normas para la Evaluación Excepcional prevista en la Décima Primera Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial", aprobada por la Resolución Ministerial N° 204-2014-MINEDU.
- Norma Técnica denominada "Normas para el concurso público de acceso a cargos de director y subdirector de instituciones educativas públicas 2014", aprobada por la Resolución de Secretaría General N° 1551-2014-MINEDU.

IV. ALCANCE

- Directores y sub directores designados en instituciones educativas públicas de educación básica y técnico-productiva.



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

- Direcciones Regionales de Educación o quien haga sus veces.
- Unidades de Gestión Educativa Local
- Ministerio de Educación

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 SIGLAS Y TÉRMINOS

Para efectos de la presente Norma Técnica se entiende por:

- DIGEDIE: Dirección General de Desarrollo de Instituciones Educativas.
- Directivos: Director y subdirector de instituciones educativas públicas de educación básica y técnico-productiva.
- DRE: Direcciones Regionales de Educación o quien haga sus veces.
- EF: Entidad Formadora
- ES: Entidad Supervisora
- LRM: Ley N° 29944 - Ley de Reforma Magisterial.
- MINEDU: Ministerio de Educación.
- Programa: Programa Nacional de Formación y Capacitación para Directores y Sub Directores de instituciones educativas públicas de educación básica y técnico-productiva.
- UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.

5.2 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA



El Programa es un proceso continuo y permanente de capacitación en servicio dirigido a directivos de las instituciones educativas públicas de educación básica y educación técnico productiva, orientado al desarrollo y fortalecimiento de competencias y capacidades profesionales para el buen desempeño del directivo en gestión y liderazgo pedagógico.

5.3 PRINCIPIOS DEL PROGRAMA

- 5.3.1 **Desarrollo profesional del directivo.-** Supone el desarrollo de tres tipos de competencias: personales, pedagógicas e institucionales.

Competencias Personales: Referidas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo. Permite recuperar lo que les condujo a elegir la profesión, el deseo de educar y de enseñar. Implica conocerse a sí mismo, analizar la trayectoria e historia profesional personal, estar dispuesto a inventar y reinventarse.

Competencias Pedagógicas: Implican múltiples aprendizajes relacionados a las áreas del currículum, la gestión de los procesos pedagógicos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión de la práctica, el análisis de casos y la experiencia de otros, así como el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias, y de los recursos docentes para la enseñanza, como parte de la gestión de las condiciones del aprendizaje.

Competencias Institucionales: Permiten el intercambio de experiencias, para la definición y análisis de proyectos, en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales,

comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las escuelas constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los estudiantes, pero también para los docentes y en este caso para los directivos.

- 5.3.2 **Liderazgo pedagógico de los directivos.-** Consiste en desarrollar competencias que permitan a los directivos transformar la realidad para que mejore la educación y las prácticas docentes en el aula. Con una práctica de liderazgo distribuido, más democrático, con metas comunes, que permitan motivar a los maestros en el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en la cual realizan sus labores.
- 5.3.3 **Gestión escolar para la mejora de los aprendizajes.-** Supone desarrollar competencias y capacidades que permitan al director implementar en su institución la reforma de la escuela, considerando como parte central el logro de aprendizajes, articulada a la promoción de una convivencia democrática e intercultural, y el establecimiento de un nuevo vínculo con las familias y la comunidad.
- 5.3.4 **Atención a la diversidad de necesidades de capacitación.-** Significa tomar en cuenta la pluralidad de los directivos participantes en el Programa, respetando la realidad educativa de la que provienen, su experiencia formación y trayectoria académica y profesional

5.4 ENFOQUES DEL PROGRAMA

- 5.4.1 **Enfoque por competencias.-** Toma como referencia la definición de competencia establecida en el Marco de Buen Desempeño Docente: "Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; 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 competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actual reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemática 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.
- 5.4.2 **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 institución educativa y compromiso con la dinámica de cambio socio educativo que requiere cada contexto local.
- 5.4.3 **Enfoque transformacional.-** La gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza.



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

- 5.4.4 **Enfoque participativo.**- La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de no contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de decisión y acción. Reconociendo y dando autonomía a los equipos directivos existentes en la estructura de la organización o a aquellos líderes que se constituyan para apoyar la gestión escolar.
- 5.4.5 **Enfoque de Gestión del conocimiento,** entendido como la respuesta a las demandas y necesidades de la institución educativa. Implica que el directivo gestione la información que produce la escuela, motivando, orientando y organizando de manera colaborativa a los actores educativos hacia la producción intelectual, la investigación, la creatividad y la comunicación de sus hallazgos, que parten de la observación y sistematización de la realidad, generando información relevante que surgen del propio contexto y que orienta las decisiones con sentido del colectivo en favor de la mejora de los aprendizajes y de la institución educativa.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El proceso de implementación del Programa se realiza en dos grandes momentos, que tienen alcance nacional y regional respectivamente:

6.1.1 **Primer Momento (de alcance nacional):** Se organiza, ejecuta y evalúa desde el MINEDU en coordinación con las DRE; en tanto se genera la oferta formativa y las condiciones para descentralizar el Programa.

6.1.2 **Segundo Momento (de alcance regional):** Se organiza, ejecuta y evalúa desde la DRE, una vez que el MINEDU haya descentralizado el Programa. Para este propósito el MINEDU desarrolla acciones para transferir capacidades y generar las condiciones en las DRE en forma gradual.

6.1.3 Asimismo, para la organización del Programa se realizarán convenios y/o contratos con instituciones especializadas de experiencia comprobada; estas instituciones se constituyen en:

- Entidades Formadoras, las cuales son universidades e institutos superiores pedagógicos públicos o privados que organizan, ejecutan y evalúan el Plan General de Capacitación del Programa; asimismo, otorgan la certificación correspondiente a los directivos en la Especialidad en Gestión Escolar con mención en Liderazgo Pedagógico, siempre y cuando reúnan los requisitos para tal fin.

En tanto, el Programa se encuentre bajo la responsabilidad del MINEDU, las referidas entidades presentarán informes pedagógicos y administrativos permanentes sobre la ejecución del Programa a la DIGEDIE, cuando se implemente el segundo momento del proceso de implementación del Programa harán lo propio ante la DRE.



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

- Entidades Supervisoras, las cuales son responsables de las acciones de monitoreo, evaluación y fortalecimiento de las capacidades de las EF a fin de garantizar la calidad del Programa; las cuales cuentan con equipos de docentes que monitorean y acompañan la formación de los directivos a través de redes de aprendizaje.

Mientras el Programa esté a cargo del MINEDU, dichas entidades emiten informes de manera periódica a la DIGEDIE sobre las acciones antes descritas y coordinan con las DRE y UGEL, cuando se implemente el segundo momento del proceso de implementación del Programa harán lo propio ante la DRE

6.2 LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa considera las siguientes líneas de acción:

- **Capacitación**, entendida como el proceso que desarrolla competencias y capacidades formativas en los directivos, la cual se realiza mediante cursos, talleres, diplomados y otros, planificados para cada una de las etapas que constituyen el Programa. Se ejecuta en las aulas utilizando metodologías participativas, colaborativas, horizontales, de reflexión y análisis crítico permanente en un clima positivo, lo que permite en el directivo participante mirar lo que sucede en su práctica de gestión, contrastar con la teoría y las experiencias de sus compañeros de estudio y generar mejoras en su desempeño. La capacitación se dará de manera presencial (se lleva a cabo en sedes o subsedes establecidas por la EF en coordinación con la DIGEDIE) o virtual.
- **Asesoría a la gestión escolar**, entendida como la estrategia orientada al desarrollo de las competencias formativas y de desempeño del directivo, para promover su autonomía en la gestión y el hábito de la reflexión crítica permanente para la toma de decisiones. Este proceso se lleva a cabo mediante visitas a las instituciones educativas y el desarrollo de redes de interaprendizaje de directivos; están a cargo de un asesor especialista en gestión escolar. Se realiza durante las etapas de especialización y reforzamiento. En la etapa de especialización el objetivo es corroborar la aplicación o práctica de lo aprendido en la formación y en la etapa de reforzamiento el objetivo es observar e instalar el desempeño del directivo como líder pedagógico en su institución educativa.



6.3 FASES Y ETAPAS DEL PROGRAMA

El Programa está estructurado en dos fases y tres etapas:

Fase I: Formación Inicial; si bien es cierto, los directivos que acceden al cargo, han recibido formación inicial como docentes, ésta no contempla competencias y capacidades para ejercer el rol de directivo; en ese sentido, la formación inicial del Programa se constituye en el proceso durante el cual se desarrolla una práctica educativa intencional, sistemática y organizada, destinada a prepararlos para un desempeño eficiente como directivos.

Comprende dos etapas:

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

- a) La Etapa de Inducción, pertenece a la formación inicial del Programa, tiene por finalidad facilitar la inserción laboral del directivo en la institución educativa para posicionarse en su rol de liderazgo pedagógico y empoderarlo en la necesidad de transitar de una gestión administrativa hacia una gestión pedagógica. Es de carácter obligatoria y tiene una duración aproximada de dos meses.

Como producto se debe formular un plan de trabajo de corto plazo, así como la implementación de compromisos e indicadores de gestión escolar (estos constituyen política del Sector).

Los participantes recibirán una constancia de participación, la misma que no es vinculante con la etapa especialización.

- b) La Etapa de Especialización, pertenece a la fase de formación inicial del Programa, tiene por finalidad instalar y desarrollar competencias en el directivo escolar para la conducción de la institución educativa con liderazgo pedagógico. Las competencias que se desarrollarán en los participantes son coherentes con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, lo que le permite actuar positivamente en el escenario de las tensiones o nudos críticos que enfrentan cotidianamente.

Un elemento adicional y relevante de esta etapa es el asesoramiento a la gestión que recibe el participante en su institución educativa orientada a fortalecer las competencias adquiridas durante el proceso de aprendizaje.

Al finalizar esta etapa se otorga a los participantes un certificado de especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico y la posibilidad -si el participante lo desea- de convalidar cursos para continuar estudios que le permitan obtener un grado académico, según la reglamentación y normativa de las universidades responsables de la especialización.



Esta etapa es de carácter obligatorio y vinculante con el proceso de evaluación de desempeño de directores. Tiene una duración de dos o tres ciclos académicos.

Fase II: Formación Continua, es aquella que le da a la formación el carácter de permanente, busca propiciar el desarrollo y mejora de las competencias y desempeños específicos en el transcurso del ejercicio de su labor. Comprende la etapa de reforzamiento.

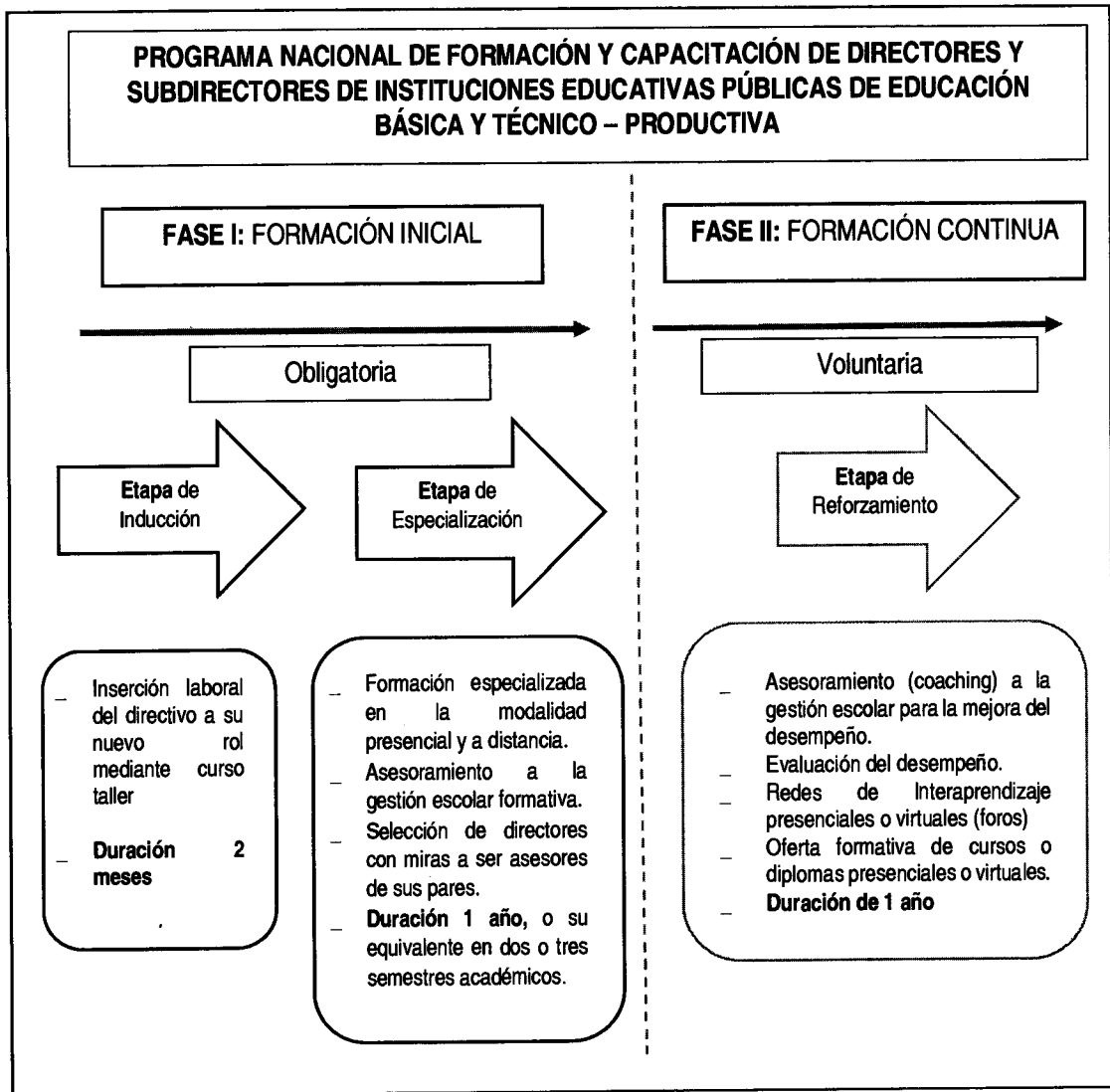
- La Etapa de Reforzamiento, pertenece a la fase de formación continua del Programa, tiene por finalidad reforzar el logro de las competencias obtenidas en la formación de la Etapa de Especialización y afianzar las buenas prácticas instaladas en la gestión de los directivos, la cual tiene un año de duración.

En esta etapa también se brinda una oferta de talleres, cursos y diplomados que de manera complementaria responden a las necesidades y requerimientos de formación de los directivos y al tipo de gestión que desempeñan. A partir de dicha oferta de manera voluntaria el directivo elegirá los cursos, diplomados o talleres que les sean necesarios para consolidar el ejercicio de una gestión eficiente y contextualizada a la institución educativa que lidera.

El asesoramiento a la gestión de los directivos en las instituciones educativas es frecuente y de carácter obligatorio, se da bajo la modalidad de coaching, se realiza para

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

garantizar y fortalecer el desempeño del participante como líder pedagógico. Por otro lado, permite al directivo estar en mejores condiciones para una futura evaluación de su desempeño, con miras a su ratificación o no en el cargo.



6.4 COMPETENCIAS Y PERFIL DEL DIRECTIVO PARTICIPANTE

El Programa, es concordante con la nueva visión de la profesión del directivo establecida en los lineamientos contenidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo, en consecuencia incorpora en su Plan de Estudios las competencias referidas en dicho documento normativo y recoge el perfil del directivo propuesto.

A continuación se precisa cada dominio con sus competencias e indicadores de desempeño:

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	
COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS (indicadores)
Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. (C1)	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. (D1)
	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. (D2)
	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. (D3)
Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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 a la diversidad. (C2)	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. (D4)
	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. (D5)
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. (C3)	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 aprendizajes de los estudiantes. (D7)
	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. (D8)
	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. (D9)
	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. (D10)



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. (D11)
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 los aprendizajes. (C4)	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. (D12)
	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa (D13)
	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. (D14)

DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	
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. (C5)	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. (D15)
	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar." (D16)
	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.(D17)
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.(C6)	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.(D18)
	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 en ella.(D19)
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo de 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.(D20)
	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



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

	resultados y la implementación de acciones de mejora (D21)
--	--

Adicionalmente, se desarrollará el dominio 4 del Marco de Buen Desempeño Docente, en tanto su contenido es transversal al ejercicio de la labor docente y al ejercicio directivo.

DOMINIO 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	
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. (C8)	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre la práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. (D36)
	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. (D37)
Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social. (C9)	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. (D38)
	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos. (D39)
	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y del adolescente. (D40)



6.5 MODALIDADES DEL PROGRAMA

Las modalidades se encuentran previstas en función de las características y necesidades de los directivos participantes:

6.5.1 Modalidad Presencial.- Se caracteriza por la interacción directa entre el formador y/o asesor de gestión y el directivo participante. Los participantes asisten a clases en horarios establecidos y en aulas determinadas por cada EF o en espacios definidos en las instituciones educativas u otro, para desarrollar sus procesos de aprendizaje o asesoramiento de manera grupal o personalizada. Entre las estrategias para llevar a cabo la modalidad presencial, tenemos:

- Curso – Taller:** son sesiones presenciales, con metodología y participación activa de manera individual y colectiva, tienen enfoque crítico reflexivo y considera la educación para adultos o andragogía; se propicia un clima favorable que permite el diálogo horizontal entre los participantes. Las sesiones se realizan mediante el estudio de casos, dilemas morales, juego de roles, exposiciones dialogadas, panel, foro y dinámicas participativas. Permiten plantear propuestas que parten de la realidad de los directivos, y evaluar sus logros y limitaciones referidos a la gestión como líder pedagógico. Dichas sesiones están acompañadas por recursos tecnológicos que

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

aportan a la comprensión del aprendizaje y se desarrolla en aulas con capacidad no mayor a veinticinco participantes.

- b) **Asesoría de Gestión en las Instituciones Educativa:** se realiza en las etapas de Especialización y Reforzamiento, incluye asesoramiento en gestión escolar al directivo en su propia institución educativa (in situ). Para ello, los asesores de gestión en coordinación con el participante, visitan las escuelas para observar y asesorar sobre el liderazgo y los procesos de la escuela referidos a la gestión. La asesoría será protocolizada e instrumentalizada.
- c) **Diplomados Presenciales:** se realiza durante la etapa de reforzamiento, en un curso de un tema o área específica referido a algún aspecto de la gestión escolar y que responden a las necesidades de los directivos identificadas en la etapa de especialización. Dichos diplomados son brindados por la EF en cada sede y sub sede donde se desarrolla el Programa.
- d) **Redes de Inter- aprendizaje en Gestión o Comunidades de Aprendizaje:** son espacios de reflexión y análisis crítico de los directivos participantes. Se reúnen en un espacio físico por cercanía de sus instituciones educativas. Están a cargo de dos directivos uno de ellos con experiencia en dirección escolar y otro con buen desempeño en la formación del Programa. Los directivos se reúnen para resolver, analizar y dar solución a situaciones o problemas comunes referidos a su aprendizaje o su desempeño frente al nuevo rol.



6.5.2 Modalidad a Distancia.- Se realiza en las etapas de especialización y reforzamiento, puede ser de carácter virtual mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) o mediante el estudio autónomo o en grupos en las sedes donde laboran los directivos. Permite la formación y actualización de los directivos de manera compatible con su horario laboral y su disponibilidad de tiempo. Entre las estrategias para llevar a cabo la modalidad a distancia, tenemos:

- a) **Cursos y Diplomados Virtuales:** se brindan en las etapas de especialización y reforzamiento, haciendo uso de las TIC. Fomenta el estudio autónomo y crítico del participante en el tiempo y lugar que decida, así como el colaborativo mediante las redes virtuales. En la etapa de especialización se realiza como parte complementaria de cada módulo, en donde se analiza materiales de lectura o audiovisuales, se implementa foros virtuales que permiten aprender de las experiencias y opiniones de los otros referidos a un tema específicos que proponga el tutor en base a las necesidad de los participantes. En la etapa de reforzamiento, se brindan cursos o diplomados específicos que responden a las necesidades de gestión escolar de los directivos identificadas en la etapa de especialización.
- b) **Foros o Redes virtuales de inter-aprendizaje:** son espacios libres de consulta e interacción virtual haciendo uso de las nuevas TIC que se dan de manera no formal entre los directivos participantes, se implementan con la finalidad de que se constituyan grupos por afinidades e intereses para responder a dudas e inquietudes de lo que van viviendo en su gestión escolar y proceso formativo en el Programa.

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

6.6 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La evaluación del Programa es sistémica, permanente y participativa. Sistémica porque todos los procesos de la formación están interrelacionados y es participativa porque recoge las percepciones y necesidades de los actores principales durante el proceso de formación.

Se realizará durante todas las fases y etapas del Programa, a través de:

- Seguimiento y monitoreo a los procesos que involucran la formación con las EF y ES, con la finalidad de orientar y hacer los correctivos correspondientes (cuando se requieran) a favor del Programa.
- Aplicación de la Línea Base, recoge información cuantitativa y cualitativa sobre el estado inicial de la formación y desempeños de los directivos participantes en materia de gestión escolar a inicios del Programa, la cual servirá como referencia para las mediciones y análisis posteriores.
- Producción y análisis de información, durante todo el Programa a partir de la cual es posible visualizar los avances, logros y dificultades en todo el proceso formativo.
- Evaluaciones a los directivos participantes, la cual se realiza en cada etapa del Programa, para medir el avance de sus aprendizajes y mejora de sus desempeños. Esta evaluación recoge adicionalmente, al final de cada etapa, las percepciones y requerimientos sobre el servicio de formación de los actores principales involucrados. Dicha evaluación se desarrolla de la siguiente manera:
 - Evaluación de Inicio, con la finalidad de identificar el nivel que tienen los directivos participantes en relación a las competencias y desempeños previstos en el Programa y que están relacionados con el Marco de Buen Desempeño del Director; para ello se les aplicará una prueba de entrada, al inicio de la Etapa de Inducción, en coordinación con el MINEDU. Los cuales servirán de insumo para el control, seguimiento y comparación de los progresos.
 - Evaluación de Proceso, viene a ser aquella evaluación permanente cuyo objetivo es medir el avance o progreso del directivo participante en función de sus logros académicos y de su desempeño profesional durante todo el Programa. La evaluación se realizará de forma cuantitativa y cualitativa. Fijando de esta manera las alertas y los nudos críticos en la formación y el desempeño con el propósito de reorientar la acción del directivo participante y del Programa, para la mejora del logro de los aprendizajes.
 - Evaluación Final, consiste en la medición de los aprendizajes y desempeños finales del directivo participante al culminar el Programa. Se realiza en coordinación con el MINEDU. Los resultados sirven para la medición del impacto final de la formación.



VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

7.1 La participación de los directivos en el Programa es condición para la evaluación de desempeño en el cargo, que se realiza al término de tres años que constituye el plazo de duración del cargo.

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

7.2 Los aspectos no contemplados en la presente Norma Técnica serán resueltos por la DIGEDIE.

VIII. RESPONSABILIDADES

8.1 El MINEDU, organiza, dirige, coordina, supervisa y evalúa la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico – Productiva.

8.2 El MINEDU, brinda asistencia técnica a las DRE para generar las condiciones necesarias que permitan implementar el segundo momento del proceso de implementación del Programa.

8.3 Las DRE de los ámbitos de atención, coordinan, acompañan y apoyan permanentemente el desarrollo de las acciones estratégicas del Programa.



Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

ORIENTACIONES ESPECÍFICAS DE LA ETAPA DE INDUCCIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y TÉCNICO PRODUCTIVA

DEL OBJETIVO

Presentar al participante directivo de manera oportuna toda la información necesaria del proceso del **Programa**, así como la transferencia de los lineamientos de la gestión escolar, elaboración de instrumentos de gestión y su sensibilización hacia el nuevo rol como líder pedagógico.

DE LA COBERTURA

El Programa en la Etapa de Inducción, está dirigido a directores y subdirectores del nivel inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, Educación Básica Especial, Educación Básica Alternativa y Educación Técnico Productiva, que han accedido a cargos directivos y son designados como director o subdirector por tres años, con ámbitos y metas de atención en todas las regiones del país.

DE LAS ENTIDADES FORMADORAS

Las EF son responsables de la planificación, organización, ejecución y evaluación del Plan de Capacitación en el marco de la Etapa de Inducción del **Programa**, para ello realizan las siguientes acciones y gestiones:



- Proveen de un equipo de formadores capacitados para la ejecución del Plan de Estudios del Programa. Entre sus principales acciones se encuentran la planificación, preparación de materiales, dictado del curso taller y la evaluación de los participantes.
- Garantiza un local con infraestructura adecuada a las necesidades y requerimientos de la formación de adultos en las sedes y sub sedes a su cargo. Cumpliendo con el horario establecido para la capacitación de la Etapa de Inducción.
- Participa en las reuniones convocadas por el MINEDU con sus equipos pedagógicos y administrativos para evaluación de proceso y final de la Etapa de Inducción.
- Presenta informes pedagógicos y administrativos en plazos establecidos por el MINEDU sobre la ejecución de la Etapa de Inducción y brindan la información cuando el MINEDU lo solicite.
- Otorgan la certificación correspondiente, al finalizar la Etapa de Inducción a los directivos participantes que aprueban la evaluación correspondiente a esta etapa. Esta acción se realiza en coordinación con los Gobiernos Regionales.

DE LA ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA ETAPA DE INDUCCIÓN

El Plan de Estudios está organizado de manera modular, consta de cuatro módulos y tiene un total de 120 horas pedagógicas. Tiene una duración aproximada de dos meses. Ver cuadro de módulos y horas:

DURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE HORAS POR MÓDULO

Módulo	Nombre del módulo	Horas Pedagógicas	Días
I	Desarrollo personal y profesional	40	5
II	Políticas de gestión escolar y liderazgo pedagógico	24	3
III	Compromisos e indicadores de Gestión Escolar	24	3
IV	Plan Anual de Trabajo	32	4
Total		120	15

**DE LA METODOLOGÍA**

La metodología utiliza estrategias vivenciales, participativas, colaborativas y exposiciones dialogadas, así como técnicas de juego de roles, dilemas morales, casuística, elaboración de mapas mentales o iconografías, lecturas, vídeos y foros, las cuales permiten:

- El intercambio de ideas y la reflexión crítica sobre la práctica de la gestión directiva, donde la práctica y la teoría confluyen de manera dinámica en el proceso de aprendizaje.
- El respeto y compañerismo, donde la experiencia e identidad del directivo participante es importante así como la colaboración mutua para concretar los trabajos de cada sesión de aprendizaje.

DE LOS MATERIALES PARA LOS PARTICIPANTES

La EF entregará materiales a los directivos participantes, al inicio de la Etapa de Inducción, quienes dejan constancia de su recepción en planillas debidamente elaboradas para este fin. Dichos materiales son los siguientes:

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

- **Módulo de Estudio**

Consta del sílabo de la Etapa de Inducción y materiales de lectura organizados en base a cada módulo, permitirán al participante reforzar los conocimientos de manera autónoma.

- **Módulo de Materiales**

Consta de aquellos materiales entregados como soporte a las labores pedagógicas, como lapicero, block, pioner u otros.

DE LA ASISTENCIA A LA ETAPA DE INDUCCIÓN

En la Etapa de Inducción la asistencia es obligatoria. Las EF brindarán sus servicios para la capacitación en sede y sub sedes de ejecución cercanas al lugar de trabajo de los participantes. La justificación de inasistencias es manejo y responsabilidad de la EF.

DE LA EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

La evaluación durante la Etapa de Inducción es permanente y diagnóstica, los resultados se dan en escala vigesimal y se consideran los siguientes criterios que muestran en el siguiente cuadro:

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Criterios	Porcentaje
Asistencia	20 %
Trabajos aplicativos	40 %
Autoevaluación	10 %
Participación activa en talleres	30 %
Total	100 %



DE LA CONVOCATORIA

La convocatoria de los directores y subdirectores participantes, estará a cargo de las DRE y UGEL de los ámbitos de atención respectivos, ésta se realizará treinta (30) días previos al inicio de la ejecución académica de la Etapa de Inducción, en coordinación permanente con las EF. Para ello utilizarán los medios oficiales y de comunicación masiva.

DE LOS REQUISITOS ESPECÍFICOS PARA INSCRIPCIÓN EN LA ETAPA DE INDUCCIÓN DEL PROGRAMA

La participación de los directores y subdirectores en la Etapa de Inducción es de carácter obligatorio de acuerdo a lo establecido en el numeral 7.4 de la Norma Técnica denominada

Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

“Normas para la Evaluación Excepcional prevista en la Décima Primera Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial aprobada por R.M. N° 204-2014-MINEDU, debiendo cumplir con los requisitos específicos siguientes:

- Encontrarse en la relación definitiva de profesores que superaron el procedimiento excepcional de evaluación previsto en la Décima Primera Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.
- Contar con la resolución de designación en el cargo directivo, emitida por las DRE o UGEL respectiva, a través del Sistema de Administración y Control de Plazas NEXUS.
- Fotocopia de DNI y documento original para el momento de la inscripción.

DE LA CERTIFICACIÓN

Al finalizar los cuatro módulos de aprendizaje presenciales, la EF deberá entregar a los participantes, un certificado de aprobación de la Etapa de Inducción del Programa atendiendo a las siguientes orientaciones:

- El certificado otorgado lo firman el coordinador general y el coordinador académico de la EF y en representación del MINEDU firma el Director de la Dirección Regional de Educación o Director de la UGEL del ámbito de atención, según corresponda.



Son requisitos para recibir el certificado:

- Haber asistido un mínimo del 90% de las horas pedagógicas de la capacitación en la Etapa de Inducción. Las inasistencias debidamente justificadas serán consideradas para la nota de asistencia.
- Haber aprobado los cuatro módulos de la Inducción, con la presentación de la propuesta del Plan Anual de Trabajo de su institución educativa.