UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación

GUÍA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTIVOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DEL CERCADO DE LIMA

Tesis para optar el grado de Maestro en Educación

con Mención Gestión de la Educación

CARMEN KATHERINE SOTO PADILLA

ASESOR:

Hernán Gerardo Flores Valdiviezo

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo incondicional en está ardua tarea. Gracias por todo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, mi Padre celestial, amigo fiel, consejero y refugio. Todo se lo debo a Él.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del problema de investigación	2
Problema de investigación	3
Preguntas científicas.	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos o tareas científicas	4
Categorías y subcategorías apriorísticas	5
Justificación de la investigación	6
Teórica.	6
Metodológica.	7
Práctica.	7
Metodología de la investigación	8
Tipo y diseño de la investigación	8
Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	9
Métodos de investigación	10
Métodos teóricos.	10
Histórico – lógico.	10
Análisis – síntesis.	11
Inducción – deducción.	11
Modelación.	11
Análisis – documental.	11
Métodos empíricos.	12
La observación.	12

La encuesta.	12
La entrevista.	13
La triangulación.	13
Método Estadístico o matemático.	13
Técnicas e instrumentos	14
Estructura de la tesis	15
Capítulo I	16
Marco teórico	16
Antecedentes de la investigación	16
Internacionales.	16
Nacionales.	20
Bases teóricas	23
Definición de líder y liderazgo.	23
Líder.	23
Liderazgo.	23
Concepto de pedagogía para el liderazgo	24
Liderazgo pedagógico.	25
Principios del liderazgo pedagógico.	27
El impacto del liderazgo pedagógico.	28
Paradigmas del liderazgo pedagógico.	29
Liderazgo en busca de la calidad.	31
Sub categorías del liderazgo pedagógico.	31
Acciones del líder pedagógico.	31
Liderazgo distribuido.	33
Liderazgo transformacional.	34
Liderazgo auténtico.	35

Aproximación a los conceptos de la guía metodológica	35
Definición de guía	38
Tipos de guía	39
Guía práctica.	39
Guía básica.	39
Concepto de guía metodológica	40
Subcategorías de la guía metodológica.	40
Características específicas para su implementación.	40
Definición de objetivo, audiencia y alcances.	41
Sistematización de la guía.	41

Capítulo II	42
Diagnóstico o trabajo de campo	42
Diagnóstico	42
Presentación de los resultados	43
Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la guía de entrevista semiestructurada a directivos.	43
Análisis, interpretación y discusión de los resultados del cuestionario a docentes.	46
Análisis, interpretación y discusión de los resultados del cuestionario a padres de familia.	49
Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la guía de observación.	50
Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes	52
Acciones del líder pedagógico.	55
Liderazgo distribuido.	56
Liderazgo transformacional.	57
Liderazgo auténtico.	58
Ausencia de canales y estrategias de comunicación efectiva.	59
Falta de un plan de reconocimiento no financiero al desempeño docente.	60
Conclusiones aproximativas de los análisis realizados en esta parte de la investigación	62
Capítulo III	64
Modelación y validación de la propuesta	64
Presentación	64
Justificación	65
Objetivo	65
Fundamentos de una guía metodológica	65
Fundamentos socioeducativos.	66

Fundamento pedagógico.	67
Fundamento curricular.	68
Fundamento psicológico.	69
Esquema teórico funcional	72
Enfoque metodológico de la guía	72
Presentación y desarrollo de las fases de la guía	73
Apertura.	73
Diagnóstico.	73
Plan de acción.	73
Evaluación.	74
Fase I: Apertura.	75
Fase II: Diagnóstico.	81
Fase III: Plan de acción	88
Fase IV: Evaluación.	97
Validación de la guía metodológica por juicio de expertos	98
Información profesional de los expertos.	98
Validación interna y externa.	98
Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta y su validación	100
Conclusiones	102
Recomendaciones	104
Referencias	105
Anexos	
Anexo 1	Matriz de Categorización
Anexo 2	Instrumentos de recolección de datos
Anexo 3	Validación de instrumentos de recolección de datos
Anexo 4	Validación de la guía metodológica

Índice de figuras

Figura 1. Categoría eje, categorías emergentes y memos.	54
Figura 2. Acciones del líder pedagógico.	56
Figura 3. Liderazgo distribuido.	57
Figura 4. Liderazgo transformacional.	58
Figura 5. Liderazgo auténtico.	59
Figura 6. Canales y estrategias de comunicación efectiva.	60
Figura 7. Falta de un plan de reconocimiento no financiero al desempeño docente	61
Figura 8. Esquema teórico funcional.	71
Figura 9. Identificación de las actividades de cada fase.	74
Figura 10. Liderazgo pedagógico y la gestión administrativa.	78
Figura 11. Acciones del líder pedagógico.	79
Figura 12. Diagnóstico. Triangulación de la información.	88
Figura 13. Premiaciones bimestral y anual.	95

Índice de tablas

Tabla 1. Taller: Ampliando mis horizontes como líder pedagógico	77
Tabla 2. Grupos focales	83
Tabla 3. Guía de preguntas para los grupos focales	84
Tabla 4. Taller: Soy el líder pedagógico que mi institución necesita.	86
Tabla 5. Autoevaluación del directivo	87
Tabla 6. Plan de acción	89
Tabla 7. Canales de comunicación efectiva	91
Tabla 8. Buzón de sugerencias	91
Tabla 9. Grupos focales	92
Tabla 10. Una comunidad educativa que crece de la mano.	93
Tabla 11. Cuestionario anónimo entre docentes	96
Tabla 12. Cuestionario a padres de familia	96
Tabla 13. Fase de evaluación: Cuestionario a docentes	97
Tabla 14. Información profesional de los expertos	98
Tabla 15. Escala de valoración de la propuesta	99
Tabla 16. Valoración interna y externa por el juicio de expertos	100

Resumen

La investigación está centrada en el diseño de una guía metodológica, con el objetivo de contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada ubicada en el Cercado de Lima. Se considera, desde el aspecto metodológico que la investigación tiene un enfoque cualitativo y es de tipo aplicada educacional, en la cual se tomó como muestra a dos directivos, diez docentes de los tres niveles educacionales de la institución y diez padres de familia. Para el trabajo de campo, se consideró los métodos empíricos y prácticos; además, de aplicarse los instrumentos, tales como la guía de entrevista a directivos, cuestionarios a docentes y a padres de familia y la guía de observación, los cuales fueron de soporte para el diagnóstico de la investigación, que sirvió para identificar las necesidades de la institución, siendo una de ellas la ausencia de canales de comunicación efectivos entre los directivos, docentes, padres de familia y alumnos. Asimismo, se evidenció un deficiente plan de reconocimiento no financiero para los docentes, lo cual no motiva su labor. Por ello, la guía metodológica propone cuatro fases con actividades estructuradas para cubrir las necesidades encontradas y cumplir con el objetivo de la investigación.

Palabras clave: Guía metodológica, liderazgo pedagógico, directivos, comunidad educativa, trabajo colaborativo.

Abstract

The research is focused on the design of a methodological guide with the aim of contributing to the development of pedagogical leadership in principals of a private educational institution located in Cercado de Lima. It is considered from the methodological aspect that the research has a qualitative educational approach and considering the type it's applied two directors, ten teachers from the three educational levels of the institution and ten parents were taken as a sample. For the field work, theoretical and practical methods were considered in addition to applying instruments such as interview guides for principals, questionnaires for teachers and parents and observation guides, which were of support for the diagnosis of the research. The diagnosis served to identify the needs of the institution, one of them being the absence of effective communication channels between directors, teachers, parents and students. Likewise, a deficient non-financial recognition plan for the teachers was evidenced, which does not motivate their work. Therefore, the methodological guide proposes four phases with structured activities to meet the needs found and meet the objective of the research.

Keywords: Methodological guide, pedagogical leadership, principals, educational community, collaborative work.

Introducción

Una institución educativa que busca mejorar es aquella que emplea estrategias para alcanzar los aprendizajes esperados, cuenta con docentes capacitados y motivados para lograrlo, siguen de cerca la misión y visión institucional y trabajan de forma conjunta para conseguir sus objetivos. Para que esto suceda, debemos resaltar como fuente primordial el liderazgo que ejercen los directivos de las instituciones educativas, este liderazgo puede llegar a alcanzar la meta de la educación de calidad como bien dice la Oficina Regional para la Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (2006).

Al ser el campo de estudio la educación, el tipo de liderazgo que se aborda en la investigación es el liderazgo pedagógico; a nivel nacional el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) trabaja directamente con las instituciones educativas y universidades para brindar a los directivos de las instituciones educativas programas, que prioricen la importancia del liderazgo pedagógico tal como es el diplomado y segunda especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico, (Ugel 01, 2020). Se menciona este diplomado como evidencia de la importancia que tiene este tipo de liderazgo en la actualidad de nuestro país y de la necesidad de seguir capacitando a los directivos de las instituciones educativas respecto al tema.

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014), menciona que es necesario que la escuela cambie en torno a los procesos educativos para poder obtener los aprendizajes esperados y que es necesario orientar el rol del directivo considerando el liderazgo pedagógico, centrado justamente en lo pedagógico; para lo cual es necesario tener una conexión de trabajo con los docentes, generar un clima apropiado para todos e involucrar de forma activa a los padres de familia. Es a partir de este concepto, que se abordará la labor del líder pedagógico, sus características y cómo a través de una guía metodológica se puede ayudar a cumplir con esta labor de forma óptima.

Planteamiento del problema de investigación

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2008), el seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes por parte de los directivos de las instituciones educativas. Esto genera, una discordancia entre los directivos y docentes ya que ellos, no encuentran el apoyo necesario para elevar su desempeño y potencializar su capacidad.

A nivel internacional, los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y al desarrollo de actividades, tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos como indica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009). En tal sentido, el rol de los directores se ubica principalmente en el plano administrativo y en menor escala en el ámbito pedagógico, careciendo de atribuciones en el manejo de recursos humanos y presupuestarios de las escuelas, (Unesco, 2016). Esto definitivamente afecta a la comunidad educativa incluyendo docentes, padres de familia, pero sobre todo el aprendizaje de los alumnos, lo cual vemos la necesidad de mejorar.

Por otro lado, en contraste a lo antes señalado, se entiende que el liderazgo pedagógico es un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto, es una dinámica colectiva de trabajo, un conjunto de actitudes y relaciones sociales, buscan el intercambio de conocimientos y habilidades, así también como, una efectiva transformación de actitudes, motivaciones y comportamientos (Bolívar, 2011).

Asimismo, en el fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la institución educativa 2017, publicado por el Minedu (2016) señala, que un líder pedagógico necesita manejar la información respecto a los buenos resultados y aquellos aspectos de mejora de la institución educativa para analizar y decidir de forma acertada y oportuna las acciones a tomar junto con la comunidad educativa.

Es por ello, que se necesitan directivos que sean líderes pedagógicos, que busquen la mejoría y bienestar integral de la institución; por ejemplo, en el Perú la Ley General de Educación N° 28044 artículo N° 55 (2003), establece el rol del director, el cual lo sitúa como máxima autoridad y representante de la institución educativa. Así también, lo señala como responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Esta ley, debe ser la realidad de cada institución educativa para poder generar el cambio que tanto anhelamos en el ámbito institucional y pedagógico.

Ante los argumentos expuestos para el trabajo de la investigación, se formula a continuación el problema de investigación acompañado de las preguntas científicas.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?

Preguntas científicas.

¿Cuál es el estado actual del liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de una guía metodológica orientada a los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?

¿Qué criterios se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?

¿Cuáles son las potencialidades curriculares de una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?

Para responder el problema general y las tareas científicas se plantea los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo general

Proponer una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Objetivos específicos o tareas científicas

Analizar el estado actual del liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de una guía metodológica orientada a los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Especificar los criterios a tener en cuenta en la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Validar las potencialidades curriculares de una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en los directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Lo que se busca, es mejorar el proceso de desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos, un tipo de liderazgo que en los últimos años ha tomado relevancia y esto se debe, a la importancia del mismo y cómo impacta e influencia positivamente a los docentes y alumnos de una institución educativa.

Esta influencia, va más allá de ocupar un puesto en un escritorio, el líder pedagógico dirige una institución haciendo que sus docentes y demás equipo directivo formen parte de las

decisiones en busca de la mejora, busca trabajar en equipo intercambiando conocimientos y motivaciones con el fin de lograr los objetivos trazados.

Se busca, también, mejorar la labor del liderazgo pedagógico a través de una guía metodológica que establezca alcances, brinde un marco teórico, instrumentos y antecedentes que puedan mejorar este tipo de liderazgo en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Asimismo, este trabajo tiene como línea de investigación el liderazgo de una organización educativa del nivel inicial, primaria y secundaria como bien establece la Universidad San Ignacio de Loyola, siendo de aporte en el sector de la educación.

Categorías y subcategorías apriorísticas

Las categorías apriorísticas que abarca este estudio son dos: liderazgo pedagógico y guía metodológica. Dentro del liderazgo pedagógico Bolívar (2015), señala que este tipo de liderazgo involucra una serie de tareas como mejorar de la calidad educativa, asegurar la misión de la institución, mejorar el contexto para mejorar el aprendizaje, trabajar de forma compartida con los miembros de la comunidad educativa, se involucra con el desarrollo profesional de los docentes, está dispuesto a escuchar y motivar a su personal.

En base a lo antes señalado, se tomó las siguientes sub categorías; acciones de un líder pedagógico (Contreras, 2016), con el fin de delimitar las tareas pedagógicas que los directivos necesitan evidenciar respecto al aprendizaje de los alumnos, trabajo con los padres de familia y los docentes; el liderazgo distribuido o compartido (Bolívar, 2011), es aquí en donde se enfatiza el trabajo de forma cooperativa entre todos los miembros de la comunidad educativa, se promueve la escucha activa y se busca motivar a los docentes en su labor. Otra sub categoría es el liderazgo auténtico (Walumbwa et al., 2008), que se centra en el aspecto positivo de los docentes, lo cual, genera un ambiente de confianza y de comunicación; la última sub categoría es el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 2006), este tipo de liderazgo orienta a la

institución a seguir la misión y visión institucional, promueve la formación del profesorado y está atento a las necesidades de los docentes.

En el caso de guía metodológica se tomó de referencia al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2013), del cual se cuenta con las siguientes sub categorías; características específicas para su implementación; aquí se considera que el formato y la longitud de la guía sean adecuadas para su implementación; sistematización de la guía, en este punto el objetivo principal debe responder a la necesidad del problema; por último, las características específicas para la implementación de la guía, para lo cual, es necesario contar con un formato de la guía que siga un patrón claro y fácil de seguir.

Las sub categorías anteriormente señaladas, fueron incluidas en la matriz de categorización, de ellas surgieron los indicadores que se usaron para la creación de los instrumentos de la tesis, los cuales fueron posteriormente aplicados.

Justificación de la investigación

Teórica.

Desde la perspectiva teórica, el fin de la tesis de investigación es contextualizar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada en el Cercado de Lima y su relación con los docentes respecto al clima institucional, laboral, entre otros.

Con respecto al liderazgo pedagógico, se tomó de referencia para el análisis de esta investigación el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu (MBDD, 2014), el cual señala, que se necesita personas que acepten la responsabilidad de dirigir la organización respecto a los objetivos y las metas, que sean líderes apasionados por lo que hacen, que ejerzan influencia y lleven a cabo acciones que involucre a toda la comunidad educativa respecto al ámbito pedagógico.

También, se tomó en cuenta la propuesta de Bolívar (2015), quien plantea que el liderazgo pedagógico se ubica como una guía para la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Por otro lado, la gestión centrada en aspectos administrativos y documentarios, toma mucho tiempo por parte de los directivos, haciendo que la dirección pedagógica pase a un segundo plano. Ante esta necesidad se tomará en cuenta el liderazgo pedagógico y guía metodológica como propuesta para desarrollar el liderazgo ya mencionado como categorías de este trabajo.

Asimismo, se hizo énfasis en el liderazgo pedagógico desde las distintas conceptualizaciones, propuestas por diversos actores para fortalecer esta categoría de trabajo y estudio.

Metodológica.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación educativa busca orientarse dentro del método científico y del paradigma sociocrítico interpretativo con diseño no experimental transeccional y el tipo de investigación es aplicada educacional.

En la investigación se trabajaron técnicas e instrumentos de evaluación para la recogida de datos en la población y muestra que serán directivos y maestros de una institución educativa privada en un colegio en el Cercado de Lima en la provincia y departamento de Lima con quienes se trabajó a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que permitió recoger datos que sirvieron para analizar y enriquecer el tema en mención.

Práctica.

Para cubrir la falta de liderazgo pedagógico, desde la perspectiva práctica, la investigación provee una guía metodológica (FOMIN, 2013), con el fin de que los directivos reflexionen y se sensibilicen respecto a este tipo de liderazgo, de analizar cómo este influye en el desempeño laboral del docente y del impacto que este tiene respecto a la relación con la comunidad educativa. También, tiene un fin práctico, porque permite contribuir a la mejora de algunos aspectos en las instituciones educativas como el trabajo con los docentes, motivarlos, mejorar

las relaciones interpersonales con la comunidad educativa y desde la práctica pedagógica podrá mejorar el contexto de la enseñanza – aprendizaje en la educación peruana.

Metodología de la investigación

Tipo y diseño de la investigación

El marco metodológico del trabajo, está basado en una investigación sobre el liderazgo pedagógico en directivos, cuyo fin, es proponer una guía metodológica que desarrolle este tipo de liderazgo en directivos. Por lo cual, es necesario indicar que esta investigación es de tipo aplicada educacional, lo cual permite identificar el contexto social del objeto en estudio con el fin de plasmar ideas creativas que pueda mejorar ese contexto según Cívicos y Hernández (2007). Respecto al diseño es de carácter no experimental transeccional, ya que se caracteriza por analizar y observar situaciones en su mismo contexto sin alterar ninguna variable en un momento determinado, según Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Asimismo, se tomó también de referencia a Hernández et al. (2014), para indicar que el enfoque de esta investigación es cualitativo, lo que implica contar con un espíritu de indagación durante todo el proceso de la investigación, involucra también, aplicar instrumentos en donde estos no sean rígidos, sino que permita al investigador tener la libertad de preguntar o añadir otras preguntas fuera de los instrumentos elaborados.

Por otro lado, el paradigma de esta investigación es el interpretativo, y según Tójar (2006), el objetivo de este paradigma es analizar y señalar el contexto del objeto en investigación, mediante una evaluación de la interpretación de sus comportamientos y situaciones que se pudieron observar.

La investigación, se encuentra en el contexto naturalista como indican Hernández et. al (2014), ya que la investigación está enfocada en la relación de personas y su contexto; en este caso, directivos, docentes, padres de familia y alumnos de una institución educativa. Es

interpretativo, ya que muestra evidencias y conceptos de acuerdo la información recogida de la muestra en estudio.

De la misma forma, la descripción y narración de los hechos está presente, en donde se trabajó los métodos empíricos y teóricos; tales como, la observación, el método histórico lógico, inducción deducción, triangulación y la modelación, lo cual le dará la cualidad analítica y de síntesis a la investigación. Además, es importante señalar que, al ser una investigación cualitativa, el criterio de subjetividad está presente en el contexto de la interpretación de la información, a partir del encuentro entre las percepciones del investigador y la unidad de análisis en la recogida de información.

Por último, es necesario señalar que la investigación cualitativa en el ámbito educacional como señala Castro (2004), tiene como objetivo el entender el rol de la comunidad educativa, analizar su interacción y construir conceptos en base a la información hallada; lo cual, se logra mediante la observación y exploración, y permite crear pasos en la investigación desde el ámbito pedagógico.

Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

La población es de cinco directivos, 80 docentes y 800 alumnos de una institución educativa privada en el Cercado de Lima, de los cuales es importante conocer sus paradigmas, percepciones, motivaciones, conceptos, valores y actitudes que ellos tienen respecto al liderazgo pedagógico, para que esta información sea de contribución a este tema y así fortalecer el desarrollo del liderazgo pedagógico, en los directivos de la institución educativa del nivel inicial, primaria y secundaria que se refiere. Para ello, se consideró una muestra de dos directivos, 10 docentes y 10 padres de familia.

Respecto a los criterios de inclusión para la muestra se consideró, a dos directivos, a 10 docentes de diferentes áreas, tales como comunicación, matemática, personal social, entre otros; correspondientes a los tres niveles existentes en la institución educativa y a 10 padres de

familia cuyos hijos estén en diferentes niveles de educación matriculados para el año lectivo. Como criterios de exclusión, no se consideraron a docentes y padres no interesados en participar en la investigación y que tengan menos de dos años vinculados a la institución.

Para la determinación de la unidad de análisis de esta investigación, se consideró el criterio de muestreo no probabilístico, tipo intencional, por conveniencia y a criterio del investigador, como lo señala Vieytes (2004), con el fin de dar la mayor representatividad posible.

Es así como se consideró, para la unidad de análisis a dos directivos de alta gerencia, a docentes y a padres de familia ya que ellos, también, forman parte de la comunidad educativa y presencian el desempeño de los directivos. Asimismo, se consultó recursos bibliográficos pertinentes para la investigación.

Métodos de investigación

Con el fin de cumplir los objetivos específicos diseñados, se hizo uso de diferentes métodos, técnicas e instrumentos del nivel teórico, empírico y estadístico matemático del conocimiento.

Métodos teóricos.

Se usó métodos teóricos, tales como análisis – síntesis, histórico – lógico, inducción – deducción, análisis – documental y el método de la modelación. A continuación, se detallan las respectivas técnicas de este método.

Histórico – lógico.

El método histórico – lógico, se usó para tener conocimiento del proceso de surgimiento, desarrollo y estado actual respecto al liderazgo pedagógico en una institución educativa privada del Cercado de Lima y siguiendo el aspecto lógico, se hizo un estudio con el cual se llegó a conclusiones sobre las características, sistematización, objetivos y fundamentos generales sobre una guía metodológica y su aplicación respecto en el ámbito educativo (Rodríguez y Pérez, 2017).

Análisis – síntesis.

Este método (Veliz y Jorna, 2014), se utilizó para examinar en partes la categoría el liderazgo pedagógico, para lo cual, se tomó de referencia a diversos autores, tales como Bolívar, Contreras, Leithwood, y documentos rectores como el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDD), el Informe Talis (2013), entre otros, lo cual permitió llegar a entender con mayor profundidad esta categoría como guía primordial que contribuye a la mejora educativa. Luego de examinar esta categoría, se pudo volver a reconstruir y dar a conocer a modo de síntesis, cómo influye el proceso del liderazgo pedagógico de los directivos en la motivación docente, buen clima laboral institucional y el aprendizaje de los alumnos.

Inducción – deducción.

Se consideró este método, para señalar generalizaciones sobre el liderazgo pedagógico en los directivos de la institución y a su vez llegar a conclusiones respecto a los elementos más resaltantes encontrados, para desarrollar una guía metodológica que pueda mejorar el liderazgo en dichos directivos, (Rodríguez y Pérez, 2017).

Modelación.

Reyes y Bringas (2016), sostienen que una modelación es creada para dar una solución ante una dificultad. Por ello, se utilizó este método para diseñar, estructurar y organizar las bases teóricas y prácticas que sustentan y forman parte de una guía metodológica, para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada en el Cercado de Lima.

Análisis – documental.

Perelló (1998), refiere que el fin de este método es favorecer a impartir la información recabada. Es así, como este método ayudó a realizar el estudio de los documentos orientadores en torno al liderazgo pedagógico, tales como el MBDD, informe Talis, guías de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), guías metodológicas del Minedu, entre otros, para poder obtener información que sirva de base y guía.

Métodos empíricos.

Se usaron métodos empíricos y descriptivos, para lo cual, se usaron los métodos como la observación, encuesta y entrevista.

La observación.

La observación, va más allá de una simple contemplación, consiste en mantener un rol activo que conlleva a reflexionar respecto a los acontecimientos y las relaciones interpersonales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se usó este método, de forma sistemática a través del uso del instrumento de la guía de observación a directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima. El tiempo estimado de la aplicación de esta guía, fue durante un bimestre académico y se observaron reuniones de oración e información con docentes para medir el nivel de capacidad de liderazgo pedagógico de los directivos, un compartir de docentes al final del bimestre, asambleas de alumnos, así también, se observó la actitud de los docentes para ver la interrelación que estos tienen con los directivos en dichas reuniones. Todo ello, nos permitió dar una valoración con respecto al estado del liderazgo pedagógico de la institución en mención.

La encuesta.

La encuesta como método, involucra el seguir la investigación con el fin de recoger información, para lo cual se usan diferentes técnicas que ayudan a la construcción de un objeto científico (López-Roldan y Facheli, 2015).

El instrumento que se diseñó teniendo en cuenta este método, fue el cuestionario para determinar el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos con respecto a la percepción de los docentes que tienen sobre ellos. Fue diseñada con carácter anónimo, pero se tomó en cuenta datos como sexo, formación profesional, años de servicio, entre otros para datos estadísticos.

Asimismo, como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), este cuestionario fue auto administrado, para lo cual cuenta con lenguaje sencillo e instrucciones claras para facilitar su uso y enunciados que respondan directamente a los indicadores de evaluación.

Se diseñó, también, un cuestionario con las características anteriormente señaladas, dirigida a padres de familia de la institución educativa con el fin de conocer su percepción sobre el liderazgo pedagógico que ejercen los directivos en dicha institución.

La entrevista.

El método de la entrevista está relacionada a una investigación cualitativa, la cual sigue un patrón a modo de conversación y no solo se limita a hacer preguntas formales, esta entrevista es más flexible y abierta. El tipo de entrevista que se usó, fue la semiestructurada en donde el entrevistador tiene la libertad de adicionar preguntas al entrevistado, para confirmar o conseguir mayor información. Para la entrevista semiestructurada se usó una guía de entrevista como instrumento, en la cual se consideraron preguntas abiertas a directivos de una institución educativa privada en el Cercado de Lima.

La triangulación.

Sirvió para relacionar las teorías, fuentes de datos y técnicas del objeto de estudio en referencia, con el propósito de detectar patrones, para poder comprobar una interpretación general de los indicadores de evaluación de liderazgo pedagógico y guía metodológica (Cisterna, 2005).

Método Estadístico o matemático.

Estos métodos se usaron para poder analizar la muestra de los objetos de estudio con el fin de obtener medidas de tendencia central, tales como, la media, mediana, moda, entre otros. La aplicación de este método es de importancia para llegar a obtener información estandarizada a partir de la información recogida, como indican Cerezal y Fiallo (2003).

Técnicas e instrumentos

El escoger las técnicas e instrumentos adecuados son de suma importancia ya que a partir de la información recogida se hace la triangulación de datos y se obtiene información relevante para la propuesta que se brinda.

Para ello, se usó la entrevista en profundidad, semiestructurada y como instrumento una guía de entrevista para poder obtener percepciones personales de acuerdo al contexto de cada persona y así recaudar información relevante y significativa respecto a las categorías señaladas en esta investigación, las cuales son el liderazgo pedagógico del directivo y guía metodológica. En este punto, se procuró recopilar la mayor cantidad de información posible referente al objeto de estudio, para ello, fue necesario evidenciar ciertas cualidades como la amabilidad y empatía, sin perder el eje central de la investigación (Taylor y Bogdan, 1996).

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que los estudios cualitativos implican el uso de técnicas que suelen no estar asociadas con registros numéricos, sin embargo, estos registros son de ayuda para recopilar más información.

Por ello, otra técnica que se empleó es la encuesta y el instrumento que se usó en relación a esta técnica fue el cuestionario auto administrado a docentes y padres de familia para medir su percepción referente a sus directivos como líderes pedagógicos; las respuestas las marcaron los propios docentes y padres de familia. En el aspecto matemático, se usaron métodos descriptivos con la finalidad de ver la tendencia central, mediana, media y moda.

Asimismo, siguiendo el método de la observación, se empleó como instrumento la guía de observación, la cual fue aplicada en el intervalo de un bimestre dentro del calendario académico y los sujetos a observar serán dos directivos de una institución educativa del Cercado de Lima.

Finalmente, es importante señalar que los instrumentos elaborados para la investigación fueron aprobados mediante un juicio de expertos, conformado por tres docentes, los cuales

cuentan con grado de maestros y doctores en educación y psicología; y a su vez dos de ellos son metodólogos y uno temático. Estos tres docentes comprobaron que los instrumentos ya mencionados son aplicables para la recogida de información que se requiere para esta investigación, bajo los indicadores de pertenencia, relevancia y construcción gramatical.

Estructura de la tesis

La investigación está dividida en tres capítulos sin contar con la introducción, los cuales están entrelazados entre sí. El primer capítulo está centrado en la información teórica de las categorías de la investigación, liderazgo pedagógico en directivos y guía metodológica; asimismo se detallan las subcategorías correspondientes a las categorías en mención. En este capítulo, se tomó de referencia documentos rectores y autores base respecto a las categorías, para lo cual se usaron métodos de investigación pertinentes y así obtener una mejor sistematización de la información.

El segundo capítulo, es el diagnóstico de la investigación y abarca todo el proceso de análisis de los instrumentos aplicados en una institución educativa privada en el Cercado de Lima, es aquí donde luego de analizar el resultado de los instrumentos se puede realizar la triangulación de los datos y obtener las categorías emergentes. Se incluye también las conclusiones aproximativas de esta parte de la investigación.

El tercer y último capítulo, se centra en el desarrollo de la modelación de la investigación, la cual lleva por título: Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución privada en el Cercado de Lima. Esta guía responde a la necesidad encontrada en la institución, la cual se ve reflejada en las categorías emergentes analizadas en el capítulo anterior. Aquí se detallan las fases y actividades a realizar para cubrir las necesidades de los directivos respecto al liderazgo pedagógico que ejercen en su institución, cabe resaltar que estas actividades son adaptables de acuerdo al contexto y necesidad que otras instituciones pueden tener.

Capítulo I

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Internacionales.

En la actualidad, se cuenta con investigaciones realizadas respecto al liderazgo pedagógico en las escuelas a nivel internacional y este tema tiene acogida, debido a su relevancia para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, ya sea para maximizar la motivación docente, alcanzar los aprendizajes esperados, mejorar relaciones interpersonales, entre otros.

Por ejemplo, la investigación de Farías (2010), tuvo como objetivo central mencionar los elementos que ayudan a la identidad del equipo de gestión y profesores en las escuelas, y cómo están vinculados con el rendimiento escolar de los estudiantes.

Este trabajo, analiza como una de las principales categorías el liderazgo pedagógico y su relevancia en la escuela, para ello tomó el paradigma de investigación mixta (cuantitativo y cualitativo) ya que cuenta con una investigación documental y una de campo.

En tal sentido, se realizó un estudio de caso evaluativo y se buscó conocer el tipo de liderazgo pedagógico, señalando los indicadores que lo relacionan a la identidad con el equipo de gestión y docentes. Para ello, en la investigación se tomó como muestra el equipo de gestión y docentes del primer ciclo básico de dos establecimientos municipales y subvencionados de la comuna de Santiago Centro; como instrumentos se consideraron a la encuesta y entrevista semiestructurada.

La conclusión principal de la investigación, identificó un liderazgo autoritario en las instituciones que se evaluaron, al considerar la investigación cualitativa, se llegó a la conclusión, que el equipo docente manifestó pocas acciones de liderazgo pedagógico en los directivos y la cuantitativa, en sus juicios valorativos manifestaron una baja percepción respecto al tipo de liderazgo en mención por parte del equipo de gestión.

Siguiendo en el ámbito internacional la investigación de Castillo (2014), centró su objetivo en analizar la labor del liderazgo pedagógico, de forma interna de un centro de educación infantil y primaria no privada de Barcelona, España. Castillo, tomó como uno de sus autores base a Bolívar (2012), para referirse que el liderazgo pedagógico involucra una responsabilidad compartida, por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y que todos deberían involucrarse, lo cual implica directamente el liderazgo compartido.

El enfoque de la investigación, fue cualitativo y de estudio de caso y como instrumentos se aplicaron la entrevista a profundidad, grupo de discusión, revisión de documentos internos y diario de campo, la población en estudio estuvo conformada por los integrantes del CEIP-Lledoner pertenecientes al proyecto de la comunidad de aprendizaje. Luego de la aplicación de los instrumentos ya mencionados se obtuvo algunas conclusiones, para la comunidad de aprendizaje de este estudio, el ejercicio del liderazgo pedagógico, busca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y destacan la responsabilidad de este hecho a toda la comunidad educativa. A su vez, se encontró que los actores tienen una tendencia de identificar el liderazgo escolar que se observa al interior de la comunidad de aprendizaje, como liderazgo compartido y que sí es posible señalar capacidades y actitudes de liderazgo en todos los miembros de la comunidad educativa.

De esta forma, luego del análisis de esta tesis, se consideró que el liderazgo pedagógico toma un rol activo en esta comunidad de aprendizaje, y se rescató que los actores de esta misma comunidad, tuvieron presente la influencia de este liderazgo e identificaron acciones del liderazgo compartido en sus líderes.

Otra tesis que se tomó de referencia, fue una tesis doctoral por parte de Flores (2015), en donde analizó el liderazgo de los directivos y su relación con los objetivos de aprendizaje, para esto el investigador estudió los estilos de liderazgo; e hizo énfasis en el liderazgo transformacional como factor que está relacionado con el resultado de óptimos aprendizajes,

ya que implica que el director promueva el desarrollo profesional de los profesores, establezca metas claras, que a su vez sean compartidas, además de generar una interrelación cercana entre el director y la plana docente.

Por otro lado, dentro de un nuevo plano el investigador indicó, al citar a Elmore (2008), que el liderazgo pedagógico cuenta con tres particularidades las cuales implican, el que esté enfocado en actividades que dirijan al mejoramiento de la enseñanza y por ende del rendimiento de los escolares. Implica, también, que este liderazgo cumpla como función distribuida y que involucre una actualización de conocimientos relacionado a los docentes.

El enfoque de esta investigación fue mixto, involucró métodos cuantitativos y cualitativos, su muestra fue de 562 docentes de treinta centros escolares públicos y concertadas en la VI y VII regiones en Chile, el paradigma que se usó fue el interpretativo crítico. Los instrumentos que se usaron, fueron la entrevista semiestructurada y el cuestionario. Una de las conclusiones principales de esta investigación, fue la relación estrecha entre el liderazgo transformacional y el transaccional evidenciado, luego de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Un trabajo de investigación que ayudó también, fue el de Bravo (2017), quien indicó, que la importancia del liderazgo que ejerce el director en las escuelas ha crecido y esto se ha reflejado en las políticas educativas alrededor del mundo, indicó también, que las prácticas que ejerce el director, toman un rol importante en el resultado de aprendizaje de los alumnos, en donde los líderes pedagógicos, son agentes presentes en el monitoreo de clases y en el aula y tienen objetivos claros tanto para sus docentes y para sus alumnos, forma buenos equipos de trabajo y mantiene una buena relación con los padres y la comunidad educativa.

Esta tesis cualitativa tuvo como objetivo identificar las características del liderazgo pedagógico en el director del Colegio Municipal de la VI Región de Chile, para lo cual se

aplicaron entrevistas a funcionarios, a docentes y se realizó una observación directa a un consejo de profesores en un colegio de la región previamente señalada.

La información que se obtuvo, luego de recoger la información a través de los instrumentos aplicados, indicó que el director de la institución evaluada, posee vastos conocimientos respecto al área pedagógica y sobre el sistema educativo en general, por otro lado, que posee habilidades sociales referidas a la capacidad de comunicarse de forma asertiva y conciliadora, señaló, también, que es un líder pedagógico presente, que monitorea de cerca las metas y objetivos institucionales.

Cabe resaltar, que este colegio fue reconocido con el 100% de la Excelencia Académica por el Ministerio de Educación de su país el año 2016 y 2017, por ello que la comunidad educativa manifestó respaldo al director y lo identificó como un líder pedagógico que es participativo y eficiente. Esta última tesis, a diferencia de otras, se enfocó en una buena práctica de un líder pedagógico en un colegio en Chile, con características marcadas como ser comunicativo, participativo, conocedor del sistema educativo además de ser conciliador.

Por último, tenemos el trabajo de investigación de González, Moreno, Prieto, y Ríos, (2017), quienes investigaron sobre la incidencia del liderazgo del directivo docente en el éxito escolar de los alumnos como indicador de la calidad educativa en cuatro colegios públicos en Bogotá; quienes a su vez propusieron una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en colegios. Esta investigación, es de tipo cualitativa y para su diseño, siguieron la teoría fundamentada, y como técnicas de investigación principales, consideraron a la observación, encuestas y entrevistas.

Respecto a la población se consideró cuatro escuelas públicas en Bogotá y consideraron, alumnos de entre 15 y 18 años, coordinadores y rectores, siendo su muestra un rector, a uno o dos coordinadores a por cada escuela, a los cuales se les aplicaron instrumentos como entrevistas a profundidad, cuestionario y guías de observación.

Dentro de las conclusiones principales, se indicó que los directivos y coordinadores tienen la orientación a dedicarse al área administrativa y a involucrarse a las actividades propias de la misma área. Respecto a la calidad educativa se concluyó que está vinculada a la eficiencia de los procesos que se ejecutan dentro de los mismos colegios, sin embargo, resaltan que hay otros factores influyentes como temas sociales y afectivos relacionados a los alumnos y a sus padres.

Asimismo, se concluyó que el éxito escolar está conectado con las acciones que la institución toma, donde el rol del directivo ejerce influencia para crear las condiciones necesarias para lograr dicho éxito. Respecto a los alumnos, ellos tienen la idea que el directivo es quien lidera los procesos dentro de una institución educativa, con capacidad de gestionar y dar solución a las necesidades de los profesores y alumnos.

Los trabajos mencionados, son de aporte a esta investigación ya que como categoría principal tienen al liderazgo pedagógico y tipos de liderazgo a fin a esta tesis, para satisfacer necesidades de la comunidad educativa y alcanzar diversos objetivos; por otro lado, se comparten autores base e inclusive subcategorías como la del liderazgo compartido y transformacional que están presente en las investigaciones analizadas previamente. Estos trabajos no solo ayudaron a dejar antecedentes del tema, sino que motivan a seguir investigando sobre la relevancia del liderazgo pedagógico y las categorías posibles a partir de el mismo.

Nacionales.

En el ámbito nacional, se cuenta con el trabajo de Ruiz (2011), cuya investigación es cuantitativa y basó su investigación en las instituciones de un consorcio de Lima – Norte, para lo cual tomó de referencia a Bernard Bass y Bruce Avolio. El objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que generan los estilos de liderazgo de los directores, respecto a la eficacia de las instituciones educativas de dicho consorcio, usó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario, en donde se tuvo una muestra de docentes de 175 en total.

Una de las conclusiones principales de esta tesis, fue que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio en donde se llevó a cabo la mencionada investigación. Esta investigación, nos ayudó a entender el rol que tiene el liderazgo del director con respecto a su personal y toda la comunidad educativa.

Por otro lado, tenemos la investigación de Zárate (2011), quien buscó establecer una conexión entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia – Lima. Asimismo, buscó contribuir al mejoramiento de la educación a través del desarrollo adecuado de los estilos de liderazgo, ya que considera que esto es un elemento relevante, que ayuda a obtener logros como las metas educativas y lograr una óptima labor del docente.

Zarate (2011), tomó de referencia a Hernández, Fernández y Baptista, cuyo enfoque es cuantitativo y el tipo de diseño fue el descriptivo transaccional o transversal, del mismo modo, contó con una población objetivo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria del distrito de Independencia de Lima, a quienes se les aplicó el instrumento de la encuesta a cada grupo respectivamente. Esta investigación, concluyó en que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente, probándose de esta forma la relación de dependencia que hay entre estas dos categorías.

Otro trabajo es el de Reyes (2012), quien indicó como hipótesis general el señalar la conexión relevante entre cómo se percibe el liderazgo directivo y el desempeño docente, en el nivel secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. El autor de este trabajo, usó una metodología con enfoque cuantitativo cuya población de estudio de muestreo lo conformó 40 profesores, del nivel secundaria de la institución educativa en referencia y el instrumento que usó fue la encuesta y ficha de evaluación.

La conclusión, expresó que el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundaria, está relacionado a factores múltiples, tales como clima organizacional, cultura escolar, aspectos económicos, años de servicio, capacitación, entre otros. En donde el liderazgo ejercido por el director, es un aspecto más en esta investigación, sin dejar de lado la importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente, ya que es un factor que influye.

Una tesis publicada recientemente es la de Jiménez (2018), cuya propuesta, también, fue diseñar una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones públicas d la Ugel de Ventanilla, con esto, buscó contribuir al desarrollo del proceso pedagógico mejorando la motivación, programas relacionados al ámbito educativo y programas políticos y en sí a la institución educativa. El enfoque que usó, fue el cualitativo y el tipo de investigación fue aplicada educacional, los instrumentos que se usaron fueron la guía de entrevista y el cuestionario, los cuales fueron aplicados a directivos y docentes respectivamente.

Cabe resaltar, que el diagnóstico de esta tesis parte del liderazgo pedagógico y su estado actual, asimismo los indicadores que están relacionados al rendimiento del estudiante en su proceso de enseñanza – aprendizaje, se señaló, también, que las dificultades que se presentaron fueron por falta de capacitaciones para los directivos, la poca comunicación y la ausencia de intercomunicación entre el líder y trabajadores.

Por último, una de las recomendaciones notorias en esta tesis fue el promover el liderazgo pedagógico con el fin de alcanzar la calidad educativa y establecer metas de compromiso en los centros educativos que se tomó de referencia en la investigación.

Las tesis previamente señaladas, tienen importancia para esta investigación debido a que, en las conclusiones, se deja en claro la importancia del rol del liderazgo en los directivos, en la fomentación de la motivación, mejora el desempeño docente e influencia para alcanzar los objetivos de la institución. Las tesis que se han tomado de referencia, tienen enfoque

cuantitativo y cualitativo, además de compartir los instrumentos que se han usado en esta tesis, tales como la guía de observación, guía de entrevista y cuestionario; los cuales son de ayuda para establecer bases en la categoría de liderazgo pedagógico.

Bases teóricas

Definición de líder y liderazgo.

Líder.

Para ahondar acerca del liderazgo pedagógico es necesario profundizar acerca de conceptos base para tener en consideración, para lo cual, se ha tomado de referencia a el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2014) y a Bennis (2000) quien es un profesor, experto en liderazgo y administración de negocios.

Desde el aspecto etimológico, la palabra líder viene de la palabra inglesa *leader* que significa guía y está conformada por el verbo *to lead* que está referido a la acción de dirigir o ir hacia delante. El sufijo -er, indica al agente o aquel individuo que hace la acción. Según el DRAE - RAE (2014), define la palabra líder como persona que identifica su autoridad para guiar un conjunto de personas y que está ubicada como cabeza en una organización.

Para Bennis, (2000) un líder en lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era post-burocrática, se predispone a motivar y animar a las personas para desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas. La comparación que señala Bennis, es bastante práctica y se entiende que el eje central del líder es la motivación, que puede generar en otros para alcanzar los objetivos trazados.

Liderazgo.

Para Elmore (2010), el liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje.

Para Bolívar (2011), el liderazgo cuando se comprende como algo más democrático, compartido o distribuido entre un grupo de personas, las competencias requeridas para dicho

ejercicio se recomponen. El poder influenciar y proveer una dirección, no pertenece exclusivamente al que ocupa de manera formal la dirección. La postura de Bolívar, es enfatizar que el liderazgo no solo debe recaer en una o en un grupo de personas, sino que esta responsabilidad debe ser compartida.

Maxwell (2007), cuenta con un concepto de liderazgo breve, pero a su vez práctico en donde indica que el liderazgo es la aptitud de obtener seguidores. Asimismo, hace una referencia de grandes líderes en el mundo como Jesús de Nazaret, Martin Luther King, John F. Kenny e incluso Hitler, el líder nazi, entre otros; que muy aparte de los valores y la moral que tuvieron o no, todos ellos consiguieron seguidores en comparación de buscar una posición en su contexto social y político.

En el ámbito educativo Medina y Gómez (2014), señalaron que el liderazgo se transmite a través de acciones que ayudan a promover una cultura renovada en las instituciones. Por ello, es que se considera al director y su equipo directivo piezas fundamentales en el desarrollo de programas que ayuden a la mejora educativa.

Según estos autores, los modelos de liderazgo que más resaltan son el transformacional, de colaboración, distribuido, entre otros; de los cuales se considera que lo primordial es el estado emocional y las necesidades propias de los colaboradores, ya que se debe velar por el estado integral de los integrantes de la institución.

Concepto de pedagogía para el liderazgo

Según el DRAE (2014), la pedagogía se conoce como una ciencia cuyo principal deber es educar y enseñar. Por otro lado, en forma más general, está referido a la enseñanza y educación considerando disciplinas y patrones.

De acuerdo con Flores (1994), conceptualizar la pedagogía resulta complejo ya que como concepto no puede dar recetas explícitas para la práctica, sino que se debe considerar la razón. La pedagogía tiene que ser una ciencia que forme alumnos, que no solo piensen con la

razón sino, también, que se dirijan y actúen con la razón, es por ello que se le atribuye el concepto de formación.

Por otra parte, Carbajal (2007), concibe la pedagogía como un saber que se va desarrollando dentro del proceso sistemático de la enseñanza. Tanto la pedagogía como la enseñanza tienen una relación estrecha en donde se entrelaza el conocimiento, para lo cual se usa la instrucción.

Liderazgo pedagógico.

En los últimos años se ha hablado mucho del liderazgo pedagógico y es básicamente debido a la importancia e impacto que tiene en la comunidad educativa.

Es así, que podemos referirnos al liderazgo pedagógico como una guía que nos ayuda a alcanzar los aprendizajes de los alumnos de manera óptima, en donde la dirección pedagógica debe ser la más importante y no la gestión administrativa y burocrática como se da con regularidad. Es importante señalar, también, que el liderazgo pedagógico es una labor compartida que no se centra en decisiones autoritarias, sino que toda la comunidad educativa está involucrada en las mejoras educativas (Bolívar, 2015).

Bolívar (2010), indica que el liderazgo pedagógico tiene un impacto en favor a la educación cuando este es compartido y repartido con los docentes y agentes involucrados con el aprendizaje de los alumnos. Asimismo, señala que, para obtener información respecto a las acciones del líder pedagógico, es necesario conocer a los directivos y docentes mediante entrevistas y grupos de discusión para fomentar la participación e interacción. Esta información es necesaria para conocer de cerca las acciones de los directivos como líderes pedagógicos y poder analizar e intervenir y mejorar dichas acciones en favor a la comunidad de aprendizaje.

Se tomó en cuenta, también, los aportes de Contreras (2016), quien señala que el liderazgo pedagógico debe abarcar un horizonte enfocado en la enseñanza, en un liderazgo

compartido dentro de los autores de la comunidad educativa, enfatizado en el docente y en su desarrollo profesional.

Es aquí, en donde se quiere resaltar el aporte de Contreras y el de Bolívar quienes no solo se enfocan en alcanzar los objetivos académicos esperados, sin restarle importancia, sino que, adicionalmente, se enfocan en el docente como ser humano que busca una mejora continua y como brindarle el apoyo necesario para que lo consiga, sabiendo que esto afecta directa y positivamente a su comunidad educativa.

Es importante señalar, también, que ambos autores hacen referencia al liderazgo compartido o distribuido, y que es necesario romper paradigmas antiguos en donde se pensaba que el liderazgo solo se centraba en una persona o en un grupo muy reducido de directivos que emitían órdenes, y los docentes solo tenían que acatar dichos comandos, sin tomar en cuenta las opiniones de los demás. Ahora, se plantea que con el liderazgo compartido tanto los directivos, docentes, padres de familia e inclusive estudiantes formen parte de la toma de decisiones para la mejora educativa.

Por otro lado, el Minedu en el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014) establece al liderazgo pedagógico como segundo indicador que influye para alcanzar los objetivos de aprendizaje, ya que el primero es el docente por el contacto directo con los estudiantes, es así, donde podemos ver el impacto que este tiene en el aprendizaje a pesar que los directivos no tengan contacto directo con los estudiantes.

Otro documento de importancia dirigido por el Minedu son los Compromisos de gestión escolar (2015), el cual indica que el liderazgo pedagógico, es un grupo de acciones que implica el trabajo conjunto entre los agentes involucrados con la educación, tales como animar, encomendar, formar docentes, guiar, entre otros. Asimismo, el líder pedagógico busca que la institución educativa sea un lugar para aprender de forma conjunta para asegurar el aprendizaje de los alumnos, también, busca enfocarse en el currículo y el trabajo colaborativo con los

docentes, promueve actividades innovadoras, comparte buenas prácticas de otros líderes, monitorea, guía la institución bajo objetivos y toma acciones adecuadas en base a la información recopilada.

El informe Talis (Teaching and learning international survey, 2013), resalta también, la importancia que tiene el liderazgo escolar y el liderazgo compartido para favorecer la eficacia del trabajo del profesorado en la escuela, además, en este informe se denota la relevancia que tiene el liderazgo pedagógico en los países y regiones de la OCDE, ya que la mayoría de los directores que formaron parte de este informe señala haber recibido cursos o formación en liderazgo pedagógico. Por otro lado, el informe Talis (2018), señala que el 83 por ciento de los directivos de los países OCDE respecto al nivel secundaria, afirmaron haber sido instruidos respecto al liderazgo pedagógico.

Así que, de acuerdo a lo antes señalado, se concluye que el liderazgo pedagógico desarrolla en los directivos un compromiso con los integrantes de la institución para alcanzar los objetivos trazados, y si hablamos de alcanzar los objetivos de aprendizaje, esto involucra indudablemente a una relación entre directivos y docentes, esta relación incluye que los directivos distribuyan el liderazgo a sus docentes, que tomen decisiones juntos y así el docente pueda sentirse augusto en la institución y dar su máximo potencial.

Principios del liderazgo pedagógico.

MacBeath, Swaffield y Frost (2009), han señalado cinco principios que enlazan el aprendizaje y el liderazgo, los cuales serán guía para alcanzar un liderazgo que lleve a un aprendizaje óptimo. El primer principio, contempla el tener al aprendizaje como centro de las tareas educativas, para lo cual se debe considerar el entorno, estilos de aprendizaje y el tipo de liderazgo. Del mismo modo, es importante reconocer la importancia del liderazgo para mejorar el aprendizaje.

El segundo principio, indica que es necesario tener un contexto óptimo para el proceso de aprendizaje, lo cual involucra la acción de todos los miembros de la comunidad para realmente poder asegurar ambientes físicos y colectivos, esto será de ayuda para el trabajo del docente con el alumno.

El tercer principio, involucra una conexión entre el liderazgo y el aprendizaje, lo cual implica contar con actividades que se discutan, que generen la investigación, intercambio de conceptos y conocimientos. Involucra también, que la comunidad educativa tome parte activa entre la conexión del liderazgo y el aprendizaje.

El cuarto principio, enfatiza en un liderazgo compartido, lo cual involucra la participación activa de la comunidad educativa de forma constante y organizada. Se debe considerar un sistema de colaboración en el trabajo escolar, considerando el entorno, habilidades y experiencia de los alumnos y padres de familia.

Por último, el quinto principio enfatiza la acción de reconocer una responsabilidad común del producto obtenido, para ello se debe tener en cuenta el contexto político, la misma historia de la institución y sus valores. Es necesario generar una cultura de autoevaluación en las aulas, en la escuela y la comunidad en general, para seguir creciendo y alcanzar las metas trazadas.

El impacto del liderazgo pedagógico.

De acuerdo a Bolívar (2015), este tipo de liderazgo está construido en base a tareas que tienen un efecto positivo en el bienestar de la institución, en los docentes y especialmente en los alumnos y en su proceso de aprendizaje. Asimismo, el autor indica que el liderazgo pedagógico cumple con una tarea que transforma la institución, y dicha transformación es constante y se va adaptando al contexto, realidad y objetivos que la institución tenga en la actualidad o pueda tener en un futuro.

Por otro lado, indica también que este impacto del liderazgo pedagógico en el aprendizaje del alumno se da de forma no directa, a través de las capacitaciones, la motivación de los docentes y el ambiente laboral de la institución. Los logros que se obtengan estarán supeditados de las tareas que se planifiquen y que estas se den de forma compartida.

En ese sentido, se señala cual es el impacto del liderazgo pedagógico en una institución. Primero, tener en cuenta que el liderazgo pedagógico es el segundo factor que impacta el aprendizaje de los alumnos; ya que este impulsa el desarrollo de las capacidades de los miembros de la institución. Segundo, los líderes pedagógicos tienden a compartir buenas prácticas y valores; además de apoyar a los docentes en sus actividades pedagógicas en base a sus motivaciones, características y conocimientos. Tercero, los líderes pedagógicos trabajan para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de forma no directa, debido a que influyen en la motivación, en el grado de entrega y en las características del trabajo de los docentes. Por último, la influencia de este liderazgo es más grande cuando se distribuye entre todos los miembros de la comunidad educativa, desde los directivos hasta los padres de familia.

Paradigmas del liderazgo pedagógico.

Cheng (2011), señala tres paradigmas respecto a este tipo de liderazgo, los cuales buscan guiar y conceptualizar el liderazgo en la escuela, tomando experiencias pasadas hasta la actualidad, de forma cronológica, considerando el primer paradigma como el más antiguo hasta el tercero como el más reciente.

El primer paradigma, está situado en la época de 1980, en donde el alumno recibía conocimientos y valores por parte de los docentes y currículo, la enseñanza estaba orientada a recibir instrucciones y contenido. Estaba enfocado en el desarrollo interno de la institución con el fin de obtener resultados y el manejo de la escuela era de forma burocrática. Las limitaciones potenciales de este paradigma son el no tener una visión clara del futuro, limitado a aspectos

técnicos, operacionales y se ignoraba los posibles cambios medioambientales y el impacto que estos traerían.

El segundo paradigma, está situado en la época de 1990, aquí las escuelas eran más autónomas y tenían supervisión externa. Respecto al aprendizaje, este era visto como un servicio que el alumno recibía del docente y de la institución, en donde la institución y su líder estaban encargados de satisfacer las necesidades y expectativas en un mercado competitivo. Dentro de las limitaciones de este paradigma encontramos, que estaba enfocado básicamente en satisfacer a los clientes, lo cual lo alejaba de los valores principales y del mismo significado de la educación y no consideraban el desarrollo sostenible ya que tampoco se centraba en planes futuros.

El tercer paradigma, está situado a partir del 2000, este paradigma está centrado en el aprendizaje para la vida, autonomía y en el desarrollo de una sociedad múltiple. El impacto de la internacionalización y el avance tecnológico genera un gran impacto en el aprendizaje, los temas que se cubren están relacionados a la globalización en donde se consideran las inteligencias múltiples y el desarrollo sostenible. La posición de la escuela es el desarrollo múltiple y sostenibles de los alumnos y la sociedad para un mundo globalizado, en donde el líder pedagógico facilita el proceso de este objetivo. Dentro de sus limitaciones, encontramos que no siempre es fácil de implementar estos objetivos y se suelen ignorar los requerimientos del mercado.

Estos paradigmas nos dan una idea de los objetivos que tenían los líderes escolares de forma cronológica, lo cual nos ayuda a situar la realidad de la institución para un análisis interno y futuros cambios para alcanzar los objetivos trazados.

Liderazgo en busca de la calidad.

Lepeley (2003), señala que el liderazgo para la calidad es la ciencia de dirigir una organización de la situación inicial a una situación futura que vendría a ser mejor, donde el factor humano es el principal factor que genera cambio. En ese sentido, las personas son el principal factor de cambio y allí radica la importancia del clima laboral, el hecho que las personas se sientan a gusto y sean tratadas bien genera en ellas las ganas de seguir trabajando y deseos de superación.

Lepeley (2003), también, destaca la felicidad como factor primordial para seguir mejorando en una organización y menciona que la risa ayuda a disminuir el estrés, por ende, a más personal feliz, mayor mejora. Asimismo, hay dos tipos de liderazgo uno interno que se refiere a los valores, nivel de compromiso y el plan estratégico con el fin de seguir mejorando el desempeño y rendimiento esperado. El segundo tipo de liderazgo, es el externo que va más evocado a los compromisos y obligaciones de los líderes de la institución, con el objetivo de fomentar planes que ayuden a optimizar la calidad de vida en la comunidad en general.

Sub categorías del liderazgo pedagógico.

Acciones del líder pedagógico.

Contreras (2016), indica que la dirección de una organización educativa de forma tradicional se centra en lo jerárquico, en estructuras rígidas y normativas que conllevan a acciones rutinarias de enseñanza, centran al director en acciones burocráticas alejándolos de las aulas, de los docentes, se dan prácticas directivas autoritarias, lo cual lo aleja de la comunidad educativa, de mantener una participación activa y constante. Esto puede generar una gran desmotivación, inhibición del potencial y no abre paso a la innovación.

Sin embargo, lo opuesto a esto sería el dejar dichas acciones burocráticas y aproximarse a los padres, docentes, alumnos, impulsar jornadas con ellos con el fin de afianzar el aprendizaje esperado y obtener mejores resultados. Asimismo, el dirigir una institución de

forma tradicional no facilita muchos espacios de desarrollo profesional para el personal docente, ni de evaluación y diagnóstico que promueva la mejora continua, lo cual no ayuda a analizar cómo se encuentra el personal docente ni los alumnos.

Es por ello, que Contreras (2016), luego de analizar a algunos autores, tales como Bolívar, Leithwood & Riehl, Murillo, entre otros, señala que las líneas de acción de un líder pedagógico son garantizar el aprendizaje de los alumnos y su bienestar, asegurando que este aprendizaje sea de calidad, compartir el liderazgo dando responsabilidades a los demás, ejercer un liderazgo que influye positivamente en el personal docente, genera motivación y está basado en el ejemplo.

Asimismo, señala que el liderazgo no debe estar basado en autoritarismo ni en posiciones de poder, sino que, a pesar de ser un proceso complejo, debe transmitir de forma positiva, motivación, formas de pensar, actitudes y ser un ejemplo a los demás. Para ello, se debe trabajar de forma cooperativa, sin olvidar que cada persona es diferente y, por ello, cada uno necesita el soporte y ayuda necesaria, tener en cuenta que el desarrollo personal es vital para la organización ya que esto es fuente de motivación. Al dejar de lado asuntos administrativos y burocráticos y centrarse en el personal y su desarrollo, genera un buen clima laboral, en donde los valores priman en las relaciones interpersonales.

Otras líneas de acción según Contreras, también, comprende establecer el aprendizaje como objetivo, mantener una relación entre la voluntad y compromiso con las metas, establecer objetivos y visión de la institución educativa, se manifiesta un acompañamiento personalizado y fomenta el profesorado, promueve el trabajo colaborativo y participativo en la comunidad educativa y las tareas administrativas están subordinadas a las tareas pedagógicas. Estas acciones, ayudarán a alcanzar los objetivos trazados en una institución educativa.

Por otro lado, el Minedu, en el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014) indica que es necesario tomar una ruta más centrada en el aprendizaje de los alumnos y en la

misma institución. Para lo cual, los directivos deben ejercer el liderazgo pedagógico y así centrar la gestión de la escuela en los aprendizajes, generar un ambiente óptimo para que esto suceda, enfocarse en los requerimientos de la institución educativa y en crear una interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, incluyendo las familias.

Es así, que podemos referirnos a las líneas de acción del liderazgo pedagógico como una guía que nos ayuda a alcanzar los aprendizajes de los alumnos de manera óptima, en donde la dirección pedagógica, debe ser la más relevante ante la gestión administrativa y burocrática como se da con regularidad.

Liderazgo distribuido.

Según Bolívar (2011), es necesario que en las organizaciones se promueva el liderazgo compartido ya que todos deben crecer conjuntamente, y para ello, no solo se necesita a una persona sino a todos los miembros involucrados en la organización. Tanto directivos como la plana docente, deben trabajar considerando el liderazgo compartido, para lo cual, necesitan coordinar, planear, dar soluciones a dificultades que se presenten, así también como, asumir responsabilidades de los buenos resultados. De esta forma, aportan y comparten ideas, conocimientos, todos en conjunto toman decisiones para alcanzar los objetivos.

Asimismo, Bolívar (2000), indica también, que el liderazgo distribuido no es simplemente repartir el trabajo con el fin que todos participen en la organización, sino que se enfoca en una organización que está en continuo aprendizaje y más que una organización se vuelve una comunidad de aprendizaje en donde todos se preocupan por el bien común.

De esta forma, se entiende que este tipo de liderazgo influye directamente en la forma de trabajo de los docentes, desarrollo personal, en la motivación laboral, entre otros aspectos. El liderazgo compartido o distribuido, genera que los docentes se sientan motivados en su labor ya que este tipo de liderazgo implica escucha activa a los docentes, los involucra en las tomas de decisiones, y no solo acatar las indicaciones de los directivos, ayuda a fomentar el trabajo

en equipo, a asumir las responsabilidades y a compartir metas. Por ello, es necesario seguir esta ruta que ayudará a que todos en la comunidad educativa crezcan al mostrar un verdadero trabajo en equipo para conseguir las metas trazadas.

Liderazgo transformacional.

Para brindar un concepto respecto al liderazgo transformacional, se ha considerado a Bass y Avolio (2006), quienes lo definen como un proceso en donde se estimula las concepciones de los trabajadores con el fin de que sean personas productivas, comprometidas con la misión y visión de la empresa, capaces de desligarse de intereses personales para abocarse al interés de todos en conjunto. Asimismo, se entiende que la misión del líder es motivar a otros para sacar lo mejor de ellos mismos para cumplir con sus ideales en el ámbito académico.

Siguiendo a los autores ya mencionados, ellos indican que los líderes transformacionales logran ciertos resultados específicos de la siguiente forma; los seguidores o trabajadores los reconocen como carismáticos y a su vez son de inspiración para ellos, brindan atención personalizada, es decir se preocupan por las necesidades de cada persona y estimulan el nivel intelectual de los subordinados.

El liderazgo transformacional, deja de lado otros tipos de liderazgos centrados en objetivos solamente, sin pensar en los trabajadores. El liderazgo transformacional del mismo modo que los anteriores tipos de liderazgo mencionados, quiere alcanzar los objetivos de la organización, pero para ello es necesario la motivación de los trabajadores, que estos vean en sus jefes, líderes que velen por sus necesidades y que los hagan ser mejores profesionales.

Por otro lado, Burns (1978), analizó el potencial de líderes en diferentes organizaciones, y se enfocó en cómo estos líderes accionaban, de forma que los trabajadores estuviesen más motivados y comprometidos. Toda esa motivación, energía y compromiso llegó a transformar la organización a través del trabajo colaborativo, ya que de esta forma se alcanzan objetivos y superan obstáculos según este tipo de liderazgo.

Robinson, Lloyd y Rowe (2014), hicieron un estudio para analizar la relevancia de los tipos de liderazgos, dos de esos tipos de liderazgo se contrastó el transformacional y el instructivo. Una principal comparación es que el eje central del liderazgo transformacional es la interacción social entre los colaboradores y sus líderes, en donde no solo se comparte una misma misión que motive, sino que dicha relación es manifestada en el trabajo pedagógico.

Liderazgo auténtico.

Una definición acerca del liderazgo auténtico, está relacionada con formas conductuales que se basan en capacidades psicológicas que son positivas y generan un clima ético, lo cual llega a mejorar la conciencia de uno mismo con respecto a la moral y mejora la relación entre el líder y el seguidor, ya que la información procesada es de forma transparente y con equidad. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson, 2008).

Este liderazgo, lleva a los líderes auténticos a conocerse mejor y a su entorno, ya que se interrelacionan con los demás, lo que facilita seguir las metas y dárseles a conocer a los demás siguiendo valores, ética y principios. (Avolio et al., 2004).

Según Jensen y Luthans (2006), el liderazgo auténtico está centrado en rescatar que todos agentes de la empresa, institución u organización tienen algo positivo para dar, a su vez, el líder auténtico reconoce las cualidades positivas en los seguidores o empleados para poder potenciarlos.

El liderazgo auténtico, genera un ambiente positivo, de confianza y esperanza por el nivel de comunicación que tiene el líder con los trabajadores, también, el hecho de que el líder tenga las metas claras ayuda, sin duda, a que los seguidores puedan seguir esas mismas metas y evitar confusiones, ya que estos líderes son ejemplo a seguir en la organización.

Aproximación a los conceptos de la guía metodológica

En el plano internacional, el Ministerio de Educación y Ciencia de España (2007), cuenta con una guía metodológica de investigación respecto al diagnóstico y evaluación en los centros

docentes, cuyo fin es ser empleada como modelo en la investigación educativa y que pueda tomarse de referente ante la elección de los temas o factores a investigar en una institución ya sea un método, programa, un contexto, recursos, entre otros. Esta guía incluye un plan de acción respecto a cada fase que ellos proponen, usan un lenguaje bastante entendible y es aplicable de acuerdo al contexto por los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, tenemos una guía metodológica de El Salvador (2011), dirigida a docentes, esta guía incluye materiales didácticos y cuadernillos de trabajo para los alumnos en donde se hace referencia a problemas ambientales y climáticos, conceptos, experiencias y estrategias. El objetivo, es que los docentes tengan las herramientas necesarias para sensibilizar y elevar la responsabilidad de los alumnos, respecto a medidas preventivas frente a posibles desastres naturales y problemas climáticos.

Otra guía que se analizó, fue una proveniente de Costa Rica (2018), la cual está enfocada en el diseño y progreso de las investigaciones, esta guía proporciona pasos respecto a cómo elaborar y diseñar una investigación, para lo cual, se empieza con un proyecto de investigación seguido de la estructura de la misma, aspectos de metodología, muestra de los hallazgos, conclusiones, entre otros. Esta guía brinda ideas, esquemas e instrumentos que sirven de base y son adaptables de acuerdo al contexto.

Por último, se analizó una guía de Brasil (2015), esta guía incluye pasos para una adecuada implementación de un programa respecto al agua en áreas específicas, se consideró esta guía por la estructura de la misma, ya que incluye conceptos claros, definiciones, tabla de plan de actividades detallados, seguimiento y valoración. Lo destacable de esta guía, también, son los talleres con la población, la propuesta incluyó trabajo colaborativo, participativo, de reflexión, sensibilización y de diagnóstico; todas ellas fueron necesarias para planificación del programa en mención en esta guía. Esta última propuesta involucró de forma muy cercana a los participantes.

En el ámbito nacional, el Ministerio de Cultura del Perú (2014), elaboró una guía metodológica respecto a la etapa de identificación de pueblos indígenas u originarios, en donde se señala puntos relevantes para esta investigación. La guía está elaborada como una herramienta de ayuda para cumplir con un objetivo en específico, de la misma forma se estipula la metodología de cómo alcanzar ese mismo objetivo, que en este caso es la identificación de los pueblos indígenas u originarios, se brinda recomendaciones y su énfasis es orientar a quienes puedan aplicar esta guía, para ello, se establecen pautas, sin embargo, estas pautas son flexibles ya que pueden ser adaptadas de acuerdo a las características del público objetivo, según el contexto y necesidad.

En este caso, esta guía está dividida en tres secciones; la primera, incluye antecedentes, conceptos y marcos legales del tema; la segunda parte, se centra en los pasos necesarios para alcanzar el objetivo y por último la tercera parte, indica las fichas e instrumentos de recolección de datos. De esta forma, vemos como esta guía nos sirve de modelo ya que su formato es adaptable para cualquier objetivo que se trace, ya sea en el ámbito cultural como en el educativo.

El Ministerio de Educación del Perú (Minedu), también, cuenta con un sin número de guías metodológicas que busca, preparar, concientizar, dar a conocer contextos y realidades a agentes específicos, tales como docentes, directivos, padres de familia y otros agentes de la comunidad y que sirva de orientación en actividades específicas. Como ejemplo se tomará una guía metodológica referida a el currículo en situaciones de emergencia en las escuelas (2015), en esta guía se puede encontrar el contexto de geográfico de nuestro país y dado que hay peligros latentes por dicha geografía, el Minedu pretende por medio de esta guía potenciar el nivel de acción de toda la comunidad educativa ante un desastre o emergencia.

El fin de esta guía, además, es guiar la adaptación del currículo a través de estrategias metodológicas y brindar los recursos necesarios para que se lleve a cabo. La guía está

estructurada en cuatro capítulos; el primero indica los objetivos, justificación, marco normativo y marco teórico de la guía, el segundo incluye etapas del proyecto, el tercero, las rutas de cómo conseguir el objetivo trazado y, por último, el cuarto capítulo comprende la aplicación de matrices considerando las experiencias de su público objetivo. La estructura de esta guía es bastante entendible y ordenada lo cual facilita su aplicación.

Otra guía metodológica que contamos del Minedu (2014), es una guía que ayuda en la identificación de libros para el año escolar en escuelas privadas, la cual busca guiar a las instituciones privadas respecto a la evaluación para escoger textos de estudio, cuadernos de trabajo, entre otros tipos de textos para ser usados por los estudiantes durante el año lectivo. Para ello, se brindará instrumentos de evaluación y actas de reunión, que servirán para establecer los acuerdos tomados en la comunidad educativa de instituciones educativas privadas, con el fin de facilitar este proceso.

Esta guía está dividida en tres partes; la primera está referida a un marco conceptual, en la segunda se estipulan los actores participantes y en la tercera, se señalan las etapas del proceso de evaluación y elección. Esta guía, por su estructura es bastante práctica y de fácil uso, por lo cual, cumple con el objetivo de las guías metodológicas que es facilitar un proceso.

Definición de guía

Según el DRAE (2014), una guía es aquello que dirige o encamina. Una tercera acepción menciona que es un tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir en cosas, ya sea espirituales o abstractas, ya puramente mecánicas. Ambos conceptos hacen referencia a que una guía debe direccionar temas específicos, y es eso lo que se quiere lograr con este trabajo, brindar la dirección necesaria para desarrollar el liderazgo pedagógico.

Por otro lado, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2013), propone que una guía debe brindar indicaciones claras, secuenciadas y específicas sobre un tema en específico.

Tipos de guía

Guía práctica.

Para referirnos a una guía práctica se toma de referencia a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2008), ellos cuentan con una guía práctica que involucra la sistematización laboral apropiada, en esta guía encontramos que dentro de una Cumbre Mundial de las Naciones Unidas realizada el 2005, se enfatizó el tema de generar trabajo decente especialmente para mujeres y jóvenes, para lo cual se le pidió a la OIT hacer una guía práctica que establezca lineamientos en relación al tema ya mencionado, así también como, conceptos, antecedentes y objetivos estratégicos.

Dentro de las finalidades de esta guía práctica, podemos ver que sirve como plan de mejora, promueve el intercambio de conocimientos y herramientas, genera conciencia y su fin, también, es que se pueda adaptar en cada país. Asimismo, es importante recalcar que la guía debe verse como como un proceso, más que un producto culminado, ya que dentro del proceso pueden verse cambios según el contexto de cada país que considere esta guía.

Guía básica.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2015) en una guía básica respecto a recursos abiertos, establecen tres partes importantes, en primer lugar, se estipula un resumen con puntos claves a considerar, siguen el formato de artículo, segundo, un análisis más profundo de los temas considerados y, por último, se adjuntan apéndices para aquellos que quieran encontrar información específica.

Sin duda, una guía básica estipula puntos específicos y de investigación acerca de un tema de interés para un grupo de personas y/ o comunidad, incluye preguntas frecuentes, argumentos, apéndices, procesos, entre otros.

Concepto de guía metodológica

El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin, 2013), señala que la guía metodológica es el proceso de analizar y registrar una actividad, acción o un proceso de comercio, la cual describe el proceso o secuencia ordenada de cómo llevar a cabo dichas acciones. Se debe considerar que, estas acciones o experiencias deben ser medibles y se debe señalar que se necesita específicamente para obtener los resultados esperados.

Asimismo, tomando en cuenta todas las guías metodológicas propuestas por las diferentes instituciones ya mencionadas, se concluye que las guías metodológicas tienen un fin específico que contribuye a brindar ideas, que se ajustan a ayudar determinados contextos, brindan instrumentos, pueden tomar en cuenta como referente de apoyo a leyes específicas y trazan pasos a seguir para mejorar procesos y/o potencializar acciones. Por último, es necesario resaltar que todas las acciones, son adaptables y diversificarles de acuerdo al contexto, agentes y sociedad

Subcategorías de la guía metodológica.

Para establecer las subcategorías de la guía metodológica se tomará de referente al Fomin (2013), puesto que cuenta con la información necesaria y específica para ésta categoría.

Características específicas para su implementación.

Cada guía metodológica, como ya hemos analizado, tiene una estructura diferente, aunque en algunos casos tienen cierta similitud respecto a la estructura, sin embargo, es bueno señalar que las guías deben cumplir con ciertas características que es importante señalar.

El formato, puede variar de acuerdo a lo que se quiera alcanzar y a los recursos que se tengan, inclusive para considerar se cuentan con guías interactivas. La longitud, esta dependerá del formato, por ejemplo, si es una publicación es recomendable que sea no mayor a 50 páginas. El encargado de la elaboración, este puede ser un consultor o pertenecer de la misma institución ejecutora. Por último, el encargado de la validación, esta responsabilidad será por parte de la

institución ejecutora. De esta forma, se deben tomar en consideración ciertas características a la hora de elaborar la guía metodológica, sin embargo, se recalca que esta estructura es adaptable y modificable.

Definición de objetivo, audiencia y alcances.

Asimismo, el Fomin (2013), indica las fases para formular una guía metodológica:

Establecer objetivos, esto implica analizar qué es lo que se espera de la guía, se debe establecer el objetivo fundamental, por ejemplo, estandarizar un proceso o la réplica del mismo.

Alcance, debemos establecer, delimitar los contenidos y conocimientos que incluiremos en la guía, deben ser los necesarios para contextualizar el problema y brindar una alternativa de solución.

Audiencia, en este punto se debe tener en claro a quién va dirigida la guía y cuál sería una posible respuesta por parte de ellos; por ejemplo, una de ellas sería que la audiencia encuentre en la guía una solución a una dificultad determinada.

Estas etapas, se consideran claras para su aplicación ya que fácilmente se pueden adaptar a cualquier tema del ámbito educativo y obtener los objetivos esperados.

Sistematización de la guía.

Usando el mismo manual del Fomin (2013), encontramos que es necesario considerar ciertos pasos para cumplir con los objetivos de la guía metodológica.

Prólogo: en este caso el prólogo tiene carácter opcional, sin embargo, en muchas guías metodológicas se le considera ya que el prólogo es un escrito breve donde se dan a conocer el motivo de la guía o información relevante.

Resumen ejecutivo: la guía metodológica o “*how-to*”, debe considerar una síntesis de dos párrafos como máximo en donde se hable claramente del contenido y a quién va dirigido.

Introducción: como toda introducción, esta describe la guía metodológica, su desarrollo, práctica, precedentes, problemática, fines, entre otros.

Cuerpo de la guía: esta es la parte principal del trabajo en donde se detalla específicamente el proceso de la práctica. Para ello, es necesario considerar, el enfoque metodológico, identificación de las actividades de cada fase y el desarrollo de las mismas.

Una guía metodológica es un trabajo consensuado, y para facilitar su elaboración hay que tener en claro los objetivos, las fases y el desarrollo de las mismas, se debe tomar en cuenta que es un trabajo que involucra tiempo y recursos. Es un documento que involucra problemáticas, pero sobre todo acciones de apoyo y asistencia de manera sistemática.

Capítulo II

Diagnóstico o trabajo de campo

Diagnóstico

En este capítulo se argumenta la información recogida después de aplicar los instrumentos elaborados. Se realizó una entrevista semiestructurada a dos directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima, con el fin de obtener información relacionada al liderazgo pedagógico que ellos evidencian en la institución educativa que presiden. Se aplicó una encuesta a diez docentes, respecto al liderazgo pedagógico que ejercen los directivos de su institución. También, se aplicó una encuesta a diez padres de familia de la misma institución, con el fin de conocer su perspectiva respecto al liderazgo pedagógico, que evidencian los directivos de la institución en donde estudian sus hijos.

Por último, se aplicó una guía de observación a directivos, para conocer sus comportamientos y actitudes en un bimestre escolar, en este caso, fue el primer bimestre escolar, en el cual se presenciaron reuniones de oración e información con los docentes y personal administrativo, asambleas con alumnos y un compartir entre docentes. El presenciar estas reuniones, ayudó mucho a presenciar algunas situaciones que serán de respaldo a la propuesta de la investigación.

Todos los instrumentos diseñados, fueron contruidos en base a indicadores que están vinculados directamente con las subcategorías y categorías de esta investigación. Luego, después de pasar un proceso de codificación, reducción y triangulación considerando a su vez los elementos estadísticos y cualitativos se presenta la información obtenida.

Presentación de los resultados

Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la guía de entrevista semiestructurada a directivos.

Para esta entrevista, se usó una guía con dieciocho preguntas relacionadas directamente a las sub categorías que se han obtenido de liderazgo pedagógico y guía metodológica. Se entrevistó a dos directivos de alta jerarquía en diferentes horas, y se les solicitó una cita programada en sus oficinas para evitar interrupciones.

El objetivo de la aplicación de este instrumento, fue obtener información directa de los directivos con respecto al liderazgo pedagógico que ellos mismos ejercen y la percepción, que tienen acerca de una guía metodológica, para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos como ellos. Ambos directivos, mostraron mucha cordialidad e interés en el desarrollo de la entrevista, y solicitaron la guía metodológica cuando este lista. Los dos directivos encuestados se manifestaron con mucha apertura para responder lo siguiente:

Con respecto a las funciones que desempeñan como directivos, el encuestado uno y dos mencionaron que están encargados de la gestión administrativa y pedagógica, de la supervisión, capacitación docente y de hacer coordinaciones de trabajo con los padres de familia. Por otro lado, la concepción que los entrevistados tienen por liderazgo pedagógico, es en ambos casos, tener la responsabilidad general de la institución, coordinar acciones con los docentes y personal administrativo, es dirigir las estrategias de cómo educar los estudiantes y promover el desarrollo de las actividades pedagógicas y el buen desempeño de los trabajadores.

Sobre la importancia del liderazgo pedagógico en sus roles como directivos, el entrevistado número uno, mencionó que la sociedad peruana espera que un líder sea un modelo en las diversas áreas que desempeña, mientras que el entrevistado número dos, indicó que también la importancia radica en asumir la responsabilidad general del colegio y de los docentes.

Del mismo modo, las acciones que toman para favorecer el aprendizaje de los alumnos tanto el entrevistado uno y dos manifestaron, que lo hacen mediante capacitaciones docentes, la planificación académica, en este punto se añadió si consideran a los padres de familia y el alumnado, en donde el entrevistado uno mencionó que intentan hacerlo, sin embargo, por la carga laboral no suelen reunirse con ellos. Por otro lado, respecto a la pregunta si se reúnen con los docentes para evaluar puntos como el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos, los entrevistados mencionaron, que esta labor la ejecutan otros responsables, como sub directores o jefes de área a través de un plan de monitoreo.

En cuanto a las estrategias que usan para motivar a sus docentes, los entrevistados mencionaron que les brindan todos los beneficios que por ley les corresponden, tienen una línea de carrera en la institución, los capacitan, les dan vacaciones adicionales y se les brinda un seguro de vida; en este punto, el entrevistado número uno, manifestó que pueden hacer más por ellos, como estímulos cualitativos, felicitaciones públicas y reconocimientos por su labor docente. Ambos entrevistados reconocieron que cuentan con un sistema o plan un poco básico, relacionado a un reporte de evaluación o felicitaciones escritas, bonos económicos esporádicos y cursos de capacitación pagados por la institución.

Por otro lado, respecto a cómo toman las decisiones en favor a la escuela el primer entrevistado, mencionó que estas decisiones involucran directivas por parte de los dueños del

colegio y en parte de las necesidades y expectativas de los trabajadores de la institución, y el segundo entrevistado mencionó que se toman en forma conjunta.

Asimismo, ambos entrevistados indicaron que intentan propiciar la escucha activa, el primer entrevistado, indicó que tiene una política de puerta abierta, sin embargo, reconoce que debe mejorar los canales y estrategias de comunicación respecto a los docentes, padres y alumnos, mientras que el otro entrevistado manifestó que tienen reuniones de equipo y personales, sin embargo, indicó que para atender la necesidad de un docente busca ayuda en otros miembros del equipo para que él pueda ser imparcial y claro en su atención al trabajador.

En cuanto a las metas compartidas, el primer entrevistado indicó que cada área en la institución contribuye con ellas y para ello, se les debe aclarar la misión a los jefes de área; el segundo entrevistado mencionó que estas metas se establecen en la planificación anual, una vez al año y que para ello se brindan capacitaciones relacionadas a esas metas. Respecto a la misión y visión como base para orientar la institución, ambos entrevistados indicaron que ellas ayudan a orientar las actividades y evitan distracciones, además, el segundo entrevistado añadió que el trabajador es enrolado en la misión y visión ya existente y si alguno descuida ello se estaría alejando de la perspectiva de la institución.

Respecto a la forma de apoyo de la formación profesional del profesorado, ambos entrevistados manifestaron que lo hacen mediante capacitaciones remuneradas; el entrevistado número uno, manifestó adicionalmente, que le gustaría premiar y reconocer el esfuerzo del docente respecto a la innovación en la producción académica, algo que hasta la fecha no se da en la institución.

En lo que respecta a si ambos entrevistados brindan atención personalizada a sus docentes, ambos coincidieron que tratan de hacerlo y que no pueden cumplir con esto en su totalidad ya que esto demanda tiempo.

Con relación a las metas específicas de trabajo, ambos entrevistados mencionaron que estas se obtienen de acuerdo al área de trabajo, las cuales están plasmadas en un plan curricular que debe ser revisado para verificar que las metas sean claras, que a su vez son según el entrevistado número dos, inmediatas, intermedias y anuales.

Con respecto a la comunicación constante con los docentes, el segundo entrevistado mencionó que se hace a través de medios electrónicos como correos y documentos escritos, sin embargo, el entrevistado número uno, reafirma la necesidad de establecer formas más rápidas y canales de comunicación efectivos para atender las necesidades de los docentes respecto a su labor en las aulas.

En cuanto a si en la institución se promueve el aspecto positivo en los docentes, ambos entrevistados coinciden que el clima laboral trata de orientarse al aspecto positivo del docente, así como una forma de evidenciarlo es a través de pagos de salarios puntuales y cumplimiento de los horarios de trabajo.

En cuanto al clima ético en la institución, los entrevistados mencionaron que este está basado en la Biblia y se evidencia en el lenguaje de la comunidad educativa; asimismo, se promueven los valores los cuales son escogidos algunos para ser enfatizados de forma anual.

Por último, ambos entrevistados afirmaron que en su labor como directivos una guía metodológica podría mejorar su trabajo respecto al liderazgo pedagógico que ellos ejercen, asimismo, el primer entrevistado afirma que, el que la guía cuente con objetivos claros, además, de contar con un formato amigable y entendible, facilitará su uso.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados del cuestionario a docentes.

Se encuestaron a diez docentes de una institución educativa particular ubicada en el Cercado de Lima, con respecto al liderazgo pedagógico y guía metodológica cada categoría con su respectivo instrumento que en este caso fue un cuestionario. Este cuestionario, incluyó

dieciocho ítems respecto al liderazgo pedagógico, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

El 60 % de los encuestados, manifestaron que algunas veces sus directivos toman acciones para favorecer el aprendizaje de los alumnos, 30% señaló que siempre y el 10% indicó que sus directivos nunca toman acciones para favorecer el aprendizaje de los alumnos. Por otro lado, el 50 % de los docentes encuestados, indicaron que el director nunca los reúne para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos, el 40% indicó que algunas veces y solo el 10% manifestó que siempre.

Asimismo, el 60% de los docentes encuestados, afirmaron que su director nunca impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y con ellos mismos para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje, 30 % indicó que, si evidencia esta acción, y el 10% manifestó que siempre lo hace. También, el 50% de los docentes encuestados, algunas veces se sienten motivados en su tarea educativa por parte de su director, el 40% sostuvo que nunca se sienten motivados y el 10% afirmó que siempre se siente motivado.

Del mismo modo, el 60% de los docentes encuestados manifestaron que algunas veces el director establece juntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, entre otros, el 30% señaló que siempre y solo el 10% mencionó que nunca. Asimismo, el 50% de docentes encuestados, perciben que el director nunca convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente, el 40% sostiene que algunas veces lo hace y el 10% que siempre lo hace.

Por otro lado, el 40% de los docentes encuestados, señalaron que la comunicación respecto al director en sus actividades laborales, nunca sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones, otro 40% de los encuestados afirmaron que algunas veces sucede esta acción y el 20% afirmó que siempre. También, el 50% de los docentes encuestados,

perciben que el director algunas veces identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo una resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación, el 30% indica que nunca y el 20% manifiesta que siempre el director lo hace.

Además, el 70% de los docentes encuestados indicaron que el director algunas veces establece metas que los involucren en favor de la institución, el 20% señaló que siempre sucede este hecho y el 10% indicó que nunca. Del mismo modo, el 50% de los docentes encuestados afirmó que el director siempre promociona la misión, visión y objetivos de la institución, por otro lado, el 40% de docentes indicó que esto sucede algunas veces y el 10% manifestó que nunca.

Por otro lado, el 60% de los docentes indicó que el director algunas veces reconoce sus fortalezas y las valora, el 20% manifestó que siempre y otro 20% que nunca. También, el 80% de los docentes encuestados, manifestaron que el director algunas veces motiva su labor docente, un 10% manifestó que siempre y otro 10% indicó que nunca.

Además, el 50% de los docentes encuestados, manifestaron que algunas veces el director les presta atención personalizada, el 40% indicó que nunca y el 10% señaló, que siempre el director le presta atención personalizada. Igualmente, 40% de los docentes encuestados manifestaron que el director nunca considera que los docentes tienen necesidades y habilidades diferentes de los demás, por otro lado, otro 40% de los encuestados indicaron que algunas veces el director considera estos aspectos y un 20% señaló que nunca.

Por otra parte, el 70% de los docentes encuestados afirmaron que el director algunas veces comparte metas específicas las cuales guían su labor, un 20% afirmó que nunca y un 10% indica que siempre. También, el 60% de los docentes encuestados indicaron que el director nunca promueve la comunicación constante, lo cual no genera un ambiente de confianza, un 20% indicó que el director algunas veces promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza y otro 20% indicó que nunca sucede dicha acción.

Por otro lado, el 60% de los docentes, indicaron que el director algunas veces se centra en los aspectos positivos de cada docente, el 30% indicó que nunca y un 10% manifestó que siempre. Por último, el 50% de los docentes encuestados, indicaron que algunas veces el director promueve un clima ético en la institución, un 40% señaló que nunca y un 10 % manifestó que siempre el director promueve un clima ético en la institución.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados del cuestionario a padres de familia.

Se consideró aplicar un cuestionario a diez padres de familia de la de una institución educativa particular ubicada en el Cercado de Lima con respecto al liderazgo pedagógico del director. Este cuestionario incluyó seis ítems respecto al liderazgo pedagógico de los cuales obtenemos los siguientes resultados:

El 90 % de los padres encuestados, manifestaron que algunas veces el director toma acciones para favorecer el aprendizaje de los alumnos y solo un 10% de los padres manifestaron que siempre. Por otra parte, el 50% de los padres encuestados, mencionaron que algunas veces el director impulsa jornadas de trabajo con los mismos padres de familia y estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje, el 40% indicó que nunca y el 10 % que siempre.

Además, el 80% de los padres de familia, manifestaron que el directivo algunas veces identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación y el 20% señaló, que esto nunca sucede. Por otro lado, el 50 % de los padres, afirman que siempre el director promociona la misión, visión y objetivos de la institución y el otro 50% indica que esta acción solo se da a veces.

Asimismo, el 70 % de los encuestados, manifestaron que el director algunas veces promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza, mientras que el 30% percibe que esto nunca sucede.

Por otro lado, el 60% de padres encuestados manifestaron que algunas veces el director promueve un clima ético en la institución, el 30% mencionó que nunca y el 10% que siempre promueve un clima ético en la institución.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados de la guía de observación.

Se aplicó una guía de observación en donde se contempló los comportamientos del director de una institución educativa particular ubicada en el Cercado de Lima con respecto al liderazgo pedagógico durante reuniones, en un bimestre escolar; en este caso, fue el primer bimestre escolar y se presenciaron cuatro reuniones de oración e información con docentes y personal administrativo, cuatro asambleas o formaciones con alumnos y un compartir entre docentes al final del bimestre. Cabe resaltar, que esta la institución evaluada es confesional y reúne a su personal una vez a la semana para compartir un mensaje de la Biblia, orar y compartir anuncios de la semana. Esta guía de observación, incluyó dieciocho ítems de los cuales se presenta la información más resaltante:

Respecto a si el director toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos, esto se evidenció a veces en las reuniones de información, al estimular a los docentes a ser creativos en sus sesiones y a hacer sesiones que transmitan los valores cristianos como menciona su misión.

En cuanto a si reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos, esto no se evidenció durante las reuniones que tuvieron ya que estas se limitaron a ser informativas, mas no de evaluación. En estas reuniones anunciaron fechas de entregas de útiles, detalles sobre la salida de alumnos y movilidades

escolares. Asimismo, no se dieron jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje.

Se pudo observar que el director motivó a su personal al inicio de una de las reuniones informativas, mediante mensajes de aliento y ánimo a continuar con el trabajo para lo cual incluyó pasajes bíblicos y mensajes de reflexión.

Respecto a si establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje, que deben lograr los estudiantes en una reunión se mencionaron a modo de referencia los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, entre otros, pero este trabajo no se evidenció en el bimestre evaluado.

Referente a la misión y visión del colegio, el director hizo mucho énfasis en ellas y las tomaba de referencia de forma constante en las reuniones que se observaron. De esta forma, el director, también, animaba al personal docente a seguir con los objetivos de la institución educativa, siendo uno de los objetivos más marcados, el formar alumnos según los valores cristianos. Respecto a si comparte metas específicas las cuales guían la labor del personal docente, esto se observó de forma parcial ya que las comunicaciones que se dieron en las reuniones fueron algunas indicaciones que ayudaron a las actividades de los docentes.

Por otro lado, respecto a si el director busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas del personal docente, durante este primer bimestre se observó que ningún docente tomó alguna capacitación, sin embargo, solo se hizo referencias a las capacitaciones que llevaron a cabo en el mes de febrero, respecto a rubricas de evaluación.

En cuanto a la atención prestada a los docentes y la comunicación constante con el fin de generar un ambiente de confianza, se pudo observar que al final de las reuniones el director, no dio apertura para que los docentes comenten o consulten alguna duda respecto a su trabajo, posiblemente porque las reuniones semanales estaban centradas en la lectura de los pasajes de la Biblia y en comunicaciones breves, terminando usualmente fuera de la hora y teniendo poco

o ningún tiempo para el dialogo. Asimismo, el director mencionó en una ocasión que las puertas de su oficina estaban abiertas para que los docentes puedan comunicarse directamente con él, esto evidenció parcialmente la consideración que él tiene respecto a las necesidades y habilidades diferentes respecto a su personal.

También, se observó que al final de algunas reuniones los docentes hacían fila esperando hablar con el director, en algunas ocasiones los docentes no podían esperar más y tenían que retirarse, esto manifestó la necesidad del personal por mantener una comunicación fluida con sus directivos, ya que, al parecer no encontraban otra forma más cercana que esta; esto evidenció la falta de estrategias de comunicación con los docentes. Asimismo, se observó esta misma carencia con los alumnos y padres de familia, ya que no se evidenció reuniones ni jornadas de trabajo con ellos.

Por último, se percibió un clima ético en la institución en donde los docentes se trataban con respeto y cordialidad, durante las reuniones presenciadas, también, se evidenció la solidaridad entre los docentes frente a situaciones personales difíciles, al brindar apoyo moral y económico.

Relaciones analíticas e interpretativas entre datos y categorías emergentes

Después de analizar información recogida respecto a los instrumentos aplicados cuantitativos, que son los cuestionarios, se usó el SPSS para el análisis de la información, obtener tabla de frecuencias, base de datos y figuras y un análisis descriptivo de la información recogida. Con respecto a la guía de observación y guía de entrevistas se procedió con el análisis de forma manual, en donde se empezó con la reducción de datos, codificación, categorización y por último triangulación de los datos.

Para este último proceso, se tomó de referencia a Cisterna (2005), quien señala que para iniciar la triangulación se debe seleccionar la información recopilada siguiendo el criterio de pertenencia, que consiste en considerar la información que está relacionada con el trabajo de

investigación, luego la triangulación por estamentos, en el caso de esta investigación, se entrevistó a dos directivos, así que primero, se estableció relaciones de comparación entre la información obtenida de las dos guías de entrevistas.

Luego, de obtener similitudes entre ambas entrevistas se corroboró dicha información con la guía de observación y por último con los cuestionarios, todas las relaciones y similitudes encontradas, fueron agrupadas y comparadas paralelamente con el marco teórico, para lo cual se usó la matriz de categorización de la investigación.

El resultado que se obtuvo fueron cuatro categorías apriorísticas; acciones del líder pedagógico, liderazgo transformacional, liderazgo autentico, liderazgo distribuido y dos categorías explicativas o emergentes; ausencia de canales y estrategias de comunicación efectiva y falta de un plan de reconocimiento al desempeño docente. Estas dos últimas son emergentes, ya que no se han considerado en las subcategorías; sin embargo, guardan conexión con las categorías apriorísticas. Los hallazgos encontrados se detallan en el cuadro siguiente:

Figura 1. Categoría eje, categorías emergentes y memos.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Acciones del líder pedagógico.

Los directivos manifestaron en las entrevistas que, como parte de las actividades pedagógicas, se capacitan a los docentes respecto a las necesidades que se presenten y se elabora una planificación escolar en donde se determinan las competencias y capacidades que se desea lograr en los alumnos, además, de incluir estrategias de aprendizaje y del manejo de la conducta.

Por otro lado, según los docentes y padres encuestados, se necesita una mejora respecto al trabajo en conjunto con la comunidad educativa como espacios para jornadas con los padres de familia, alumnos y docentes con el objetivo de potencializar los resultados académicos y conductuales de los alumnos, según lo observado esto tampoco se evidenció.

En tal sentido, Contreras (2015), indica que las organizaciones educativas se han centrado en lo jerárquico, lo cual aleja al director de las aulas y de la comunidad educativa. Cabe resaltar, también, que el liderazgo pedagógico es una labor compartida que no se centra en decisiones autoritarias, sino que toda la comunidad educativa está involucrada en las mejoras educativas (Bolívar, 2015).

Figura 2. Acciones del líder pedagógico.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Liderazgo distribuido.

De acuerdo a las encuestas y la guía de observación, los docentes se encuentran parcialmente motivados por los directivos en su labor docente, es aquí donde los directivos mencionaron que brindan los beneficios por ley a sus trabajadores, estímulos económicos además de brindar capacitaciones pagadas a forma de motivación para el docente.

Asimismo, se encontró la necesidad por tomar decisiones en forma conjunta de forma más frecuente ya que estas se toman en un equipo de gestión conformados por sub directores y administrativos.

En tal sentido, Bolívar (2011), menciona que es necesario involucrar a todos los miembros de una organización, crear espacios para compartir ideas, comunicarse efectivamente unos con otros y así fomentar la toma de decisiones de forma conjunta con el fin de alcanzar los objetivos trazadas en una institución.

Figura 3. Liderazgo distribuido.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Liderazgo transformacional.

En base a la información recogida, se denotó la necesidad de los directivos por atender de forma personalizada a los docentes, debido a la cantidad de docentes en la institución educativa.

Se evidenció, también, en base al análisis de instrumentos aplicados que la misión y visión estaban presentes de forma regular en las reuniones de docentes, los cuales, están basados en los valores de la institución y son de guía para alcanzar los objetivos propuestos. Respecto a la formación docente, esta se evidencia mediante las capacitaciones pagadas que se dan en base a la necesidad del docente y de la institución con el fin de apoyar el desempeño del mismo.

Es así, como Bass y Avolio (2006), se apoya en que la misión y visión de una empresa ayuda a que los trabajadores sean personas con mayor productividad y compromiso, lo cual inclusive los desliga de interés personales para enfocarse en el de todos.

Figura 4. Liderazgo transformacional.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Liderazgo auténtico.

Respecto a las metas específicas que guía la labor docente, estas se evidenciaron en el programa curricular trabajado al inicio del año; sin embargo, los cuestionarios tomados a los docentes evidencian que estas deben ser compartidas con mayor frecuencia dentro de sus labores.

Por otro lado, se evidenció la carencia de un ambiente de confianza respecto al directivo y docente debido a la falta de comunicación entre el director y los docentes, también, se verificó que los directivos se centran parcialmente los aspectos positivos de los docentes. Por último, se pudo observar que el clima ético estaba basado en principios morales y bíblicos al estar estos presentes en cada reunión con los docentes.

Según Jensen y Luthans (2006), es de importancia el identificar los aspectos positivos de cada miembro de la institución, ya que de esta manera el líder puede potenciar esas

cualidades positivas. De esta forma, se obtiene un ambiente positivo y de confianza debido, también, al nivel de comunicación que el líder tiene con sus seguidores.

Figura 5. Liderazgo auténtico.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Se presentan los hallazgos encontrados referentes a las dos categorías emergentes que se obtuvieron luego del proceso de la triangulación de datos:

Ausencia de canales y estrategias de comunicación efectiva.

De acuerdo a los instrumentos recogidos, procesados y triangulados, se evidenció la necesidad del directivo por mejorar la comunicación con los docentes y padres de familia, mediante la implementación de canales y estrategias de comunicación efectiva, con el fin de interactuar y atender las necesidades de los mismos, respecto al proceso enseñanza - aprendizaje. Se debe de considerar, que el *staff* de docentes es amplio; sin embargo, el mantener una comunicación constante y fluida harán que el docente supla sus necesidades respecto a los objetivos académicos, o por lo menos que sean escuchadas.

Según Somoza (1995), actualmente las empresas tienen la necesidad de contar con sistemas organizados, rápidos y de fácil circulación respecto a la comunicación entre la alta dirección y el personal a través de canales bien instaurados en la institución. También, Álvarez (2007), menciona que el mejor canal en la comunicación dentro de una empresa o institución es el tránsito de información, la interacción entre jefes, empleados y usuarios ya que este contacto personal es el mejor nexo de comunicación interna.

Figura 6. Canales y estrategias de comunicación efectiva.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Falta de un plan de reconocimiento no financiero al desempeño docente.

Considerando la información obtenida de las guías de entrevista y de observación al directivo, se evidenció la ausencia de reconocimiento a la labor docente, uno de los directivos de alta jerarquía reconoció que tienen un plan básico de incentivos, limitándose este a bonos económicos, cursos de capacitación y beneficios que la ley brinda al trabajador.

Es importante, también, señalar la necesidad de tener estímulos no económicos, como felicitaciones públicas por la labor docente, algo que no se presencié en ninguna reunión durante todo el bimestre observado y uno de los mimos entrevistados hizo mención de esta

carencia. Asimismo, también, se hizo evidente la necesidad del reconocimiento a la innovación y producción académica, ya que es algo que hasta ahora no se ha presenciado en la institución y podría ser de incentivo a la labor docente, lo cual se vería reflejado en el logro de los aprendizajes de los alumnos.

Werther Jr. y Davis (1995), respecto a un sistema o plan de incentivos, manifiestan que están constituidos por estímulos dados al empleado cuyo objetivo es reconocer el valor de obtener conocimientos y de desarrollar habilidades respecto a la labor específica que desempeñan en la empresa. Del mismo modo, manifiestan que hay dos tipos de incentivos uno financiero y otro no financiero. Los no financieros, son los que la empresa o institución maneja para reconocer el trabajo y esfuerzo adicional que el trabajador desempeña, esto puede incluir reconocimientos por logros, placas conmemorativas, diplomas y, también, se podría hablar de vacaciones adicionales con goce de haber.

Figura 7. Falta de un plan de reconocimiento no financiero al desempeño docente.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones aproximativas de los análisis realizados en esta parte de la investigación

Respecto al proceso de información recopilada, se observó que la institución estudiada, posee lineamientos basados en la Biblia lo que ayuda a comprometerse con los valores éticos, también, estos valores se ven reflejados en la misión y visión de la institución. Asimismo, la capacitación docente está presente en la propuesta académica, con el fin de que los docentes cumplan las metas de la institución.

Por otro lado, se observó, la necesidad de una mejora en la comunicación del directivo con el docente, padres de familia y alumnos, para lo cual, se requiere el uso de canales de comunicación efectivos y estrategias que permitan la interacción con el fin de mejorar los niveles de relación entre los mismos y atender sus necesidades respecto al proceso enseñanza – aprendizaje. Es necesario indicar que los directivos entrevistados manifestaron, también, que esta necesidad respecto a los docentes se debe a que el personal es bastante amplio y les cuesta llegar a escuchar a todos ellos en un determinado tiempo.

En el mismo sentido, se pudo apreciar la ausencia de reconocimientos o incentivos no financieros, respecto al desempeño de los docentes. Se observó que el plan de reconocimiento que la institución tiene actualmente es básico, limitado al aspecto económico y se da de forma muy esporádica, por ello, se evidenció la necesidad de tener un plan de reconocimiento, en donde, se brinde al docente felicitaciones públicas, entrega de diplomas, entre otros, para mejorar la motivación docente ya que esto se vea reflejado en su labor con los estudiantes.

Es así que, en base a los resultados obtenidos en la triangulación de la información se pudo determinar las necesidades de la institución y en base a ello se podrá iniciar la modelación de una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos.

Propuesta Guía Metodológica para Desarrollar el Liderazgo Pedagógico

2021

Por CARMEN KATHERINE SOTO PADILLA

ESCUELA DE
POSTGRADO

Capítulo III

Modelación y validación de la propuesta

Presentación

Esta guía metodológica para directivos de una institución privada del cercado de Lima, intenta responder la necesidad de mejorar y potencializar las habilidades de los directivos respecto al liderazgo pedagógico; del mismo modo, ayudarles en su desarrollo de actividades que promuevan la comunicación, motivación e interacción con la comunidad educativa en las instituciones que tienen a cargo.

De acuerdo al diagnóstico del trabajo de campo realizado, se pudo identificar que la comunicación por parte de los directivos debe tener una mayor fluidez, lo cual ayudará a incrementar un ambiente de confianza y a estrechar lazos entre los miembros de la comunidad educativa. Es importante señalar, también, la necesidad de implementar un plan de reconocimiento a la labor docente, la cual genere una mayor motivación, ya que esto se reflejará en su desempeño y conllevará a que los alumnos tengan mejores resultados académicos.

Es por ello, que la guía brinda actividades con pasos concretos a seguir; en primera instancia se inicia con una capacitación respecto al del liderazgo pedagógico que los directivos ejercen en la institución, luego, se da paso a un diagnóstico para identificar las necesidades; posterior a ello, se presentan las actividades que fortalecen este tipo de liderazgo en directivos, relacionadas a un reconocimiento de la labor pedagógica del docente y la mejora de la comunicación con la comunidad educativa. Por último, se brinda un instrumento de evaluación para medir el trabajo realizado propuesto en la guía.

Justificación

Esta propuesta nace a raíz del diagnóstico en una institución educativa en donde se realizó un trabajo de campo respecto al liderazgo pedagógico de los directivos. En donde, se evidenció la necesidad de estrechar lazos entre los miembros de la comunidad educativa, tales como docentes, alumnos, padres de familia y los directivos de la institución, lo cual conlleva a generar más espacios de apertura y de trabajo consensuado con el fin de llegar a los objetivos curriculares e institucionales esperados.

Es importante resaltar que la manifestación del liderazgo pedagógico en directivos tiene un impacto significativo en la comunidad educativa, en los aprendizajes de los estudiantes, en el clima institucional, en la relación con los padres de familia, entre otros. Por ello, existe la necesidad de contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos en una institución educativa privada del Cercado de Lima, y así maximizar su potencial a través de una guía metodológica que pueda orientar y guiar a directivos en su labor como líderes pedagógicos mediante actividades, estrategias y planes de trabajo.

Objetivo

El objetivo de la guía es contribuir con el desarrollo del liderazgo pedagógico directivo, para lo cual, se brindan actividades sistematizadas relacionadas a esta labor, en donde las estrategias motivacionales y las habilidades comunicativas respecto al trabajo con la comunidad educativa están presentes, con el fin de optimizar los resultados académicos y mejorar el ambiente laboral de la institución.

Fundamentos de una guía metodológica

La guía metodológica se sustenta en cuatro fundamentos teóricos, los cuales son; socioeducativos, pedagógico, curricular y psicológico.

Fundamentos socioeducativos.

La categoría de liderazgo pedagógico sirvió como sustento teórico para la aplicación del contexto de una institución educativa privada en el Cercado de Lima la cual cuenta con un superintendente, un director, tres sub directores, ocho jefes de área, 80 docentes y una población de 800 estudiantes aproximadamente, en los tres niveles de Educación Básica Regular (EBR).

Esta institución trabaja con el currículo nacional y el currículo internacional de Cambridge. Es importante señalar que es una institución confesional con valores cristianos evangélicos lo que implica tener por objetivo la impartición de una educación integral, basada en las enseñanzas de la Biblia.

En el aspecto socio económico, la mayoría de padres de familia son profesionales y técnicos, tales como doctores, enfermeros, abogados, profesores, entre otras profesiones y trabajan en su mayoría en el sector privado. Entre los lugares de procedencia de las familias son del Cercado de Lima, La Victoria, el Rímac, Breña, Santa Anita, Los Olivos, San Isidro, Lince, San Miguel, y Miraflores.

La institución educativa en mención, se encuentra ubicada en el Cercado de Lima con una Altitud de 161 msnm y Latitud Sur de 12°02'48". Su población pertenece al sector de clase media y pobre. Por ser una institución educativa que cuenta varias décadas de funcionamiento la infraestructura es considerada como antigua, pero con las modificaciones pertinentes para su seguridad.

Luego de detallar el contexto de la institución es necesario indicar al Marco del buen desempeño directivo (MBDD) del Minedu (2014), donde señala que la gestión que han asumido las escuelas están centradas en el aspecto administrativo, dejando de lado el aspecto pedagógico, rutinas ligadas a la enseñanza y como consecuencia han perdido la dirección

centrada en los aprendizajes. Asimismo, indica que la manifestación del liderazgo pedagógico de los directivos, podrá crear las condiciones mínimas requeridas para que los docentes puedan centrarse en los aprendizajes principales y requeridos para los estudiantes.

Por otro lado, el diagnóstico evidenció la necesidad de un trabajo más cercano con las familias y como indica el MBDD (2014), el líder pedagógico toma acciones de coordinación que guía los aprendizajes de los alumnos, para lo cual, debe unir la labor de los docentes, generar un clima académico óptimo y asegurar que las familias puedan participar, también, de este trabajo que impactará a las comunidades en la sociedad.

Fundamento pedagógico.

El trabajo se desarrolló con el propósito principal de desarrollar una guía metodológica, que intervenga y fortalezca las acciones de los directivos, en una institución educativa privada ubicada en el Cercado de Lima, en torno al desarrollo del liderazgo pedagógico, al impacto que este tiene en la comunidad educativa y en el logro de aprendizajes de los alumnos.

Por otro lado, Bolívar (2010) citado en Freire y Miranda (2014), afirma que el liderazgo pedagógico debe tener un eje central; el desarrollo de las óptimas prácticas pedagógicas y el aumento de los resultados del aprendizaje en los estudiantes. Es allí, donde se encuentra la importancia del director como líder pedagógico, centrado en promover la comunicación constante, reuniones de coordinación, capacitación y jornadas de trabajo con los docentes y alumnos.

Asimismo, Bolívar (2010), menciona que el liderazgo pedagógico gira en torno a gestionar las prácticas educativas adecuadas que ayuda a aumentar los resultados académicos. Es cierto que los directivos no están en las aulas con los alumnos, sino que son los docentes quienes trabajan directamente con los alumnos, sin embargo, es parte de la labor

del equipo directivo generar un ambiente positivo y con óptimas condiciones que faciliten el desempeño del trabajo del docente en las aulas.

Contreras (2016), también, indica algunas características del líder pedagógico y algunas acciones de los mismos, tales como ejercer un liderazgo compartido en donde se influye positivamente dejando de lado todo autoritarismo, acompañar de forma personalizada a su equipo y empoderarlos, crear un ambiente de cooperación, de optimismo y de valores, centrar objetivo principal en el logro de los aprendizajes y el crecimiento de los alumnos de forma positiva.

Fundamento curricular.

El currículo es una herramienta fundamental que debe guiar la labor pedagógica y que los directivos tienen que considerarlo como base dentro de sus actividades con los docentes relacionados al planeamiento escolar.

Murillo (2008), citado en Freire y Miranda (2014), afirma que el líder que asume el tipo de liderazgo pedagógico se involucra de forma directa en el desenvolvimiento del currículo, desarrolla las aptitudes necesarias para obtener los objetivos planificados, y está al pendiente del desarrollo de los docentes en el ámbito profesional, para ello debe promover la capacitación constante de acuerdo a las necesidades propias del docente y de la institución respecto al área curricular.

Por otro lado, el acompañamiento de la práctica docente en la labor del líder pedagógico debe ser permanente, así también como, el monitoreo del aprendizaje estudiantil y su relación con las metas curriculares de la institución. Esto implica, un trabajo cercano con la plana docente, generar espacios para compartir estrategias y la evaluación de las mismas, y con los alumnos respecto a su rendimiento, con el fin de cumplir con los objetivos curriculares por área, nivel y los institucionales.

Fundamento psicológico.

El fundamento psicológico de la propuesta está basado en mejorar las habilidades blandas, motivación, comunicación asertiva y frecuente, entre otras; que le servirá al líder pedagógico en su labor con la comunidad educativa.

Las habilidades blandas o bien llamadas no – cognitivas son esenciales para poder rendir de forma óptima en el trabajo que desempeñemos (Singer et al. 2009), dentro de las cuales está la apertura, adaptación, perseverancia, trabajo en equipo y la comunicación, que serán de aporte al trabajo del líder en la institución educativa. Asimismo, James y James (2004), mencionan que estas habilidades son parte de un grupo de características que van a permitir que las personas puedan alcanzar sus objetivos en el ámbito laboral y profesional.

Según Sainz (1998), la comunicación educativa está ligada a la forma de dirección que está inmersa, al evaluar una organización institucional podemos encontrar que hay un estilo de dirección llamado autoritario, el cual se trabaja de forma superior a inferior y puede verse reflejado en otras relaciones dentro de la institución, como del jefe de área al docente y del docente al alumno. Otra evidencia de este estilo, es el juzgar la forma de enseñanza basado solamente en modelo educativo que indica el sistema educativo del país, esto es un proceso conductista que deja de lado la reflexión, primando la imitación.

Sainz (1998), sugiere, también, que para mejorar la comunicación pedagógica es necesario contar con estilos de comunicación con mayor apertura, que sean democráticos, que incluyan la participación de la comunidad educativa y que se brinde autonomía a aquellos participantes. De esta forma, la toma de decisiones será compartida y se podrá delegar responsabilidades en torno a la mejoría de los estudiantes.

En cuanto a la motivación, Tellería (2008), indica que esta puede ser de ambas formas, positiva o negativa y que se evidencia a través de un estímulo que de algún modo satisface

una necesidad. Es por ello, que en la guía se abarcarán actividades específicas de cómo desarrollar algunas habilidades blandas, como la comunicación efectiva y de cómo motivar a los docentes a través de planes de reconocimientos.

Gráfico teórico funcional de la modelación de la propuesta

Figura 8. Esquema teórico funcional.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Esquema teórico funcional

El esquema previamente mostrado señala los fundamentos científicos pertinentes a las actividades relacionadas a la implementación del objetivo de la propuesta titulada: Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución privada del Cercado de Lima. Así también, se indican los autores que forman parte importante y que aportaron con bases teóricas a esta investigación.

Las actividades desarrolladas en las fases corresponden a las necesidades que fueron identificadas en el proceso del diagnóstico de la investigación, las cuales están relacionadas a la labor del directivo como líder pedagógico y a su relación con la comunidad educativa; con el fin de promover la comunicación, el trabajo compartido e incrementar la motivación docente a través de un plan de reconocimiento lo cual busca mejorar los resultados académicos.

Enfoque metodológico de la guía

El enfoque de la guía es cualitativo y se tomó de referencia Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes indican que este tipo de enfoque se relaciona a tener una actitud indagadora durante toda la investigación, esto hace que este proceso no siga necesariamente un patrón sino, que tenga apertura a nuevas ideas e información de acuerdo a cada estudio.

Asimismo, las técnicas que se usaron son, también, de carácter cualitativo, tales como discusión en grupo, interacción con grupos o comunidades y evaluación de experiencias personales, entre otras. El mencionado enfoque, nos brinda apertura lo cual se verá reflejado en la actitud positiva de los participantes de la investigación, en donde se suelen mostrar colaboradores, participativos y comunicativos.

Presentación y desarrollo de las fases de la guía

Las actividades por cada etapa corresponden a los objetivos señalados en la propuesta y están basados a las necesidades encontradas en el diagnóstico. Estas cuatro fases están desarrolladas bajo una secuencia lógica de trabajo.

Apertura.

En esta fase se busca brindar orientación respecto a la labor pedagógica del directivo y sobre su rol en la comunidad educativa, a través de un taller de capacitación con los directivos de la institución. Se considera esta etapa, como una fase inicial de sensibilización y de recolección de saberes previos respecto al tema, para poder reafirmar o ahondar en los conceptos que sean necesarios. Para esto, se tomó de referencia al MBDD (2014) del Minedu, a Bolívar (2015) y a Contreras (2016).

Diagnóstico.

La segunda fase nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades respecto al liderazgo pedagógico del directivo, con el objetivo de suplir las necesidades y carencias encontradas, para luego plasmar un plan de acción. Para lo cual, se propone dos grupos focales, uno con docentes y otro con padres de familia, a los cuales, se les hará preguntas respecto a la perspectiva que tienen de sus directivos. Asimismo, se propone a los directivos hacer una autoevaluación respecto a su labor como líder pedagógico en la comunidad educativa y reflexionar sobre ello en un taller de sensibilización. Por último, se plantea una triangulación de datos para identificar las necesidades más resaltantes.

Plan de acción.

En esta fase, se brindan actividades de cómo mejorar el uso de los canales y estrategias de comunicación, además, de brindar un plan de reconocimiento docente. Estas acciones buscan cubrir las necesidades encontradas en el diagnóstico.

Evaluación.

Esta última fase se brindará un instrumento de evaluación que mide los resultados obtenidos.

Figura 9. Identificación de las actividades de cada fase.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Fase I: Apertura.

En esta fase, se ahondan temas respecto al liderazgo pedagógico, conceptos básicos que guían la labor del directivo enfocado en su trabajo con la comunidad educativa y en obtener los objetivos académicos propuestos a través de la mejora de los aprendizajes. Es por ello, que se propone un taller orientado a reconocer los conceptos base respecto al liderazgo pedagógico y sus líneas de acción en la institución educativa.

Se consideró la creación de este taller, ya que se buscó la interacción con los directivos, conocer más de cerca su contexto y saber el concepto de liderazgo pedagógico que ellos tienen como directivos, aportar a su vez a su labor mediante bases teóricas que orienten el trabajo que tienen con la comunidad educativa.

Actividad 1

Taller de capacitación: “Ampliando mis horizontes como líder pedagógico”

Datos generales:

1.1 Región: Lima

1.2 Provincia: Lima

1.3 Lugar: Institución privada en el Cercado de Lima

1.4 Responsables: Carmen Katherine Soto Padilla.

Presentación: El taller busca orientar la labor del directivo, considerando el liderazgo pedagógico como brújula que guía las acciones del director en torno a las mejoras del aprendizaje de los alumnos, y esto como resultado de implementar acciones que benefician a la institución. Es por ello, que este taller incluye en primera instancia, reforzar conocimientos base, recopilar información que ya manejan los directivos respecto al tema, darles líneas de acción para seguir mejorando y afianzando su labor como líderes pedagógicos mediante un trabajo colaborativo, para lo cual se trabajará en base a una hoja de lectura con información referente al tema, esta hoja se encuentra al final de esta actividad.

Se promoverá la reflexión de lo aprendido en el taller mediante una técnica llamada: “*KWL*” siglas en inglés que significa lo que sé, lo que quiero saber y lo que aprendí, esta técnica se usará desde el inicio hasta el final del taller.

Justificación:

Muchas veces las labores del directivo se ven envueltas en trámites documentarios y tareas administrativas que no les permiten salir de su oficina con mucha frecuencia, esto hace que se pierda el contacto con la comunidad educativa. Por ello, y en base al diagnóstico realizado, es necesario tener un acercamiento al liderazgo pedagógico y a sus líneas de acción para afianzar y orientar la labor que desempeñan los directivos en la institución educativa.

Objetivo general: Orientar la labor del directivo a través del acercamiento conceptual del liderazgo pedagógico

Objetivos específicos:

Recoger saberes previos respecto al liderazgo pedagógico.

Ampliar y consolidar los conceptos base del liderazgo pedagógico según autores base y documentos rectores que los directivos tienen.

Identificar acciones principales del líder pedagógico.

Duración: 3 horas

Audiencia: Directores, subdirectores, coordinadores, jefes de área.

Fecha: 2020

Tabla 1.

Taller: Ampliando mis horizontes como líder pedagógico

Taller de capacitación: Ampliando mis horizontes como líder pedagógico				
Objetivos	Actividades	Tiempo	Recursos	Materiales
Propiciar la participación activa de todos los integrantes para recoger los conocimientos y experiencias respecto al liderazgo pedagógico.	<p>Inicio:</p> <p>Se inicia dando unas palabras de bienvenida y se establece el objetivo del taller.</p> <p>Objetivo general: Orientar y afianzar la labor del directivo a través del liderazgo pedagógico.</p> <p>Dinámica: Cada participante deberá escribir en un <i>post-it</i> una palabra o frase pequeña respecto al concepto de: “Líder pedagógico” que ellos tienen.</p> <p>Se pegará cada palabra en la pizarra y se les agruparán por similitud.</p> <p>Luego, se reflexionará sobre el concepto personal de los participantes, valorando sus ideas y obteniendo ideas principales respecto al liderazgo pedagógico, las cuales serán pegadas al lado izquierdo de la pizarra, bajo el título: “Lo que sé”.</p>	40 min	Aula Pizarra.	Post- its Lapiceros
<p>Ampliar y consolidar los conceptos base del liderazgo pedagógico según autores base y documentos rectores que los directivos tienen.</p> <p>Identificar acciones principales del líder pedagógico.</p>	<p>Usando una presentación digital se muestran ideas base respecto al liderazgo pedagógico.</p> <p>Luego, se pregunta por las expectativas de este taller: ¿Qué quiero o necesito aprender respecto al liderazgo pedagógico en favor a mi institución?</p> <p>Las respuestas se pegarán en el centro de la pizarra bajo el título: “Lo que quiero o necesito saber”</p> <p>Posteriormente, se les entregará una hoja de lectura con conceptos e ideas claves respecto al liderazgo pedagógico.</p> <p>La consigna es que lean detenidamente y resalten con amarillo los aspectos más importantes a su criterio.</p> <p>Luego, en grupo, plasmarán esas ideas en un organizador gráfico para los cual se les brindará papelotes y marcadores. Seguido a ello, expondrán el trabajo.</p> <p>Se brinda un receso al término de las exposiciones.</p> <p>Al término del receso se continua con la presentación y se enfatizan las ideas fuerzas respecto al trabajo y acciones del líder pedagógico.</p>	100 min	Proyector multimedia Laptop	<p>Presentación digital</p> <p>Tiras de hojas bond</p> <p>Papelotes plumones</p> <p>Hoja de lectura (Liderazgo pedagógico: brújula que afianza mi labor como directivo)</p> <p>Resaltador amarillo</p>
Consolidar lo aprendido.	<p>Cierre</p> <p>¿Qué aprendí hoy?</p> <p>Escriben en una hoja lo aprendido, se pegan las ideas en la parte derecha de la pizarra.</p> <p>Se hace un recorrido de la información que tenemos en la pizarra. Desde el conocimiento previo recogido al inicio, pasando por lo que querían saber y por último lo que han aprendido.</p> <p>En este punto, se debe verificar que todos los temas en la parte de “Lo que necesito saber” se hayan cubierto.</p>	40 min		Hojas bond

Fuente: Elaboración propia (2020).

Hoja de lectura (Fase Apertura)

Liderazgo pedagógico: Brújula que afianza la labor del directivo

En medio del trabajo y con las actividades del día a día, como directivo de una institución, surgen incógnitas, por ejemplo: ¿Cómo nos desempeñamos en nuestra labor como directivo? ¿Cómo nos ven los padres de familia, los alumnos y los docentes? ¿Estaremos satisfaciendo la necesidad de nuestra comunidad educativa realmente? Pues, estas interrogantes nos llevan a otras como: ¿Qué necesitan de mí? y ¿Cómo suplo esta necesidad?

Sin duda, tenemos un aliado y es el liderazgo pedagógico y para entender por qué, es necesario citar a algunos autores y un documento rector que guiará la labor del directivo.

Primero, es importante diferenciar la gestión administrativa del liderazgo pedagógico ejercido por el directivo, para ello Bolívar (2015), hace una comparación respecto a estos dos enfoques.

Figura 10. Liderazgo pedagógico y la gestión administrativa.
Fuente: Adaptado de Bolívar (2015)

Bolívar (2015), insta a que los directivos dejen de dedicarse la mayor parte de su tiempo a temas de gestión burocrática, y que centren su labor en el trabajo compartido con la comunidad, orienta a que los directivos y docentes compartan ideas y conocimientos para solucionar problemas, en donde los docentes asumen responsabilidades, lo cual crea una interdependencia positiva y mejora la comunicación entre ellos. El trabajo colaborativo y contar con un buen nivel comunicativo entre directivos y docentes traerá mejoras en el proceso enseñanza – aprendizaje y los mayores beneficiados serán los alumnos.

Por otro lado, Contreras (2016), nos da algunos otros aportes respecto al liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta de forma primordial que los aspectos administrativos se deben encontrar subordinados a las metas académicas y pedagógicas. En el siguiente gráfico se plasman algunas de sus aportes:

Figura 11. Acciones del líder pedagógico.
Fuente: Adaptado de Contreras (2016)

Las líneas de acción según Contreras (2016), harán que la institución educativa sea participante, que sea democrática, centrada en el trabajo y esfuerzo de los miembros de la comunidad como conjunto, y en la motivación que conlleva a la innovación en busca de la calidad educativa. Asimismo, es importante señalar que este trabajo compartido debe estar orientado a los objetivos académicos que se evidencian en los aprendizajes de los alumnos.

Por último, el Marco del Buen Desempeño Directivo del Minedu (2014), nos indica que es necesario que la escuela tome nuevos rumbos con el fin de que los alumnos tengan aprendizajes de calidad y que, para ver evidencias de ello, el equipo directivo tiene que enfocarse en el liderazgo pedagógico. Es aquí, en donde se enmarca tres componentes importantes para alcanzar los objetivos académicos esperados.

Gestión de los procesos pedagógicos: El equipo directivo que ejerce el liderazgo pedagógico debe brindar lo necesario para cambiar los procesos pedagógicos y alcanzar los objetivos académicos trazados. Para lo cual, debe acompañar al docente en su labor de enseñanza, promover el liderazgo estudiantil y autoevaluarse de forma continua para seguir mejorando.

Convivencia democrática e intercultural: La comunicación y participación de todos los estudiantes bajo un contexto colaborativo y de buen trato fortalecen los vínculos dentro de la escuela. El líder pedagógico trabaja en función de ello junto al resto de la comunidad educativa.

Vínculo entre la escuela, familia y comunidad: El rol protagónico no es solo de un director, sino que la familia, también, tiene un rol importante para alcanzar los objetivos académicos y posibles mejoras de la comunidad en que viven.

Es importante tener en cuenta estos aportes respecto al liderazgo pedagógico ya que ayudan a analizar el trabajo que se desempeña, replantear los objetivos si fuera necesario y seguir lineamientos respecto a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Referencias de la lectura:

- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106. Valencia.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*, Lima: Minedu.

Fase II: Diagnóstico.

Luego de conocer las bases teóricas que sustentan el liderazgo pedagógico e identificar acciones fundamentales relacionadas a este tipo de liderazgo que impactará a la institución educativa, es necesario pasar por un proceso de diagnóstico para conocer de cerca la situación actual de la institución respecto a la labor del directivo como líder pedagógico.

Objetivo: identificar la situación actual y los aspectos de mejora del directivo de la institución en torno al liderazgo pedagógico que ejerce y reflexionar respecto a ello.

Actividades: Grupos focales, taller de sensibilización, autoevaluación, triangulación de datos.

A continuación, se detallan las siguientes actividades propuestas:

Actividad 2.1

Plan de grupos focales

Datos generales:

1.1 Región: Lima

1.2 Provincia: Lima

1.3 Lugar: Institución privada del Cercado de Lima

1.4 Responsables: Carmen Katherine Soto Padilla.

Presentación:

Esta técnica según Powell y Single (1996), promueve la interacción de los participantes y la información que se obtiene es en base a esa interacción, para lo cual es necesario preparar las preguntas con relación a los objetivos teniendo en cuenta la flexibilidad de la situación ya que es posible que surjan otras preguntas. Es así, que se usará esta técnica para poder conocer de más cerca las opiniones, perspectivas y experiencias de los docentes y padres de familia respecto a los directivos de la institución educativa. Primero, se brinda ideas respecto al liderazgo pedagógico, posterior a ello, se empieza con las preguntas, se fomenta la interacción entre los participantes y al final se agradece por la participación de cada uno.

Indicaciones:

Es necesario contar con seis a ocho personas para cada grupo focal, se sugiere no más de diez, los cuales serán elegidos aleatoriamente, de forma intencional o por conveniencia; se debe contar con representantes de cada nivel para tener una muestra representativa. Considerar que, si la muestra es aleatoria, se escogerán personas al azar; si es de forma intencional, se tomarán en cuenta aquellas personas con características pertinentes para el diagnóstico y si es por conveniencia, se elegirán las personas a las que tengamos más acceso o que estén disponibles para esta primera parte del diagnóstico.

Antes de empezar con el grupo focal, es necesario aclarar que los temas se tratarán con confidencialidad, para ello es necesario contar con un ambiente tranquilo y libre de interrupciones. Es necesario estar muy atento y tomar notas de las ideas de los participantes, es recomendable contar con una persona adicional para que pueda ayudar en esta actividad. Se incluye una guía de preguntas como modelo, las cuales podrán ser adaptadas de acuerdo al contexto de la institución.

Duración: 60 min

Responsable: Carmen Katherine Soto Padilla.

Fecha: 2020

Tabla 2.
Grupos focales

Grupos focales

Grupos focales: Directivos como líderes pedagógicos					
Actividad	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos	Instrumentos
Grupo focal 1 Dirigido a docentes de la institución	Identificar las necesidades de los directivos como líderes pedagógicos	Se iniciará una presentación con ideas base respecto a los directivos como líderes pedagógicos, cuyo objetivo es asegurar los aprendizajes esperados de los alumnos, mediante el trabajo en equipo. Inicio de ronda de preguntas. Importante: Tener en cuenta que su participación será de beneficio para la institución y para afianzar el trabajo académico con los alumnos. Respecto a los directivos de tu institución: ¿Qué cualidades tienen como líder en la escuela? ¿Qué otras cualidades te gustaría ver en ellos? ¿Qué acciones deben priorizar o considerar en favor de la escuela? ¿Cómo podrías ayudarlo en su labor?	60 min	Proyector multimedia	Presentación digital
Grupo focal 2 Dirigido a padres de familia de la institución		Las preguntas se hacen de forma abierta dando mucha apertura a las opiniones e ideas que se plasmen en este tiempo. Es necesario tomar nota de las ideas consensuadas en cada pregunta. Se presentan ideas respecto a la importancia de los docentes en la institución y se termina el grupo focal agradeciendo por la participación y por el tiempo prestado.		Laptop	Guía de preguntas (Tabla 3) Cuaderno de registro

Fuente: Elaboración propia (2020)

Guía de preguntas para los grupos focales (Fase: Diagnóstico)

Respecto a los directivos de tu institución coméntanos:

Tabla 3.

Guía de preguntas para los grupos focales

Guía de preguntas para los grupos focales	
1.	¿Qué cualidades tienen como líder en la escuela?
2.	¿Qué otras cualidades te gustaría ver en ellos?
3.	¿Qué acciones deben priorizar o considerar en favor de la escuela?
4.	¿Cómo podrías ayudarles en su labor?

Fuente: Elaboración propia (2020)

Importante: Estas preguntas pueden ser aplicadas tanto para los docentes como para los padres de familia de la institución educativa.

Actividad 2.2

Taller de sensibilización: “Soy el líder pedagógico que mi institución necesita”

Datos generales:

1.1 Región: Lima

1.2 Provincia: Lima

1.3 Lugar: Institución privada del Cercado de Lima

1.4 Responsables: Carmen Katherine Soto Padilla.

Presentación:

Este taller está enfocado en trabajar con los directivos de la institución educativa, para poder reflexionar sobre su labor como líder pedagógico. Primero, los directivos llenan una ficha de autoevaluación (Tabla 5), para iniciar el proceso de reflexión, luego con la ayuda de un video,

siguen afianzando acciones respecto a la labor de un líder pedagógico para después de un trabajo de análisis, puedan completar un cuadro de doble entrada en donde deben incluir los aspectos de mejora y las posibles acciones para cubrir esas necesidades. Por último, se termina el taller mostrando mensajes para motivar el trabajo del directivo.

Justificación:

Es necesario antes de abordar un plan de acción, hacer una autoevaluación como parte del diagnóstico, la cual debe de ser iniciada por el director de la institución, identificar, también, junto al equipo directivo todo aquello que se necesita mejorar y ayudar a reflexionar sobre la labor que desempeñan. Es por eso, que es necesario evaluar los aspectos de mejora y posibles acciones que puedan ayudar a cubrir las necesidades encontradas.

Objetivo general: Reflexionar respecto a la labor del directivo considerando el liderazgo pedagógico que ejerce en su institución.

Objetivos específicos:

1. Reflexionar sobre la labor actual que desempeña el directivo.
2. Identificar los aspectos de mejora y posibles planes de acciones respecto a la labor del directivo como líder pedagógico.

Duración: 2 horas

Audiencia: Directores, subdirectores, coordinadores, jefes de área.

Fecha: 2020

Tabla 4.

Taller: Soy el líder pedagógico que mi institución necesita.

Taller: Soy el líder pedagógico que mi institución necesita				
Objetivos	Actividades	Tiempo	Recursos	Materiales
<p>Iniciar el proceso de reflexión con los directivos respecto a su labor</p>	<p>Se da la bienvenida y se establece el objetivo del taller.</p> <p>Objetivo general: Reflexionar respecto a la labor del directivo considerando el liderazgo pedagógico que ejerce en su institución.</p> <p>Pregunta: Se entrega una ficha de preguntas. Responder de forma personal y sincera: ¿Qué cualidades tengo como líder pedagógico? ¿Qué otras cualidades me gustaría desarrollar? ¿Qué acciones debo priorizar o considerar en favor de la escuela? ¿Cómo lo puedo lograr? (Esta pregunta se responderá al final)</p>	20 min	Aula Pizarra.	<p>Ficha de autoevaluación (Tabla 5)</p> <p>Lapiceros</p>
<p>Reflexionar sobre la labor actual que desempeña el directivo e identificar los aspectos de mejora respecto a la labor del directivo como líder pedagógico.</p>	<p>Observan el video: Consejos prácticos para directores por José Weinstein. https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM</p> <p>¿De acuerdo al video cuáles son las funciones principales del director como líder pedagógico? Responden en pares y luego comparten sus ideas con todos.</p> <p>Se les pide trabajar con las hojas de lectura que leyeron en el taller anterior y esta vez usarán un resaltador verde para indicar que es lo que necesitan mejorar o reforzar en la institución.</p> <p>Comparten las necesidades por cubrir, las cuales se copiarán en la pizarra para luego hacer una lluvia de ideas. Estas necesidades se escribirán al lado izquierdo de la pizarra y al lado derecho se hará otra lluvia de ideas con posibles acciones para cubrir las necesidades descritas.</p> <p>Estas posibles acciones de mejora deben ser realistas y de acuerdo al contexto de la institución.</p>	80 min	<p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Parlantes</p> <p>Video</p>	<p>Presentación digital</p> <p>Tiras de hojas bond</p> <p>Papelotes</p> <p>plumones</p> <p>Hoja de lectura.</p> <p>Resaltador verde</p>
<p>Reforzar las posibles acciones de mejora</p>	<p>De acuerdo al trabajo realizado: Se complete la última pregunta de la ficha de reflexión. Se comparten mensajes de motivación y agradecimiento. Las fichas serán guardadas para el proceso de triangulación de datos.</p>	20 min	<p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p>	<p>Presentación digital</p> <p>Tiras de hojas bond</p> <p>Ficha de reflexión</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Autoevaluación del directivo (Fase: Diagnóstico)

Instrucciones: Con el fin de identificar los aspectos de mejora referidos a su gestión como líder pedagógico, responda con mucha sinceridad.

Tabla 5. *Autoevaluación del directivo*

Autoevaluación del directivo
1. ¿Qué cualidades tengo como líder pedagógico?
2. ¿Qué otras cualidades me gustaría desarrollar?
3. ¿Qué acciones debo priorizar o considerar en favor de la escuela?
4. ¿Cómo lo puedo lograr?

Fuente: Elaboración propia (2020).

Actividad 2.3

Triangulación de la información

Objetivo:

Identificar los aspectos de mejora del directivo respecto a su labor como líder pedagógico en la institución pedagógica, al considerar la información recogida de los grupos focales y taller de sensibilización.

Descripción:

Siguiendo la guía de Cisterna (2005), en esta actividad se toma en cuenta la información recogida en las dos actividades anteriores, primero se hace un consenso entre las ideas de los docentes y padres de familia respecto a los aspectos de mejora del directivo como líder pedagógico, se agrupan las ideas iguales o parecidas, se obtienen entre tres a cinco ideas fuerza

dependiendo de la información recogida, si hay ideas que no se pudieron agrupar por que no coinciden con ninguna idea fuerza, estas se dejarán de lado.

Segundo, estas ideas fuerzas que son los aspectos de mejora son contrastadas con las ideas que los directivos escribieron en el taller de sensibilización, se resaltarán las ideas que coinciden y así se obtendrán las ideas fuerza general de este diagnóstico. Es importante hacer este mismo procedimiento para las posibles soluciones e ideas que surgieron para cubrir las necesidades identificadas.

Por último, estas ideas se plasman en un gráfico como ayuda visual de las necesidades a cubrir, en base a ello se plasma un plan de acción que cubra las necesidades halladas de acuerdo al contexto y posibilidades de la institución educativa. A continuación, se brinda un diagrama en base a las necesidades recogidas en el diagnóstico de la institución:

Figura 12. Diagnóstico. Triangulación de la información.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Fase III: Plan de acción

Este plan de acción tiene actividades que buscan responder a las necesidades obtenidas del diagnóstico de la institución educativa. Es importante señalar que las actividades presentadas

en la guía son adaptables de acuerdo al contexto y están relacionadas al trabajo del directivo como líder pedagógico de la institución educativa.

Tabla 6.

Plan de acción

Plan de acción	Descripción	Objetivo
1. Comuniquémonos más.	Plan de comunicación en la institución educativa <ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación efectivos - Buzón de sugerencias - Grupos focales - Mesa de trabajo con docentes, padres de familia y alumnos de forma (Bimestral o semestral) 	Brindar estrategias, canales de comunicación y actividades para mantener una comunicación más fluida con los demás miembros de la institución y mejorar las relaciones dentro de la institución educativa con el fin de obtener los resultados académicos esperados.
2. Tu labor importa	Plan de reconocimiento de la labor docente: <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimientos bimestrales y anuales 	Reconocer la labor docente mediante estímulos no financieros para promover la motivación en los docentes, lo cual se verá reflejado en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Actividad 3.1

Plan de comunicación en la institución educativa “Comuniquémonos más”

Datos generales:

1.1 Región: Lima

1.2 Provincia: Lima

1.3 Lugar: Institución privada en el Cercado de Lima

1.4 Responsables: Carmen Katherine Soto Padilla.

Presentación:

Somoza (1995), nos indica que es necesario la fluidez de la comunicación entre los altos directivos y su personal. Asimismo, Contreras (2016), señala que parte de las labores del líder pedagógico es promover la comunicación en un ambiente de respeto y tolerancia, lo cual es beneficioso para todos los integrantes de la comunidad educativa. El MBDD (2014), señala, también, que para alcanzar los objetivos académicos es necesario involucrar a las familias de

los alumnos ya que su rol es importante en la institución y forman parte activa de la comunidad educativa.

Es por ello, que vemos la necesidad de plantear actividades con el fin de estrechar lazos de comunicación entre los directivos, docentes, alumnos y padres de familia en busca de mejorar los aprendizajes esperados. Dentro de las actividades que se proponen, están el uso de canales de comunicación tecnológicos y físicos, estrategias de comunicación como los grupos focales y las mesas de trabajo, que permiten la interacción con la comunidad educativa con el fin de buscar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Justificación:

El diagnóstico de la institución, evidenció una necesidad latente por estrechar lazos entre los directivos y los miembros de la comunidad educativa. Se evidenció, la necesidad de buscar espacios y usar canales que puedan acercar al directivo con los docentes, y de promover la interacción con los alumnos y padres de familia. Se pudo identificar que los docentes necesitan una atención más cercana para poder expresar sus necesidades respecto a su labor. Asimismo, otra necesidad que se encontró, fue que los padres y alumnos necesitan expresar de forma constante y cercana sus opiniones y experiencias para seguir mejorando el aprendizaje.

Objetivo:

Brindar estrategias y actividades para mantener una comunicación más fluida con los miembros de la comunidad educativa y mejorar las relaciones interpersonales entre los mismos para trabajar juntos, con el fin de obtener los aprendizajes esperados y alcanzar los objetivos de la institución.

Responsables: Directivos, subdirectores, jefes de área, coordinadores.

Tabla 7.

Canales de comunicación efectiva

Actividad 3.1.1	Canales de comunicación efectiva
	Se establecerán los canales de comunicación grupales, para lo cual se debe dar la capacitación debida respecto al uso y manejo de los canales a usar.
Objetivo	Mantener una comunicación formal y organizada con los docentes, padres de familia y alumnos de la institución para conocer sus necesidades y sugerencias como grupo de trabajo de forma virtual.
Descripción	<p>Aplicativos de conferencias de reunión en línea Dirigido al: Personal de la institución, por área o niveles.</p> <p>Se establecerán reuniones periódicas o de acuerdo a la necesidad de los grupos de docentes por área, nivel o de forma individual, para lo cual el jefe de área o subdirector, coordinará la reunión con los demás directivos.</p> <p>Estas reuniones periódicas deben ser parte del plan anual de trabajo y servirán para escuchar las necesidades y sugerencias de los docentes respecto a su labor, como grupo establecido ya sea por áreas o niveles instituidos por la misma institución o de forma individual.</p> <p>Es importante establecer las reglas de participación y la duración.</p> <p>Este tipo de reuniones se darán en el caso de no poder darse una reunión presencial.</p> <p>Aplicativos de mensajería instantánea Dirigido al: Personal de la institución</p> <p>Primero es importante elegir una aplicación de fácil manejo por los participantes.</p> <p>Se debe brindar indicaciones respecto a horarios, restricciones, objetivos, entre otros respecto al uso.</p> <p>Dependiendo del aplicativo seleccionado se formarán grupos de trabajo y, también, se sugiere crear un grupo cerrado en este aplicativo, en donde pueda estar todo el personal de la institución para brindar mensajes de fácil difusión entre los trabajadores.</p> <p>Plataforma educativa virtual/ Página web Sección de sugerencias o comentarios Dirigido a: Padres y alumnos</p> <p>Activar la sección de enviar comentarios o sugerencias por medio de la sección de mensajería de la plataforma educativa de interacción o página web de la institución, para lo cual, el usuario se deberá identificar y seguir las instrucciones básicas de uso.</p> <p>La secretaria de dirección hará llegar de forma sistematizada las sugerencias y comentarios de forma mensual. Los cuáles, de acuerdo a la relevancia y frecuencia serán incluidos en las reuniones de directivos.</p>
Recursos o instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicativos de conferencias de reunión ✓ Aplicativos de mensajería instantánea ✓ Página web ✓ Plataforma educativa virtual
Frecuencia	Todo el año escolar
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directores ➤ Sub directores ➤ Coordinadores ➤ Departamento de sistemas

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 8.

Buzón de sugerencias

Actividad 3.1.2	Buzón de sugerencias
Objetivo	Recibir sugerencias de los padres y alumnos de la institución de forma física.
Descripción	Situar un buzón de sugerencias en la recepción de la institución educativa con formatos en donde puedan tanto los alumnos como padres de familias escribir sus sugerencias. Es importante añadir en el formato datos del participante y un correo o teléfono para responder de ser el caso.
Recursos o instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buzón de sugerencias.
Frecuencia	Todo el año escolar
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directores ➤ Secretaria

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 9.

Grupos focales

Actividad 3.1.3	Grupos focales
Objetivo	Fomentar la interacción entre los directivos con los alumnos y padres de familia respecto a sus experiencias educativas en la institución educativa.
Descripción	<p>El grupo focal es una técnica para fomentar la participación e interacción con el objetivo de conocer la realidad o experiencia en este caso de los padres y alumnos. Se consideró, dos grupos focales uno padres y otro para alumnos, pero con una estructura muy similar.</p> <p>Como sugerencia se pide contar con 6 a 8 participantes escogidos de forma aleatoria o por conveniencia. Tener un espacio o aula libre de interrupciones y mencionar que la información es de carácter confidencial.</p> <p>Contar con tres a seis preguntas respecto a la experiencia educativa del participante, para lo cual, se debe tener en cuenta los objetivos académicos e institucionales. Esta técnica se puede usar como parte del diagnóstico de la institución ya que se puede identificar aspectos de mejora.</p> <p>Propuesta de preguntas: Están preguntas podrán ser adaptables de acuerdo al contexto.</p> <p>Para alumnos: Dirigido a: Alumnos de 3ro a 5to de secundaria, con permanencia de dos a tres años en la institución de preferencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué beneficios te brinda la institución educativa? ¿Con cuáles otros te gustaría contar? 2. ¿Crees que los directivos y docentes te ayudan a alcanzar tus objetivos académicos? ¿Cómo? 3. ¿Recomendarías la institución educativa a otros amigos tuyos? Sustenta tu respuesta, por favor. <p>Para padres: Dirigido a: Padres de los niveles que tenga la institución educativa. Considerar a padres de familia con dos años a más como parte de comunidad educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué beneficios brinda la institución educativa a tus hijos? ¿Con cuáles otros te gustaría contar? 2. ¿Crees que los directivos y docentes ayudan a tus hijos a alcanzar sus objetivos académicos? ¿Cómo? 3. ¿Recomendarías la institución educativa a otras familias que conozcas? Sustenta tu respuesta, por favor. <p>Nota: Tomar de referencia el grupo focal en la fase de diagnóstico (Tabla 2. <i>Grupos focales</i>) y el proceso de triangulación de datos de la misma fase.</p>
Recursos o instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta de reunión ✓ Cuaderno de registro de participación ✓ Filmadora o grabadora (Opcional y de acuerdo a la aceptación de los participantes)
Frecuencia	Bimestral o Semestral
Tiempo	60 minutos
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directores ➤ Sub directores ➤ Coordinadores ➤ Psicólogos educativos ➤ Secretaria académica

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 10.

Una comunidad educativa que crece de la mano.

3.1.4 Mesa de trabajo: Una comunidad educativa que crece de la mano.				
Responsables: Directores, sub directores, y psicólogos educativos.				
Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos o instrumentos	Frecuencia
3.1.4 Mesa de trabajo con los directivos, comités de aula, docentes y alumnos	Generar espacios de interacción, comunicación y compromiso entre la comunidad educativa para mejorar los logros de aprendizaje	<p>Convocatoria: Se citará a los presidentes del comité de aulas, en el caso de los alumnos se invitará a los delegados, o representantes del salón considerando alumnos de 3ro a 5ro año de secundaria.</p> <p>Respecto a los docentes se considerará uno por año o por ciclo.</p> <p>Inicio: Mostrar una presentación digital que incluya la misión, visión y valores institucionales para recordar y motivar a la audiencia. Pregunta de reflexión: ¿Cuáles son nuestros objetivos dentro de la institución educativa? Luego de escuchar a los participantes, se toma de referencia al PEI y PAT de la institución para reforzar los objetivos trazados.</p> <p>Desarrollo: En este caso se tomará de referencia los resultados de la prueba censal, sin embargo, se puede considerar otros instrumentos como el consolidado de las libretas de notas al final de un bimestre, los resultados de alguna prueba importante o alguna otra situación de acuerdo al contexto de la institución.</p> <p>Se mostrará la consolidación de los resultados de la evaluación. En base a ello, los docentes expondrán las estrategias metodológicas que aplicarán o reforzarán para mejorar los resultados obtenidos de acuerdo al área y ciclo de educación.</p> <p>Se motivará a los padres de familia a tener una participación activa en el proceso de aprendizaje de sus hijos, mediante el monitoreo de tareas, repaso de temas vistos en clase y uso de las estrategias de acuerdo al grado o ciclo brindadas por los docentes encargados.</p> <p>Habrà un espacio en donde los padres y alumnos daràn aportes para la mejora de los aprendizajes esperados.</p> <p>Cierre: Los participantes observarán un video institucional que muestra el trabajo de los alumnos en clase y actividades principales realizadas en la institución. Se animará a los participantes a mantener la comunicación y el trabajo conjunto ya que solo de esa forma se lograrán los objetivos trazados.</p>	<p>Presentación digital con la misión, visión, valores institucionales.</p> <p>Proyecto educativo Institucional (PEI) Plan anual de trabajo (PAT) Pruebas censales Consolidado de notas bimestrales. Video institucional Acta de reunión</p>	<p>Semestral (Fin de año o de acuerdo a la necesidad)</p> <p>Tiempo: 120 minutos</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Actividad 3. 2

Plan de reconocimiento de la labor docente: “Tu labor importa”

Presentación:

Werther Jr. y Davis (1995), indican que un plan de incentivos se enfoca en reconocer el valor de poseer conocimientos que te ayuden a desarrollar tu labor, también indican que este plan puede ser financiero o no financiero, siendo el no financiero usado para reconocer el trabajo y esfuerzo adicional del trabajador. Por ello, se presentan actividades relacionadas a un plan de incentivos no financieros ya que no involucra muchos recursos económicos y es de fácil aplicación y adaptación en las instituciones educativas.

Justificación:

En el diagnóstico de la investigación se encontró la falta de reconocimiento a la labor docente de forma constante y pública. Esta carencia debe ser suplida, para que los docentes tengan la motivación adicional que necesitan en sus labores dentro de la institución. Además, parte de la labor del directivo como líder pedagógico es animar y motivar el buen desempeño del docente respecto su labor en la enseñanza, en la producción académica y en la innovación en favor de los alumnos.

Objetivo:

Reconocer la labor del docente en base a un desempeño medible y observable, con el fin de promover la motivación en su trabajo diario y alcanzar los objetivos académicos e institucionales.

Responsables: Directivos, subdirectores, jefes de área, coordinadores.

Actividad 3. 2. 1

Reconocimiento público bimestral y anual

Figura 13. Premiaciones bimestral y anual.
Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuestionario anónimo entre docentes (Fase: Plan de acción)

Tabla 11.

Cuestionario anónimo entre docentes

Cuestionario anónimo entre docentes
Instrucciones: Responde con sinceridad respecto al desempeño de tus compañeros durante este bimestre. Fecha: _____
1. ¿Quién crees que ha mostrado más apertura y compromiso en las actividades del bimestre?
2. ¿Qué colega crees que ha aportado más ideas y planes en favor de los aprendizajes de los alumnos?
3. ¿Qué colega crees que representa los valores que promueven la institución? Debes mencionar el nombre de tu colega y al costado el valor institucional.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuestionario a padres de familia (Fase: Plan de acción)

Tabla 12.

Cuestionario a padres de familia

Cuestionario a padres de familia			
Estimado padre de familia queremos saber su opinión respecto al desempeño de los docentes de nuestra institución. Responder con sinceridad y objetividad, por favor. Instrucciones: Respecto al desempeño de la labor docente responda con una (X) de acuerdo a la escala de valoración.			
Nombre del docente: _____			
Bimestre: _____			
Fecha: _____			
Pregunta	Nunca 1	A veces 2	Siempre 3
1. El docente mantiene la comunicación mediante las plataformas virtuales usadas en la institución y/o reuniones personales.			
2. El docente promueve los valores de la institución.			
3. El docente sugiere estrategias de trabajo si su hijo presenta dificultades de aprendizaje.			
4. El docente promueve actividades o proyectos de innovación relacionados al desarrollo del curso o en favor de la institución.			
5. El docente motiva a los alumnos en clase con actividades lúdicas y participativas.			

Puntaje	Resultado
13-15	Sobresaliente
10-12	Bueno
6-9	Regular
0-5	Bajo

Fuente: Elaboración propia (2020).

Fase IV: Evaluación.

Al término del año escolar y luego de aplicar las acciones en esta guía, se encuestará a los docentes para medir la labor de los directivos respecto al liderazgo pedagógico que ejercen en la institución educativa. En esta fase, se ha considerado solo a docentes, ya que ellos son los que evidencian directamente y de forma permanente las acciones de sus directivos como líderes pedagógicos.

Cuestionario a docentes respecto al liderazgo pedagógicos de sus directivos

Objetivo: Medir la labor de los directivos respecto al liderazgo pedagógico que ejercen en la institución educativa.

Tabla 13.

Fase de evaluación: Cuestionario a docentes

Maque con una (X) si su director:	1 No	2 Tal vez	3 Sí
1. Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos			
2. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje			
3. Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, entre otros.			
4. Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente			
5. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones			
6. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación			
7. Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico			
8. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza			
9. Usa canales de comunicación efectivos			
10. Reconoce tu labor en base a tu desempeño docente de forma pública			

Fuente: Elaboración propia (2020).

Luego de la aplicación del cuestionario y de acuerdo al resultado obtenido, se podrá determinar qué actividades de las propuestas en este capítulo, serán necesarias realizar para la

mejora del liderazgo pedagógico en directivos. Asimismo, algunas actividades e instrumentos que se proponen, como los grupos focales y ficha de autoevaluación directivo, pueden servir de diagnóstico de la institución, por lo cual se pueden realizar cada semestre o anualmente.

Validación de la guía metodológica por juicio de expertos

Con el fin de validar la guía metodológica se siguió el método de validación por juicios de expertos, para poder analizar y evaluar los aspectos internos y externos de la guía. Para ello, tres expertos fueron seleccionados en base a su trabajo en el ámbito de la investigación educacional, experiencia enseñando en prestigiosas universidades, además, de contar grados académicos que les dan soporte para analizar y valorar la propuesta de la investigación.

Información profesional de los expertos.

En la siguiente tabla se detalla información académica y profesional referente a los expertos que validaron la modelación de la investigación.

Tabla 14

Información profesional de los expertos

Nombre del especialista	Grado académico	Licenciatura	Ocupación	Años de experiencia
Miriam Vásquez Tejada	Doctor	Educación	Docencia superior	30 años
José Manuel Muñoz Salazar	Doctor	Educación	Docencia superior	35 años
Patricia Medina Zuta	Doctor	Educación	Docencia superior	32 años

Fuente: Elaboración propia (2020)

Validación interna y externa.

Para la validación de la propuesta se usaron dos fichas, una de validación interna y otra de validación externa las cuales cuentan con diez indicadores de validación relacionados a aspectos cuantitativos y cualitativos. Ambas fichas cuentan con una escala de valoración que

comprende desde el uno, siendo esta la valoración más baja, hasta el cinco siendo esta la valoración más alta y la máxima puntuación que se puede llegar en cada instrumento de validación es de 50 puntos. En la siguiente tabla se muestra la escala de valoración total de cada ficha.

Tabla 14.
Escala de valoración de la propuesta

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% – 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% – 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% – 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% – 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% – 100%]

Fuente: Elaboración propia (2020).

Respecto a la valoración interna los expertos miden los siguientes aspectos: los propósitos de la guía están basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, tiene claridad para ser aplicada por otras instituciones, cuenta con objetivos claros y posibles de alcanzar, tiene un plan de acción de lo general a lo particular, está contextualizada a la realidad, entre otros.

En cuanto a la valoración externa, se enfoca en la forma de la guía, mide temas relacionados a: el lenguaje que usa, las conductas observables que incluye, la adecuación de la guía con el avance de la ciencia de la pedagogía, los aspectos teóricos científicos de la educación en que se basa, los aspectos de cantidad y calidad que comprende la guía, entre otros.

En la siguiente tabla se muestra el puntaje obtenido respecto a la valoración interna y externa de la propuesta en base a la valoración de los docentes expertos.

Tabla 15.
Valoración interna y externa por el juicio de expertos

Docente	Valoración interna	Valoración externa	Resultado de valoración	Escala de valoración
Miriam Vásquez Tejada	46	45	45.5	Muy bien
José Manuel Muñoz Salazar	44	44	44	Muy bien
Patricia Medina Zuta	50	50	50	Muy bien
Promedio	46.7	46.3	46.5	Muy bien

Fuente: Elaboración propia (2020)

Después de consolidar los puntajes obtenidos, el resultado que tiene la guía según la escala de valoración corresponde a muy bueno, la opinión de aplicabilidad del modelamiento de la propuesta es favorable y, por último, no se consideraron sugerencias por parte de los docentes expertos que evaluaron la propuesta, por lo cual la guía no sufrió modificaciones.

Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta y su validación

Luego de la validación de la propuesta por el juicio de expertos se concluye que, la guía metodológica cuenta con una escala de valoración interna y externa óptima para ser aplicada en otras instituciones educativas, cuyo objetivo sea desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos. Esto implica el querer mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje a través de diferentes rutas, ya sea al mejorar el nivel de comunicación con los miembros de la comunidad, al estrechar lazos con los mismos para priorizar un trabajo compartido o elevar el nivel de motivación de los docentes a través de planes de reconocimiento a su labor, todo esto involucra el liderazgo pedagógico del directivo.

Por ello, la guía metodológica que se presenta cuenta con actividades propuestas que son adaptables a las necesidades y prioridades de cualquier institución educativa que siga ese objetivo. Asimismo, la guía puede ser aplicada por los mismos directivos, psicólogos

educativos o algún agente externo que la institución tome a bien contar para la aplicación de la misma y así cumplir con sus objetivos institucionales.

Es importante señalar, también, que la guía cuenta con instrumentos de evaluación, tales como cuestionarios abiertos y cerrados y una hoja de lectura que sirven como recursos en las actividades que se proponen en la guía, lo cual facilita el seguimiento de las pautas a seguir y maximiza los resultados esperados.

Conclusiones

Al finalizar la investigación, la presentación y validación de la guía metodológica, se presentan las siguientes conclusiones:

Primera:

Se logró cumplir con el objetivo principal de la investigación al diseñar una guía metodológica, esta guía responde a la realidad y a la necesidad encontrada de la institución educativa respecto al liderazgo pedagógico en directivos, la cual cuenta con instrumentos y pasos a seguir para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos.

Segunda:

En la etapa del diagnóstico se analizó el estado actual de la institución educativa respecto al liderazgo pedagógico de los directivos, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos validados por expertos, se logró identificar las fortalezas y necesidades respectivas. Este primer objetivo específico, se logró con éxito.

Tercera:

La guía metodológica fue elaborada considerando autores base y documentos rectores los cuales están centrados en el trabajo compartido, en el logro de los aprendizajes, en la motivación docente, atención personalizada y generar un buen ambiente institucional. Es así, como se logró cumplir con el segundo objetivo específico al sistematizar los fundamentos prácticos, teóricos y metodológicos de la investigación.

Cuarta:

Para la elaboración de la guía metodológica se consideraron criterios en base a modelos nacionales e internacionales, los cuales guiaron la estructura y diseño de la modelación de propuesta para cumplir con el objetivo de desarrollar liderazgo pedagógico en directivos. Estos criterios fueron adaptados de acuerdo al contexto y análisis del diagnóstico de una institución

privada del Cercado de Lima. De esta forma, se cumplió con la tercera tarea específica de modelación de la propuesta.

Quinta:

Esta investigación logró, a través de un juicio de expertos especializados en el área educacional, identificar las potencialidades curriculares que validan la guía metodológica como instrumento para desarrollar el liderazgo pedagógico en una institución privada en el Cercado de Lima, con lo cual se logró cumplir con la cuarta tarea científica.

Recomendaciones

Primera:

Se sugiere aplicar la guía metodológica propuesta para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos y así promover la comunicación con los docentes, padres de familia y alumnos, generar espacios de trabajo compartido entre los mismos con el fin de analizar, proponer y mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Segunda:

Considerar el reconocimiento no financiero respecto al desempeño de la labor docente, la cual merece ser aplaudida por la comunidad educativa de forma pública. Asimismo, reconocer el esfuerzo académico de los docentes al desarrollar planes de trabajo o proyectos innovadores aplicados en la institución.

Tercera:

Centrar la dirección académica de la institución educativa en el trabajo cercano con los docentes, atender sus necesidades respecto al proceso enseñanza – aprendizaje para que este proceso pueda mejorar y cumplir con los objetivos académicos trazados.

Cuarta:

Enfatizar en el proceso de diagnóstico colaborativo propuesto en la guía metodológica para identificar en forma conjunta y reflexiva, los aspectos de mejora de la institución educativa y de esa misma forma proponer planes de acción alcanzables y relacionados al contexto que vive la institución.

Referencias

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito [versión electrónica]. *Revista Razón y Palabra*, 56, 1-2.
- Avolio, B. y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California. Consulting Psychologist Press
- Bennis, W. (2000). El fin del liderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 1, 74- 81.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106. doi: 10.14422/pym.i361.y2015.004
- Bolívar, A. (2011) Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47 (2), 253-275.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos [versión electrónica]. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Revista: Padres y maestros*, 361, 23-27.
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región*. (Tesis de Maestría). Recuperada de: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>
- Castillo, P. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de casos* (Tesis de doctorado). Recuperada de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO_ARMIJO_TESIS.pdf%3Bsequence%3D1
- Castro, A. (2004). La investigación cualitativa en educación y la relación con el campo pedagógico. *Respuestas*, 9(2), 41-48. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555277>
- Carbajal, G. (2007). La lógica del concepto de pedagogía. Educación y enseñanza. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39(4), 1-11. doi: 10.35362/rie3942564

- Cerezal, J. y Fiallo, J. (2003). Métodos científicos de las investigaciones pedagógicas. Lima, Perú: Editora Magisterial Servicios Gráficos.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria* 14(1), 61-71.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Cívicos, A. y Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social. *Revista Acciones e investigaciones sociales*, 23, 25-55.
- Cheng, Y. (2011). Towards the 3rd Wave School Leadership. *Revista de Investigación Educativa*, 29 (2), 253-275.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Salesianos Impresores S.A
- Farías, S. (2010). *La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar* (Tesis de maestría). Recuperada de: http://repositorio.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/181536/FARIAS_SOLEDAD_2647M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile*. (Tesis doctoral). Recuperada de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>
- Flores, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santafé de Bogotá: Me Graw Hill.
- Fondo Multilateral de inversiones, Miembro del grupo BID (2013). *Guía Metodológica: How-to*. Recuperado de: <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>
- Freire, S., Miranda, A. (2014). *Avances de investigación, Educación y aprendizajes. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

- Fundación Maquilishuatl (2011). *Aprendamos a protegernos – Guía metodológica para docentes*. San Salvador: Fundación Maquilishuatl.
- González, I., Moreno, J., Prieto, O., Ríos, M. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá* (Tesis de maestría). Recuperada de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34630/FTesis%20Liderazgo%202018-3-196.pdf;jsessionid=7397E9CAE81631A1F47DA645ACF63A16?sequence=1>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. México D. F.: McGraw – Hill.
- Itaipu Binacional (2015). Guía metodológica Cultivando Agua Buena. Recuperado de: <http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2018/02/CAB-GU%C3%8DA-METODOL%C3%93GICA-ver-6.pdf>
- James, R. F., y James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39-41. doi: 10.6007/IJARBSS/v4-i4/751
- Jiménez, V. (2018). *Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel - Ventanilla, Callao* (Tesis de maestría). Recuperada de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3553/1/2018_Jimenez-Chumacero.pdf
- Jensen, S., y Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. doi:10.1108/01437730610709273
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. Mexico D.F: McGraw - Hill.
- López-Roldan P. y Facheli S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). Principled narrative [versión electrónica]. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223–237.
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville: Editorial Caribe.
- Martínez, R. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Madrid: CIDE
- Medina, A. Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. doi: 10.4151/07189729-Vol.53-Iss.

- Ministerio de Cultura del Perú (2014) *Etapa de identificación de pueblos indígenas u originarios Guía Metodológica*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-17977. Lima: Ministerio de Cultura del Perú
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Guía metodológica para facilitar la selección de textos escolares en Instituciones Educativas Privadas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu
Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Guía metodológica para la intervención del currículo por la emergencia en instituciones educativas*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación del Perú (2020). Diplomado en gestión escolar con liderazgo pedagógico 2020. Lima: Minedu. Recuperado de: <https://www.ugel01.gob.pe/noticia/diplomado-en-gestion-escolar-con-liderazgo-pedagogico-2020/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. México D.F: OCDE
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013). *TALIS 2013. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Ministerio de educación, cultura y deporte.
- Organización Internacional del trabajo (2008). *Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y trabajo decente*. Ginebra: OIT.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015) *Guía básica de Recursos Abiertos*. París: Unesco
- Perelló, J. (1998). *Sistemas de indización aplicados en bibliotecas: clasificaciones, tesauros y encabezamientos de materias*. Madrid: Complutense.
- Powell, R. y Single, H. (1996). Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499-509. doi:10.1093/intqhc/8.5.499
- Ramírez, J. y Arias, L. (2018). *Guía metodológica para el diseño y desarrollo de las investigaciones*. San José: Dirección General de Servicio Civil.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JooDg2q>
- Reyes, N. (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Reyes, O. y Bringas, J. (2006). La modelación teórica como método de la investigación científica. *Revista Varona*, 42, 8 – 15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3606/360635561003/>
- Robinson, Viviane M. J., Lloyd, Claire A., Rowe, Kenneth J., (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo REICE [versión electrónica]. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 12 (4).
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179 – 200. Doi: 10.21158/01208160.n82.2017.1647
- Rodríguez-Molina (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores* 14 (2) 253-267.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte* (Tesis de maestría). Recuperada de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/923>
- SAINZ, L. (1998). La comunicación en el proceso pedagógico: algunas reflexiones valorativas. *Educ Med Super*, 12(1), 26-34.
- Singer, M., Guzmán, R., Donoso, P. (2009). *Entrenando competencias blandas en Jóvenes*. Escuela de administración. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Somoza, F. (1995). La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa [versión electrónica]. *Revista Alta Dirección*, 30(179), 57-63.
- Taylor, S.J. Bogdan, R. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.
- Tellería, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo Directivo, Asignatura Pendiente De La Reforma Educacional Chilena [versión electrónica]. *Revista Estudios Sociales* 117, 123- 148.

- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (Tesis de maestría). Recuperada de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176?show=full>
- Véliz, P. y Jorna, A. (2014). Evolución histórica y perspectivas futuras de la medicina intensiva y emergencia como especialidad en Cuba. *Educación Médica Superior*, 28(3), 592-602. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000300018&script=sci_arttext&tlng=en
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Werther Jr. & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ª edición. Madrid: Esic. McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Matriz de categorización

Título: Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.

Problema de investigación o pregunta científica	Preguntas específicas	Objetivo principal	Objetivos específicos	Categorías principales	Subcategorías apriorísticas por categoría principal	Indicadores por subcategorías	Paradigma, método y diseño (Tipo de investigación)	Población, muestra y muestreo	Técnicas e instrumentos
¿Cómo contribuir a la mejora del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?	¿Cuál es el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del de Cercado de Lima?	Proponer una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.	Analizar el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.	Liderazgo pedagógico	Acciones del líder pedagógico	Toma acciones para favorecer el aprendizaje de los alumnos.	Paradigma: Sociocrítico interpretativo. Método: Cualitativo Diseño: No experimental transeccional Tipo de investigación: Aplicada educacional.	Población: Cinco directivos, sesenta y cinco docentes y seiscientas cincuenta familias de una institución educativa privada en el Cercado de Lima.	Técnicas: Entrevista Observación Encuesta
	Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos.								
	Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje.								
	¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de una guía metodológica orientada a directivos de una institución educativa del Cercado de Lima?		Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos pertinentes al desarrollo de una guía metodológica orientada a directivos de una institución		Liderazgo distribuido	Motiva constantemente a los docentes de la institución.			
						Toma de decisiones en conjunto a favor de la institución.			
						Propicia la escucha activa con los docentes.			
						Se establecen metas compartidas.			
						Liderazgo transformacional			

	¿Qué criterios se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?		educativa privada del cercado de Lima.			Promociona y participa en la formación profesional del profesorado.		Muestra: Diez docentes, diez padres de familia y dos directivos de una institución educativa privada en el Cercado de Lima.	Instrumentos: Guía de entrevista (Directivos) Guía de observación (Directivos) Cuestionario (Docentes - Padres)	
			Especificar los criterios a tener en cuenta en la modelación de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.			Brinda atención personalizada a sus docentes.				
			Validar la pertinencia científica de la guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima.		Liderazgo auténtico	Los docentes de la institución trabajan bajo metas específicas.				
						Se trabaja en un ambiente de confianza promovido por la comunicación constante por parte de los directivos.				
						Centrado en el aspecto positivo de cada docente.				
						Se percibe un clima ético en la institución.				
	¿Cuáles son las potencialidades curriculares de una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima?			Guía metodológica	Características específicas para su implementación, definición de objetivo, audiencia y alcances.	El formato y la longitud de la guía son adecuadas para su implementación.		Muestreo: No probabilístico, tipo intencional, por conveniencia y a criterio del investigador		
					Sistematización de la guía.	Cuenta con un objetivo principal que responde a la necesidad del problema.				
					Características específicas para su implementación.	El formato de la guía sigue lo preestablecido de forma clara				

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO A DOCENTES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO.

Estimado colega:

Estamos realizando un estudio de investigación sobre el liderazgo pedagógico del director y es de gran interés conocer su opinión; por ello, le pedimos su valiosa participación.

Lea con atención cada ítem de este instrumento y marque con un aspa (X) la respuesta que considere pertinente. Marque solo una alternativa.

Muchas gracias por tu colaboración.

Datos Generales

Sexo:

H	M
---	---

Rango de edades:

25-30 años	31-35 años	36-40 años	40 años a más
------------	------------	------------	---------------

Especialidad: _____.

Título profesional: _____.

Grado académico:

Bachiller	Magister	Doctor
-----------	----------	--------

Años de servicio

1- 4 años	5 - 9 años	10 - 15 años	16 - 20 años	20 a más años
-----------	------------	--------------	--------------	---------------

Maque con una (X) si su director:	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Siempre
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos			
2. Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos			
3. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje			
4. Le motiva en su tarea educativa como docente			
5. Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.			

6. Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente			
7. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones			
8. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación			
9. Establece metas que lo involucre a Ud. En favor de la institución			
10. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución			
11. Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.			
12. Reconoce tus fortalezas y las valora			
13. Te brinda atención personalizada			
14. Considera que tienes necesidades y habilidades diferentes a los demás			
15. Comparte metas específicas las cuales guían su labor			
16. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza			
17. Se centra en los aspectos positivos de cada docente			
18. Promueve un clima ético en la institución			

CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO.

Estimado padre de familia:

Estamos realizando un estudio de investigación sobre el liderazgo pedagógico del director y es de gran interés conocer su opinión; por ello, le pedimos tu valiosa participación.

Lea con atención cada ítem de este instrumento y marque con un aspa (X) la respuesta que considere pertinente respecto a su experiencia.

Muchas gracias por su colaboración.

Datos Generales

Sexo

H	M
---	---

Rango de edades

25-30 años	31-35 años	36-40 años	40 años a más
------------	------------	------------	---------------

Ocupación _____.

Maque con una (X) si el director de su hijo(a):	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Siempre
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos			
2. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje			
3. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación			
4. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución			
5. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza			
6. Promueve un clima ético en la institución			

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

Datos Informativos:

Entrevistador : _____

Lugar y Fecha: _____

Duración : _____

Objetivo: Conocer e identificar las prácticas y actividades del directivo que evidencia respecto al liderazgo pedagógico en la institución educativa que dirige, además de conocer el contexto en que se encuentra.

Indicación: Estimado director le solicitamos conteste las preguntas que describa su experiencia profesional con respecto al liderazgo pedagógico que ejerce en la institución educativa que dirige.

La información obtenida será de ayuda para la elaboración de una guía metodológica que tiene el objetivo de desarrollar el liderazgo pedagógico de los directivos.

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como directivo?
2. ¿Qué entiende por liderazgo pedagógico?
3. ¿Cuál cree que es la importancia del liderazgo pedagógico en su rol como directivo?
4. ¿Qué acciones toma para favorecer el aprendizaje de los alumnos en la institución que lidera?
5. ¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?
6. ¿Qué estrategias usa para motivar a los docentes a su cargo?
7. ¿De qué forma toma las decisiones en favor de la escuela?
8. ¿De qué forma propicia la escucha activa con sus docentes?
9. ¿Cómo se establecen las metas compartidas junto a sus docentes?
10. ¿Considera la misión y visión como base para orientar la institución?

11. ¿De qué forma apoya la formación profesional del profesorado?
12. ¿Cree brindar atención personalizada a sus docentes?
13. ¿Se proporciona a los docentes metas específicas de trabajo?
14. ¿Cómo propicia la comunicación constante con los docentes que tiene a su cargo?
15. ¿Cree que en la institución se promueva el aspecto positivo en los docentes?
16. ¿Considera que en la institución educativa que dirige vive un clima ético? ¿Cómo lo evidencia?
17. ¿Cree que una guía metodológica podría ayudar a desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos?
18. ¿Qué características debería encontrar en una guía metodológica para que facilite su uso y aplicación?

Gracias por la colaboración.

GUÍA DE OBSERVACIÓN A DIRECTIVOS

Fecha : _____

Duración : _____

Momento : _____

Lugar : _____

Sujetos observados: _____

Observador : _____

Objetivo: Conocer e identificar las prácticas y actividades del directivo que evidencia respecto al liderazgo pedagógico en la institución educativa que dirige, además de conocer el contexto en que se encuentra.

Eventos observados con respecto al Director	Sí	A veces	No	Observaciones
1) Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos				
2) Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos				
3) Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje				
4) Motiva al personal en su tarea educativa.				
5) Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.				
6) Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente propiciando la escucha activa				

7) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones				
8) Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación				
9) Establece metas que lo involucre a los docentes en favor de la institución				
10) Promociona la misión, visión y objetivos de la institución en las reuniones pedagógicas				
11) Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas del personal docente.				
12) Reconoce las fortalezas del personal docente y las valora				
13) Brinda atención personalizada a los docentes				
14) Considera que el personal tiene necesidades y habilidades diferentes de los demás brindando atención personalizada				
15) Comparte metas específicas las cuales guían la labor del personal docente				
16) Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza				
17) Se centra en los aspectos positivos del personal				
18) Promueve un clima ético en la institución				

Anexo 3: Validación de instrumentos de recolección de datos

Validación de instrumentos: Cuestionario a docentes

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	María teresa Herrera Montoya	DNI N°	25600207
Dirección domiciliaria	Jr., Las Águilas 284 Urb. San Joaquín Bellavista Callao	Teléfono / Celular	966948 837
Título profesional / Especialidad	Lic. En Ciencias de la Educación	Firma
Grado Académico	Mg. Psicopedagogía		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Bellavista 19 de julio 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4. Le motiva en su tarea educativa como docente	X		X		X			
5. Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6. Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente	X		X		X			
7. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9. Establece metas que lo involucre a Ud. En favor de la institución	X		X		X			
10. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
11. Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	X		X		X			
12. Reconoce tus fortalezas y las valora	X		X		X			
13. Te brinda atención personalizada	X		X		X			
14. Considera que tienes necesidades y habilidades diferentes a los demás	X		X		X			
15. Comparte metas específicas las cuales guían su labor	X		X		X			
16. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17. Se centra en los aspectos positivos de cada docente	X		X		X			
18. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento muestra suficiencia a partir de sus elementos mostrados.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir []
No aplicable []

Nombres y Apellidos	Erick Félix Quesquén Alarcón	DNI N°	09973630
Dirección domiciliaria	Urb. Tungasuca II Etapa Mz. Ch, Lt. 42/Carabayllo	Teléfono / Celular	993662379
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma
Grado Académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Metodólogo y temático	Lugar y fecha	La Molina, 06 de agosto de 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del Ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4. Le motiva en su tarea educativa como docente	X		X		X			
5. Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6. Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente	X		X		X			
7. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9. Establece metas que lo involucre a Ud. En favor de la institución	X		X		X			
10. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
11. Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	X		X		X			
12. Reconoce tus fortalezas y las valora	X		X		X			
13. Te brinda atención personalizada	X		X		X			
14. Considera que tienes necesidades y habilidades diferentes a los demás	X		X		X			
15. Comparte metas específicas las cuales guían su labor	X		X		X			
16. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17. Se centra en los aspectos positivos de cada docente	X		X		X			
18. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ☒ Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Nombres y Apellidos	MIRIAM E VELAZQUEZ TEJEDA	DNI N°	00858024
Dirección domiciliaria	LOS GIRASOLES 140	Teléfono / Celular	7465044
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN	Firma
Grado Académico	MAG Y DRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA		
Metodólogo/ temático	psicopedagogía	Lugar y fecha	Lima, 8-7- .2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4. Le motiva en su tarea educativa como docente	X		X		X			
5. Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6. Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente	X		X		X			
7. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9. Establece metas que lo involucre a Ud. En favor de la institución	X		X		X			
10. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
11. Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	X		X		X			
12. Reconoce tus fortalezas y las valora	X		X		X			
13. Te brinda atención personalizada	X		X		X			
14. Considera que tienes necesidades y habilidades diferentes a los demás	X		X		X			
15. Comparte metas específicas las cuales guían su labor	X		X		X			
16. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17. Se centra en los aspectos positivos de cada docente	X		X		X			
18. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

Validación de instrumentos: Cuestionario a padres de familia

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A PADRES DE FAMILIA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	María teresa Herrera Montoya	DNI N°	25600207
Dirección domiciliaria	Jr, Las Águilas 284 Urb. San Joaquín Bellavista Callao	Teléfono / Celular	966948 837
Título profesional / Especialidad	Lic. En Ciencias de la Educación	Firma
Grado Académico	Mg Psicopedagogía		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Bellavista 19 de julio 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
3. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
4. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
5. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
6. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A PADRES DE FAMILIA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento muestra suficiencia a partir de sus elementos mostrados.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Erick Félix Quesquén Alarcón	DNI N°	09973630
Dirección domiciliaria	Urb. Tungasuca II Etapa Mz. Ch, Lt. 42/Carabayllo	Teléfono / Celular	993662379
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma
Grado Académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Metodólogo y temático	Lugar y fecha	La Molina, 06 de agosto de 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
3. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
4. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
5. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
6. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	MIRIAM E VELAZQUEZ TEJEDA	DNI N°	00858024
Dirección domiciliaria	LOS GIRASOLES 140	Teléfono / Celular	7465044
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN	Firma
Grado Académico	MAG Y DRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA		
Metodólogo/ temático	psicopedagogía	Lugar y fecha	Lima, 8-7- .2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1. Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2. Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
3. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
4. Promociona la misión, visión y objetivos de la institución	X		X		X			
5. Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
6. Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

Validación de instrumentos: Guía de entrevista

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []**

Nombres y Apellidos	María teresa Herrera Montoya	DNI N°	25600207
Dirección domiciliaria	Jr., Las Águilas 284 Urb. San Joaquín Bellavista Callao	Teléfono / Celular	966948 837
Título profesional / Especialidad	Lic. En Ciencias de la Educación	Firma
Grado Académico	Mg. Psicopedagogía		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Bellavista 19 de julio 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No		
1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como directivo?	X		X		X			
2. ¿Qué entiende por liderazgo pedagógico?	X		X		X			
3. ¿Cuál cree que es la importancia del liderazgo pedagógico en su rol como directivo?	X		X		X			
4. ¿Qué acciones toma para favorecer el aprendizaje de los alumnos en la institución que lidera?	X		X		X			
5. ¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?	X		X		X			
6. ¿Qué estrategias usa para motivar a los docentes a su cargo?	X		X		X			
7. ¿De qué forma toma las decisiones en favor de la escuela?	X		X		X			
8. ¿De qué forma propicia la escucha activa con sus docentes?	X		X		X			
9. ¿Hay algún apoyo a la formación profesional del profesorado? ¿Cuál?	X		X		X			
10. ¿Cómo se establecen las metas compartidas junto a sus docentes?	X		X		X			
11. ¿Considera la misión y visión como base para orientar la institución?	X		X		X			
12. ¿Cree brindar atención personalizada a sus docentes?	X		X		X			
13. ¿Se proporciona a los docentes metas específicas de trabajo?	X		X		X			
14. ¿Cómo propicia la comunicación constante con los docentes que tiene a su cargo?	X		X		X			
15. ¿Cree que en la institución se promueva el aspecto positivo en los docentes?	X		X		X			
16. ¿Considera que en la institución educativa que dirige se vive un clima ético? ¿Cómo lo evidencia?	X		X		X			
17. ¿Cree que una guía metodológica podría ayudar a desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos?	X		X		X			
18. ¿Qué le gustaría encontrar en una guía metodológica para que facilite su uso y aplicación?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS
Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento muestra suficiencia a partir de sus elementos mostrados.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Erick Félix Quesquén Alarcón	DNI N°	09973630
Dirección domiciliaria	Urb. Tungasuca II Etapa Mz. Ch. Lt. 42/Carabayllo	Teléfono / Celular	993662379
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma
Grado Académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Metodólogo y temático	Lugar y fecha	La Molina, 06 de agosto de 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del Ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No		
1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como directivo?	X		X		X			
2. ¿Qué entiende por liderazgo pedagógico?	X		X		X			
3. ¿Cuál cree que es la importancia del liderazgo pedagógico en su rol como directivo?	X		X		X			
4. ¿Qué acciones toma para favorecer el aprendizaje de los alumnos en la institución que lidera?	X		X		X			
5. ¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?	X		X		X			
6. ¿Qué estrategias usa para motivar a los docentes a su cargo?	X		X		X			
7. ¿De qué forma toma las decisiones en favor de la escuela?	X		X		X			
8. ¿De qué forma propicia la escucha activa con sus docentes?	X		X		X			
9. ¿Hay algún apoyo a la formación profesional del profesorado? ¿Cuál?	X		X		X			
10. ¿Cómo se establecen las metas compartidas junto a sus docentes?	X		X		X			
11. ¿Considera la misión y visión como base para orientar la institución?	X		X		X			
12. ¿Cree brindar atención personalizada a sus docentes?	X		X		X			
13. ¿Se proporciona a los docentes metas específicas de trabajo?	X		X		X			
14. ¿Cómo propicia la comunicación constante con los docentes que tiene a su cargo?	X		X		X			
15. ¿Cree que en la institución se promueva el aspecto positivo en los docentes?	X		X		X			
16. ¿Considera que en la institución educativa que dirige se vive un clima ético? ¿Cómo lo evidencia?	X		X		X			
17. ¿Cree que una guía metodológica podría ayudar a desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos?	X		X		X			
18. ¿Qué le gustaría encontrar en una guía metodológica para que facilite su uso y aplicación?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	MIRIAM E VELAZQUEZ TEJEDA	DNI N°	00858024
Dirección domiciliaria	LOS GIRASOLES 140	Teléfono / Celular	7465044
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN	Firma
Grado Académico	MAG Y DRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA		
Metodólogo/ temático	psicopedagogía	Lugar y fecha	Lima, 8-7- .2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No		
1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como directivo?	X		X		X			
2. ¿Qué entiende por liderazgo pedagógico?	X		X		X			
3. ¿Cuál cree que es la importancia del liderazgo pedagógico en su rol como directivo?	X		X		X			
4. ¿Qué acciones toma para favorecer el aprendizaje de los alumnos en la institución que lidera?	X		X		X			
5. ¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos?	X		X		X			
6. ¿Qué estrategias usa para motivar a los docentes a su cargo?	X		X		X			
7. ¿De qué forma toma las decisiones en favor de la escuela?	X		X		X			
8. ¿De qué forma propicia la escucha activa con sus docentes?	X		X		X			
9. ¿Hay algún apoyo a la formación profesional del profesorado? ¿Cuál?	X		X		X			
10. ¿Cómo se establecen las metas compartidas junto a sus docentes?	X		X		X			
11. ¿Considera la misión y visión como base para orientar la institución?	X		X		X			
12. ¿Cree brindar atención personalizada a sus docentes?	X		X		X			
13. ¿Se proporciona a los docentes metas específicas de trabajo?	X		X		X			
14. ¿Cómo propicia la comunicación constante con los docentes que tiene a su cargo?	X		X		X			
15. ¿Cree que en la institución se promueva el aspecto positivo en los docentes?	X		X		X			
16. ¿Considera que en la institución educativa que dirige se vive un clima ético? ¿Cómo lo evidencia?	X		X		X			
17. ¿Cree que una guía metodológica podría ayudar a desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos?	X		X		X			
18. ¿Qué le gustaría encontrar en una guía metodológica para que facilite su uso y aplicación?	X		X		X			

Validación de instrumentos: Guía de observación

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A DIRECTIVOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	María teresa Herrera Montoya	DNI N°	25600207
Dirección domiciliaria	Jr., Las Águilas 284 Urb. San Joaquín Bellavista Callao	Teléfono / Celular	966948 837
Título profesional / Especialidad	Lic. En Ciencias de la Educación	Firma
Grado Académico	Mg. Psicopedagogía		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Bellavista 19 de julio 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del Ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1) Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2) Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3) Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4) Motiva al personal en su tarea educativa.	X		X		X			
5) Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6) Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente propiciando la escucha activa	X		X		X			
7) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8) Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9) Establece metas que lo involucre a los docentes en favor de la institución	X		X		X			
10) Promociona la misión, visión y objetivos de la institución en las reuniones pedagógicas	X		X		X			
11) Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas del personal docente.	X		X		X			
12) Reconoce las fortalezas del personal docente y las valora	X		X		X			
13) Brinda atención personalizada a los docentes	X		X		X			
14) Considera que el personal tiene necesidades y habilidades diferentes de los demás brindando atención personalizada	X		X		X			
15) Comparte metas específicas las cuales guían la labor del personal docente	X		X		X			
16) Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17) Se centra en los aspectos positivos del personal	X		X		X			
18) Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A DIRECTIVOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento muestra suficiencia a partir de sus elementos mostrados.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Erick Félix Quesquén Alarcón	DNI N°	09973630
Dirección domiciliaria	Urb. Tungasuca II Etapa Mz. Ch, Lt. 42/Carabayllo	Teléfono / Celular	993662379
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma
Grado Académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Metodólogo y temático	Lugar y fecha	La Molina, 06 de agosto de 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Formulación del Ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1) Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2) Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3) Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4) Motiva al personal en su tarea educativa.	X		X		X			
5) Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6) Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente propiciando la escucha activa	X		X		X			
7) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8) Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9) Establece metas que lo involucre a los docentes en favor de la institución	X		X		X			
10) Promociona la misión, visión y objetivos de la institución en las reuniones pedagógicas	X		X		X			
11) Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas del personal docente.	X		X		X			
12) Reconoce las fortalezas del personal docente y las valora	X		X		X			
13) Brinda atención personalizada a los docentes	X		X		X			
14) Considera que el personal tiene necesidades y habilidades diferentes de los demás brindando atención personalizada	X		X		X			
15) Comparte metas específicas las cuales guían la labor del personal docente	X		X		X			
16) Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17) Se centra en los aspectos positivos del personal	X		X		X			
18) Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN A DIRECTIVOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	MIRIAM E VELAZQUEZ TEJEDA	DNI N°	00858024
Dirección domiciliaria	LOS GIRASOLES 140	Teléfono / Celular	7465044
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN	Firma
Grado Académico	MAG Y DRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA		
Metodólogo/ temático	psicopedagogía	Lugar y fecha	Lima, 8-7- .2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Formulación del Ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción Gramatical		Observaciones	Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1) Toma acciones para favorecer al aprendizaje de los alumnos	X		X		X			
2) Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación escolar y el cumplimiento de los objetivos establecidos	X		X		X			
3) Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje	X		X		X			
4) Motiva al personal en su tarea educativa.	X		X		X			
5) Establece conjuntamente con los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.	X		X		X			
6) Convoca reuniones de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo y del personal docente propiciando la escucha activa	X		X		X			
7) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			
8) Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación	X		X		X			
9) Establece metas que lo involucre a los docentes en favor de la institución	X		X		X			
10) Promociona la misión, visión y objetivos de la institución en las reuniones pedagógicas	X		X		X			
11) Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas del personal docente.	X		X		X			
12) Reconoce las fortalezas del personal docente y las valora	X		X		X			
13) Brinda atención personalizada a los docentes	X		X		X			
14) Considera que el personal tiene necesidades y habilidades diferentes de los demás brindando atención personalizada	X		X		X			
15) Comparte metas específicas las cuales guían la labor del personal docente	X		X		X			
16) Promueve la comunicación constante generando un ambiente de confianza	X		X		X			
17) Se centra en los aspectos positivos del personal	X		X		X			
18) Promueve un clima ético en la institución	X		X		X			

Anexo 4: Validación de la guía metodológica

Ficha de validación de la propuesta metodológica

Datos generales.

Apellidos y nombres de especialista: MIRIRIAM E. VELÁZQUEZ TEJEDA

Grado de estudios alcanzado: Doctor

Resultado científico en valoración: “Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima”

Autor del resultado científico: Soto Padilla Carmen Katherine

Aspectos a observar

Validación interna

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros					X			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes					X			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					X			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					X			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.				X				
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo				X				
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.				X				
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					X			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.				X				

Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado					X			
Objetividad	Está expresado en conductas observables					X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica			X					
Organización	Existe una organización lógica				X				
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X			

Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías					X			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación					X			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta						X		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación						X		
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación						X		

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

.....

Opinión de aplicabilidad: La propuesta es aplicable

Resultados

Promedio de valoración = $\frac{46+45=46}{2}$

Resultado de valoración: 46

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien () e) Muy Bien (x)

Nombres y Apellidos	MIRIRIAM E. VELÁZQUEZ TEJEDA		
DNI N°	00858024	Teléfono / Celular	7465044
Dirección domiciliaria	LOS GIRASOLES 140, SALAMANCA- ATE		
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN		
Grado Académico	MAG. EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA Y DRA. EN EDUCACION		
Ocupación y año de experiencia	DOCENTE INVESTIGADORA EN LA USIL	Experiencia: 30 .años	
Metodólogo/temático	Metodólogo		Temático

Firma
Lugar y fecha: La Molina, 13 de agosto del 2020

Ficha de validación de la propuesta metodológica

Datos generales.

Apellidos y nombres de especialista: Muñoz Salazar José Manuel

Grado de estudios alcanzado: Doctor en Ciencias de la Educación

Resultado científico en valoración: Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima

Autor del resultado científico: Bachiller Soto Padilla Carmen Katherine

Aspectos a observar

Validación interna

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
						Positivos	Negativos	Sugerencias
	1	2	3	4	5			
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					x			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros				x				
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes				x				
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					x			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					x			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.				x				
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					x			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.				x				
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.				x				
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.				x				

Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
							Positivos	Negativos	Sugerencias
		1	2	3	4	5			
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado				x				
Objetividad	Está expresado en conductas observables				x				
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				x				
Organización	Existe una organización lógica					x			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				x				
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías				x				

Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación				X			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta					X		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					X		
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X		

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

Opinión de aplicabilidad: La propuesta del modelamiento es aplicable

Resultados

Promedio de valoración = $\frac{44+44=44}{2}$

Resultado de valoración: 44

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien () Muy bien (X)

Nombres y Apellidos	José Manuel Muñoz Salazar	DNI N°	09536793
Dirección domiciliaria		Teléfono / Celular	
Título profesional / Especialidad	Ingeniero Electrónico		
Grado Académico	Doctor en Ciencias de la Educación		
Ocupación y año de experiencia	Docente 35 años de experiencia		
Metodólogo/temático	Metodólogo

Firma

Ficha de validación de la propuesta metodológica

Datos generales.

Apellidos y nombres de especialista: Patricia Medina Zuta

Grado de estudios alcanzado: Doctora en Psicología de la Educación y Desarrollo Humano en contextos multiculturales.

Resultado científico en valoración: “Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima”

Autor del resultado científico: Soto Padilla Carmen Katherine

Aspectos a observar

Validación interna

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros					X			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes					X			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					X			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					X			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					X			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					X			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					X			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					X			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					X			

Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado					X			
Objetividad	Está expresado en conductas observables					X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					X			
Organización	Existe una organización lógica					X			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías					X			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación					X			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta					X			

Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					X			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X			

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico: Se aprecia un trabajo congruente al objetivo propuesto.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable.

Resultados

Promedio de valoración = $\frac{50+50=50}{2}$

Resultado de valoración: 50

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien () e) Muy Bien (X)

Nombres y Apellidos	Patricia Medina Zuta		
DNI N°	09641219	Teléfono / Celular	993805635
Dirección domiciliaria			
Título profesional / Especialidad	Educación		
Grado Académico	Doctor		
Ocupación y año de experiencia	Docencia e investigación educativa.		32 años de experiencia
Metodólogo/temático	Metodológico

Firma

Lugar y fecha: La Molina, 13 de agosto del 2020