Propuesta IPAE en Educación

Autonomía de las instituciones educativas: fortalecimiento del equipo directivo y nuevos roles de la UGEL

IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

Ideas Fuerza

1. El directivo es un actor fundamental en la institución educativa porque lidera la gestión escolar, asegurando el cumplimiento de los compromisos de gestión y garantizando un servicio educativo de calidad.

2. Sin embargo, la mayoría de instituciones educativas públicas no cuentan con equipos de gestión adecuados. Del total de docentes que asumen el cargo directivo, solo el 26% son designados y el 74% son encargados.

3. Se requiere fortalecer el liderazgo pedagógico de los equipos directivos de las instituciones educativas públicas, para lo cual se propone una mejor selección y capacitación del directivo a través de la implementación de una línea de carrera que implique la implementación del cargo de director de IE que gestione la escuela en su totalidad, la posibilidad de extender la continuidad del cargo; así como, mejoras en el sistema de evaluación y formación.

4. Así mismo, se propone incorporar el financiamiento progresivo del plan anual de trabajo (PAT) y la rendición de cuentas en base a resultados, para aquellas escuelas que evidencien contar con un equipo directivo suficiente y capaz, con el objetivo de empoderarlos en su gestión y liderazgo.

5. Por su parte, la UGEL tiene la finalidad de fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, para ayudarlas a lograr su autonomía. Actualmente la excesiva carga administrativa, la falta de capacidad técnica y las limitaciones presupuestales generan dificultades en el cumplimiento de sus funciones.

6. Se propone adecuar el rol que cumplen las UGEL apuntando a una mejora de logros de aprendizaje, asegurando una gestión por resultados que priorice el resguardo de sus funciones pedagógicas y la profesionalización de su personal.

Introducción

Diversos estudios indican que el liderazgo pedagógico del equipo directivo es el segundo factor de influencia más importante para la mejora de logros de aprendizaje en las escuelas, siendo superado solamente por el rol del docente en el aula[1]. El directivo tiene un rol clave en los aprendizajes de los estudiantes porque influye en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el entorno y clima escolar[2].

Por otro lado, se ha identificado que los organismos intermedios de los sistemas educativos, como las Direcciones Regionales de Educación (ORE) y Unidades Educativas de Gestión Local (UGEL) tienen un rol importante en la mejora de la calidad del servicio educativo en las escuelas[3]. Estos organismos tienen efecto sobre lo que ocurre en las instituciones educativas; no solo por ser ejecutores de las políticas centralizadas del Estado, sino porque son organismos desde donde se contextualizan esas políticas[4].

En el Perú se han implementado diversas medidas que han buscado fortalecer el rol del equipo directivo en la gestión de la institución educativa. Un avance importante ha sido la Ley de Reforma Magisterial[5] en la cual se establecen requisitos mínimos para el acceso al cargo directivo y se establece un sistema para las evaluaciones de acceso y desempeño en el cargo. Sin embargo, una gran cantidad de docentes ejerce funciones de directivo fuera del marco de esta Ley, muchas veces de manera irregular y en paralelo a sus funciones pedagógicas en el aula.

Además, se han implementado diversos esfuerzos para fortalecer el rol de los organismos intermedios y las capacidades de su personal. Una de las iniciativas más importantes ha sido la política nacional de modernización de la gestión pública[6] que se ha desarrollado en el sector educativo a nivel de ORE y UGEL. No obstante, aún persiste una gran problemática vinculada a la excesiva carga administrativa en las UGEL, la cual termina limitando su capacidad para cumplir con sus funciones pedagógicas y de asistencia técnica en las escuelas.

En este contexto, es necesario fortalecer el rol del directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, convirtiéndolo en un líder que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico[7]. Asimismo, se requiere que las UGEL - como organismos intermedios- fortalezcan su liderazgo privilegiando una visión focalizada en los aprendizajes de los estudiantes y que desarrollen un enfoque sistémico para proporcionar un apoyo pedagógico efectivo en las escuelas[8].

Tomando en cuenta esta problemática y la necesidad de fortalecer la autonomía de las instituciones educativas (II.EE.); desde IPAE Asociación Empresarial se busca aportar a esta discusión mediante la presente Ruta en Educación cuyo objetivo es evaluar y proponer los cambios que se requieren para fortalecer al equipo directivo de las II.EE. de educación básica, así como adecuar el rol que cumplen las UGEL con miras a brindar una mayor autonomía a las escuelas apuntando a una mejora en logros de aprendizaje.

Este objetivo va en línea con dos principios de IPAE por una Educación de Calidad:

(1) "Instituciones con propósito", en particular el lineamiento "Liderazgo directivo con autonomía", el cual promueve en las instituciones educativas un liderazgo institucional con autonomía y flexibilidad para construir colaborativamente un proyecto educativo que considere la diversidad y el potencial de su entorno, la promoción de un trabajo colegiado y la consecuente rendición de cuentas.

(2) "Sistema que habilite", y el lineamiento "Gobernanza descentralizada, efectiva y eficiente", a través del cual se fomenta que la gobernanza del sistema educativo considere instancias que garanticen el cumplimiento independiente de los diferentes roles: rector, ejecutor, supervisor y evaluador; promoviendo la transparencia, la innovación y la autonomía de las instituciones educativas (de los niveles básico y superior).

Asimismo, el objetivo está alineado con la propuesta de la Ruta Perú "Gobernanza y autonomía: La transformación del sistema educativo" que propone reorganizar las instituciones educativas en "Centros Educativos Integrados" (CEI), que permitan mejorar la gestión escolar y organizarla para asegurar la transitabilidad de los estudiantes a lo largo de los diferentes niveles de la educación básica así como poder contar con escuelas de una escala suficiente para el trabajo colegiado, colaborativo y autónomo de docentes y directivos[9].

Situación actual

A continuación, se analiza la situación actual de los directivos de las instituciones educativas de educación básica de gestión pública y del rol de las UGEL, identificando los principales desafíos que deben atenderse.

Situación de los directores/equipos directivos

En Perú, la carrera docente se enmarca dentro de la Ley General de Educación (Ley N" 28044) y la Ley de Reforma Magisterial (Ley N" 29944), entre otros; mediante las cuales se establecen cargos, funciones y los principales elementos de la carrera pública magisterial. Según la Ley General de Educación, el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, responsable de su gestión en los ámbitos pedagógicos y administrativo; siendo nombrado a través de un concurso público, estando sujeto a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo.

La Ley de Reforma Magisterial incluye el cargo de director de institución educativa en el área de gestión institucional por una duración de 4 años; estableciendo que, para postular a una plaza de director o subdirector, el docente debe estar ubicado como mínimo en la tercera escala magisterial y debe aprobar la Evaluación de Acceso al Cargo Directivo.

Sin embargo, en el contexto de la atomización de los servicios educativos en el Perú y dado que el personal directivo es asignado por código modular, es decir, por cada nivel educativo en la educación básica; la mayoría de II.EE. públicas no cuentan con equipos directivos suficientes. En la actualidad existen 50,41O docentes que asumen cargos directivos en II.EE. públicas a nivel nacional, de los cuales el 26% han sido designados por la Evaluación de Acceso al Cargo Directivo; mientras que el 74% son docentes que ejercen el cargo como encargados o asumen las funciones de manera irregular[10].

Se ha identificado que, del total de docentes designados y encargados, el 68% también asumen la responsabilidad de tener un aula a su cargo[11]. Esta problemática afecta mayormente a las II.EE. unidocentes y multigrado y al nivel educativo de inicial donde atienden a una cantidad reducida de estudiantes[12]. En estas II.EE. el docente de aula asume las funciones de directivo; ejerciendo simultáneamente la gestión de la IE y funciones pedagógicas en aula, lo cual dificulta que puedan cumplir su trabajo de manera adecuada.

En zonas rurales la gran mayoría de docentes tiene aula a cargo, mientras que en el ámbito urbano esta cifra alcanza al 39%[13].

La Encuesta Nacional a Directivos (ENDI), identificó que el 71.3% de directivos de II.EE. públicas de educación básica regular (EBR) percibe tener sobrecarga administrativa[14], lo cual podría explicarse por factores como la insuficiente cantidad de personal administrativo, la excesiva regulación normativa, entre otros. Asimismo, Semáforo Escuela del Ministerio de Educación corroboró en su momento que los directivos trabajan 53 horas semanales en promedio, pero que solo el 25% del tiempo lo destinan a funciones pedagógicas y el 75% a temas administrativos[15]. Esta problemática también se ve reflejada en la información recogida por el Sistema de Monitoreo de Prácticas Escolares (MPE) del MINEDU: 32% de directivos no realiza procesos de planificación institucional y 42% no monitorea y acompaña la práctica pedagógica de sus docentes[16]; dos de las funciones principales que el directivo debería realizar como líder pedagógico de la IE.

Por otro lado, La Ley de Reforma Magisterial indica que un directivo puede ser designado solamente hasta por un periodo adicional en el cargo si es que aprueba la Evaluación de Desempeño Directivo al finalizar su primer periodo. Esto significa que un docente puede ejercer un cargo directivo como máximo por 8 años (dos periodos), lo cual genera que directivos con experiencia y formación en gestión se vean forzados a regresar al trabajo en aula en su puesto de origen. En los próximos años, 17 527 directivos que recibieron formación en gestión escolar con liderazgo pedagógico (entre los años 2016 y 2021) con una inversión de más de S/200 millones regresarían al aula[17].

Situación de la UGEL

La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia y cuya jurisdicción territorial es normalmente la provincia. La Ley General de Educación establece que la UGEL tiene entre algunas de sus finalidades fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía; impulsar la cohesión social; canalizar el aporte de los gobiernos municipales e instituciones de educación superior; así como asumir y adecuar a su realidad las políticas establecidas por el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional. Actualmente, existen 224 UGEL a nivel nacional.

La UGEL tiene un rol importante para lograr implementar políticas educativas que respondan a las necesidades locales y así alcanzar una mejora en la calidad del servicio educativo. De acuerdo con las más recientes reformas legislativas, son las UGEL las que administran y tienen relación directa con las instituciones educativas, siendo encargadas de la transmisión, tramitación y ejecución de decisiones emitidas por el gobierno central y del control de su cumplimiento.

Sin embargo, el análisis de las prácticas que actualmente llevan a cabo estos organismos, así como del marco normativo bajo el cual se rige su funcionamiento, ha permitido identificar que estas presentan diversas dificultades para poder cumplir de manera adecuada sus funciones[18]:

- **Normativa:** Exceso de normas, principalmente de carácter sancionador, que complican y recargan la gestión de las UGEL, generando que estas funcionen bajo la estructura y lógica de un ente público burocrático que no deja espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. Es decir, actualmente las UGEL no están asumiendo un rol de asesoría y acompañamiento de las instituciones educativas.

- **Personal:** La gestión del personal es bastante rígida en las UGEL limitando la posibilidad de realizar cambios, lo cual provoca que exista una proporción importante de especialistas y funcionarios de UGEL que no cuentan con formación y experiencia profesional adecuada. Esto genera una falta de capacidad técnica para cumplir adecuadamente la labor de seguimiento y asesoría a las II.EE.; así como para cumplir las labores administrativas de la UGEL.

- **Gestión Pedagógica:** Se ha identificado que una gran cantidad de especialistas que deberían enfocarse en temas pedagógicos se ven forzados a enfocar su trabajo principalmente en temas administrativos y de gestión de las II.EE.

- **Supervisión y asesoría:** Las UGEL tienen dificultades para cumplir con las labores de supervisión y asesoría a las II.EE. que se encuentran bajo su jurisdicción, dado que la cantidad de personal y presupuesto disponible no son suficientes para poder visitar a todas.

- **Presupuesto rígido:** Uno de los principales obstáculos para el cumplimiento de las funciones de la UGEL es la falta de recursos económicos dado que cuentan con un presupuesto rígido y limitado que no les permite tomar decisiones de gasto en función a sus necesidades e iniciativas.

Como se observa en el siguiente gráfico de distribución del presupuesto en UGEL y ORE entre los años 2012 y 2021, estos organismos cuentan con escasos recursos operativos disponibles para introducir cambios sostenibles que potencien sus intervenciones y produzcan mejores resultados debido a que la mayor parte de su presupuesto abarca costos de remuneraciones del personal.

Distribución del presupuesto 2012-2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1. SALARIOS DEL PERSONAL	5.901	6.492	7.604	7.739	8.313	9.742	12.130	12.713	13.879	16.207
2. BIENES Y SERVICIOS	447	421	473	581	680	1.019	1.167	1.238	1.189	811
3. OTROS GASTOS	10	2	8	9	12	11	8	8	7	8
4. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	14	9	13	19	17	9	9	9	11	1
PIA EBR+Acc. Centrales (S/.MM)	**6.372**	**6.925**	**8.098**	**8.347**	**9.022**	**10.781**	**13.313**	**13.968**	**15.086**	**17.026**

Fuente: Elaboración propia con información del SIAF al 2021. En "Salarios del personal" se incluye
las categorías de "Personal y Obligaciones sociales" y "Pensiones y Otras Prestaciones Sociales".

Propuestas

El análisis de la situación actual evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico del director y la gestión de la II.EE., así como de adecuar las funciones de la UGEL para garantizar el soporte que debe dar a la IE. A continuación, se presentan tres propuestas para fortalecer esos aspectos con el objetivo de apuntar hacia una mejora en logros de aprendizaje.

Propuesta 1: Mejor selección y capacitación del equipo directivo a través de una propuesta de línea de carrera

Se plantea implementar una línea de carrera a través de la cual profesionalizar la labor del directivo, promover su desarrollo profesional y fortalecer su rol como líder de cambio a fin de garantizar el más alto nivel de liderazgo pedagógico; lo cual es fundamental para lograr un adecuado enfoque en la mejora de los aprendizajes y en el bienestar de los estudiantes. Esto permitirá no solo atraer a jóvenes con alto potencial de liderazgo a ejercer cargos directivos, sino también mejorar las condiciones laborales de los directivos actuales.

Acciones	Responsable
1. **Implementar el cargo de Director de IE con perfil aprobado mediante RVM No. 223-2021-MINEDU, el cual debe gestionar la escuela en su totalidad,** teniendo en cuenta los niveles y modalidades de la educación básica. Actualmente, el Director es designado por nivel educativo lo cual restringe el poder contar con una propuesta de gestión comprehensiva para toda la escuela. De esta forma, se reforzaría el liderazgo del directivo en la gestión de la IE, en el marco de la propuesta de reorganización del servicio educativo que permitirá contar con Centros Educativos Integrados CEI.	MINEDU MEF
2. **Promover la continuidad en el cargo directivo,** para que se pueda permanecer en el cargo por más de dos periodos (8 años), siempre y cuando apruebe las evaluaciones de desempeño al final de cada nuevo periodo de gestión. Esto implicaría la modificación del artículo 33 de Ley de Reforma Magisterial.	Congreso MINEDU MEF

Acciones	Responsable
3. Crear el Sistema para la Gestión del Desarrollo Profesional del Directivo, en el marco de las evaluaciones de acceso y de desempeño en el cargo directivo establecidas en la Ley de Reforma Magisterial. Este sistema permitirá que los directivos asuman un rol protagónico en su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional e incluye la implementación de tres herramientas, señaladas en la RVM No. 220- 2021-MINEDU, "Disposiciones para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta formativa del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de Instituciones Educativas": **Portafolio profesional:** el cual contiene un registro sistematizado y estructurado de evidencias y prácticas que demuestran el desempeño y crecimiento profesional durante su trayectoria. **Autoevaluación:** en base a las evidencias registradas y a un proceso de reflexión, el directivo identificará sus fortalezas y oportunidades de mejora a partir de sus logros alcanzados con respecto a las competencias del perfil del cargo y al Marco de Buen Desempeño del Directivo. **Plan de desarrollo profesional:** tomando en cuenta su autoevaluación, el directivo elaborará un plan para su desarrollo profesional en el cual planteará objetivos específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados, y con un plazo de tiempo para ser alcanzados.	MINEDU
4. Implementar un programa de formación continua, basado en un conjunto de estrategias formativas a lo largo de la trayectoria profesional del directivo, que permita establecer un itinerario diferenciado que responda a sus necesidades específicas y etapa profesional en la que se encuentre. Se proponen procesos o actividades formativas vinculadas a inducción, mentaría, mejora continua, especialización, entre otros, de acuerdo a lo señalado en la RVM No. 013-2020-MINEDU "Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas". Asimismo, se propone promover espacios que permitan el trabajo en redes, así como el vínculo entre instituciones educativas públicas privadas.	MINEDU MEF
5. Crear roles complementarios específicos al cargo de directivo (formador, mentor, etc.), con el objetivo de reconocer las capacidades que han desarrollado y promover el desarrollo de liderazgo pedagógico. Estos roles serían responsabilidades adicionales a las del cargo que ocupan, se habilitarían después de contar con dos periodos de experiencia en el cargo y debe considerar un incentivo económico en la forma de asignaciones adicionales[19].	Congreso MINEDU MEF

Propuesta 2: Financiamiento progresivo del Plan Anual de Trabajo (PAT) de II.EE. integradas y rendición de cuentas en base a resultados.

Con miras a la Ley de Presupuesto, se propone diseñar un plan que posibilite a algunas II.EE públicas acceder a un presupuesto mínimo y adicional que les permita financiar de manera progresiva las actividades que ellas mismas hayan determinado como necesarias para la mejora continua de su institución. Estas II.EE. serían seleccionadas bajo criterios específicos (Por ejemplo, CEI con equipo directivo completo, designado y ratificado).

Acciones	Responsable
1. **Promover que el presupuesto de las II.EE. sea trabajado por los directores,** en base a un diagnóstico de necesidades elaborado a nivel de la II.EE. o grupo de II.EE, el cual debe incluir especificaciones de productos en relación con estrategias seleccionadas que permitan alcanzar los resultados esperados de su IE con actividades, metas y resultados claros medibles.	MINEDU II.EE.
2. **Crear un convenio o instrumento legal que permita a las II.EE. acceder a recursos que se ejecuten a través de las UGEL,** tomando, por ejemplo, las lecciones aprendidas del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos. Esta medida facilitará la implementación de la acción anterior.	MINEDU MEF UGEL
3. **Reformular el rol de asistencia técnica de la UGEL.** En el marco de esta propuesta, el rol de la UGEL sería el de evaluar técnicamente las estrategias y especificaciones elaboradas por los directivos de IE. Asimismo, la UGEL será la encargada de administrar el presupuesto, lo cual incluye presentar a las II.EE una gama de posibilidades de proveedores calificados para llevar a cabo las actividades propuestas. En ese sentido, la UGEL tiene el rol de orientar a las II.EE. en la elección de medios y productos que sean adecuados para evitar así gastos innecesarios; e impulsar que las contrataciones y adquisiciones que la IE requiera se den de la manera más eficiente posible.	MINEDU UGEL
4. **Aprobar la transferencia de recursos en base a actividades estratégicas en los instrumentos de gestión de la IE.** Esta transferencia se realizaría en base un anexo adicional en el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el cual se detallarían las acciones a realizar en la IE. Se propone que esto se incluya como un anexo adicional, idealmente en línea, con el objetivo de no crear nuevos instrumentos de gestión. Asimismo, las acciones propuestas deberán tener consistencia con una estrategia de mejora continua a mediano plazo de la IE, la cual idealmente deberá formar parte del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	MINEDU UGEL II.EE.

Acciones	Responsable
5. Supervisar la transferencia de recursos. El MINEDU y la ORE son los responsables de asegurar la transparencia del proceso y evaluar el desempeño de las II.EE. frente a las metas y resultados esperados de las acciones propuestas. La evaluación no debe enfocarse solamente en una rendición de cuentas de gastos; sino más bien se debe centrar en medir indicadores de resultados, en particular aquellos que estén vinculados a logros de aprendizaje. Se propone que las II.EE. que logren buen desempeño obtengan la renovación automática de sus convenios para el siguiente año; mientras que las II.EE. que no logren el desempeño esperado, ingresen a un periodo de prueba durante el cual recibirán asistencia técnica.	MINEDU DRE, UGEL

Propuesta 3: Resguardo para asegurar una gestión por resultados en la UGEL que apunte a una mejora de logros de aprendizaje

Es importante fortalecer el rol de soporte que las UGEL deberían tener en las II.EE. a través de la reducción de la carga administrativa de los directivos. Para ello se propone la profesionalización del personal de la UGEL, así como el resguardo de las funciones pedagógicas y de asistencia técnica que se debe garantizar en las II.EE.

Acciones	Responsable
1. Asegurar el equipo suficiente y especializado en gestión pedagógica. Con el objetivo de profesionalizar al personal de gestión pedagógica de la UGEL y resguardar que NO se vean forzados a realizar tareas administrativas, se propone que estos cargos transiten progresivamente al área de desempeño laboral de Formación Docente de la Ley de Reforma Magisterial. De esta forma, las funciones pedagógicas se mantienen en la UGEL, pero en el área de desempeño laboral que asegurará contar con personal adecuado y especializado para esos fines. En cuanto a la implementación de este cambio, se recomienda que esta transición sea progresiva y voluntaria a través de la identificación y creación de cargos en el área de desempeño de Formación Docente que sean específicos para el trabajo en UGEL. Asimismo, se plantea que en la evaluación de acceso a estos cargos se otorgue prioridad o puntaje adicional para los postulantes que tengan experiencia previa como especialistas pedagógicos de UGEL. Por otro lado, se propone que sean las II.EE. las que inicialmente identifiquen sus necesidades de apoyo pedagógico, para que a partir de esa información estas puedan ser atendidas por el área pedagógica de las UGEL. En ese sentido, se recomienda que el equipo pedagógico de la UGEL gestione y planifique sus actividades para responder a esas demandas de manera pertinente.	Congreso, MINEDU, MEF, GORE, DRE, UGEL

Acciones	Responsable
2. **Asegurar el equipo suficiente y especializado en gestión administrativa.** Partiendo de los diversos estudios realizados y al marco normativo vigente, se propone elaborar un diagnóstico en el cual se identifiquen los procesos administrativos que representan la mayor carga de trabajo para las UGEL. En base a esos hallazgos, se recomienda mejorar y estandarizar procesos para lograr una gestión eficiente que asegure las condiciones básicas que apunten a una mejora de logros de aprendizaje en las II.EE. Asimismo, se requiere realizar una revisión de los regímenes laborales bajo los cuales se ha contratado al personal de las UGEL, con el objetivo específico de evitar que docentes que están trabajando en el marco de la Ley de Reforma Magisterial se encuentran ocupando cargos administrativos.	Congreso, MINEDU, SERVIR, MEF, MINTRA, GORE, DRE, UGEL
3. **Promover que en las UGEL se instale un equipo encargado de supervisar y acompañar el proceso de reordenamiento de las escuelas.** En el marco de la estrategia de reordenamiento territorial del servicio educativo, se propone conformar un equipo de trabajo a nivel de UGEL dedicado a promover la creación e implementación de los CEI y Redes Educativas de Gestión Escolar (ver Ruta Perú "Gobernanza y autonomía: La transformación del sistema educativo").	MINEDU GORE DRE UGEL

Comentario final

Nuestro sistema educativo necesita atraer y retener a los mejores líderes pedagógicos para gestionar las escuelas del país de tal manera que se genere un impacto positivo en los estudiantes. Asimismo, es fundamental contar con UGEL que tengan personal suficiente y especializado para asegurar que sus funciones de soporte y asistencia técnica a las escuelas se desarrollen de manera efectiva. En línea con la Ruta Perú "Gobernanza y autonomía: La transformación del sistema educativo", este documento propone acciones para fortalecer a los equipos directivos, así como adecuar el rol de las UGEL, con la finalidad de otorgar así una mayor autonomía e integración a las escuelas, apuntando a una mejora en logros de aprendizaje.

Referencias

[1]Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: Review of research. New York: The Wallace Foundation.

[2]Pont B., Nusche D., & Moorman H. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice , Education Supply Center, Vilnius.

[3]Anderson, S. (2003). "The School District Role in Educational Change: A Review of the Literature" Research on the role of the district", ICEC, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.

[4]Valdivia N. & Díaz H. (2008). Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local. Lima: GRADE. p. 275.

[5]Ministerio de Educación (2012) Ley de Reforma Magisterial.

[6]Presidencia del Consejo de Ministros (2012) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

[7]Ministerio de Educación (2014) Marco de Buen Desempeño del Directivo

[8]Valdivia N. & Díaz H. (2008). Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local. Lima: GRADE. p. 278.

[9]IPAE (2021) Ruta Perú en Educación - Gobernanza y autonomía: La transformación del sistema educativo.https://www.ipae.pe/rutas-peru-en-educacion/gobernanza-y-autonomia-latransformacion-del-sistema-educativo/

[10] NEXUS. SIAGIE. Censo. Setiembre 2021

[11] NEXUS. SIAGIE. Censo. Setiembre 2021

[12] Instituciones educativas que atienden a un máximo de 140 estudiantes.

[13]Ministerio de Educación (2018). Tomado del documento "Ruta Perú en Educación: Gobernanza y autonomía: la transformación del sistema educativo". IPAE (2021).

[14]Ministerio de Educación (2018) Encuesta Nacional a Directivos

[15]Ministerio de Educación (2019) Semáforo Escuela

[16]Ministerio de Educación (2019) Monitoreo de Prácticas Escolares

[17]Desarrollo profesional del directivo - Propuesta de Modificación de la LRM (Ayuda Memoria). Octubre 2021

[18]Valdivia N. & Díaz H. (2008). Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local. Lima: GRADE. p. 275-295.

[19]IPAE (2021) Ruta Perú en Educación - Medidas urgentes para mejorar la formación inicial docente. https://www.ipae.pe/rutas-peru-en-educacion/medidas-urgentes-para-mejorar-la-formacion-inicial-docente/

Propuesta IPAE en Educación

IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

DOCUMENTO ELABORADO POR LA **COMISIÓN DE AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROMOVIDA POR IPAE,** CUYOS INTEGRANTES SON:

Daniel Anavitarte
Exdirector de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDU

Cesar Guadalupe
Profesor Investigador de la Universidad del Pacífico

Emma Aguirre
Coordinadora del Grupo Impulsor de la Educación Inicial

Natalia Arteta
Consultora del BID

Karla Poggi
Gerente General de Más Futuro

Carla Vera
Jefa de Proyectos de IPAE

Olinda Vilchez
Coordinadora de la Diplomatura de Gestión de Organizaciones Educativas Escolares PUCP

IPAE - Acción Empresarial
Av. Emilio Cavenecia 151, piso7,
Miraflores
ipae.pe

Síguenos en: