



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación**

**GUÍA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTIVOS DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA  
UGEL - VENTANILLA, CALLAO**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención  
en Gestión de la Educación**

**ROSA VICTORIA JIMÉNEZ CHUMACERO**

**Asesor:**

**Hernán Gerardo Flores Valdiviezo**

**Lima – Perú**

**2018**

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA****ESCUELA DE POSTGRADO****Facultad de Educación****DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Rosa Victoria Jiménez Chumacero, identificada con DNI N° 02789527 estudiante del Programa Académico de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, presento mi tesis titulada: GUÍA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UGEL - VENTANILLA, CALLAO.

Declaro en honor a la verdad, que el trabajo de tesis es de mi autoría; que los datos, los resultados y su análisis e interpretación, constituyen mi aporte a la realidad educativa. Todas las referencias han sido debidamente consultadas y reconocidas en la investigación.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad u ocultamiento de información aportada. Por todas las afirmaciones, ratifico lo expresado, a través de mi firma correspondiente.

Lima, febrero de 2018

.....  
Rosa Victoria Jiménez Chumacero  
DNI N° 02789527

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado aprueban la tesis de graduación, la misma que ha sido elaborada de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la EPG-Facultad de Educación.

Lima, febrero 2018

Para constancia firman

---

Presidente

---

Secretario

---

Vocal

**Página del Jurado**

.....

Presidente

.....

Secretario

.....

Vocal

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la vida y disfrutar la naturaleza tan sabia, a mis padres por traerme al mundo con buena salud, a mi hija Vania por entenderme y quedarse sola en casa todo un sábado mientras yo llevaba los estudios de la maestría.

## **Agradecimiento**

A la Universidad San Ignacio de Loyola por haberme abierto las puertas y permitirme educarme en las hermosas aulas y a la vez tener trabajo en la misma casa de estudios, a mi asesor por tenerme la paciencia enorme y lograr orientarme hacia donde llevar mi proyecto de tesis, a mis profesores por sus grandes enseñanzas y saber compartir sus experiencias.

## Índice

|                                                                                                  |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria .....                                                                                | v    |
| Agradecimiento .....                                                                             | vi   |
| Índice.....                                                                                      | vii  |
| Índice de tablas.....                                                                            | xii  |
| Índice de figuras .....                                                                          | xiii |
| Resumen.....                                                                                     | xiv  |
| Abstract .....                                                                                   | xv   |
| Diseño Teórico Metodológico.....                                                                 | 16   |
| Introducción .....                                                                               | 16   |
| Planteamiento del problema de la investigación .....                                             | 18   |
| Formulación del problema .....                                                                   | 25   |
| Problema científico o pregunta científica.....                                                   | 25   |
| Preguntas científicas específicas. ....                                                          | 25   |
| Objetivos de investigación .....                                                                 | 26   |
| Objetivo principal. ....                                                                         | 26   |
| Objetivos específicos o tareas de investigación. ....                                            | 26   |
| Población y muestra, técnica de muestreo cualitativo no probabilístico: unidad de análisis ..... | 26   |
| Población. ....                                                                                  | 26   |
| Muestra y muestreo no probabilístico. ....                                                       | 28   |
| Criterios de inclusión.....                                                                      | 29   |
| Criterios de exclusión. ....                                                                     | 30   |
| Justificación de la investigación .....                                                          | 30   |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Teórica. ....                                                                | 30        |
| Práctica. ....                                                               | 30        |
| Metodología de la investigación                                              | 31        |
| La investigación cualitativa en el contexto educativo                        | 33        |
| Tipo y diseño de investigación                                               | 33        |
| Diseño de investigación. ....                                                | 35        |
| Métodos de la investigación. ....                                            | 36        |
| Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....                          | 39        |
| Métodos matemáticos y estadísticos. ....                                     | 39        |
| Novedad científica y significación práctica. ....                            | 40        |
| <b>CAPÍTULO I Marco teórico</b> .....                                        | <b>41</b> |
| Fundamentación teórica de la investigación                                   | 41        |
| Antecedentes de la investigación. ....                                       | 41        |
| Bases teóricas                                                               | 45        |
| Reflexiones generales sobre el liderazgo pedagógico. ....                    | 45        |
| La sociedad del conocimiento y su relación con el liderazgo pedagógico. .... | 47        |
| Subcategorías del liderazgo pedagógico                                       | 49        |
| Capacidad de gestión. ....                                                   | 49        |
| Capacidad humana. ....                                                       | 50        |
| Bases teóricas y conceptuales sobre liderazgo pedagógico                     | 51        |
| Derecho a la educación y sus circunstancias. ....                            | 52        |
| Liderazgo pedagógico. ....                                                   | 53        |
| Teorías que fundamentan el liderazgo pedagógico. ....                        | 54        |
| Sistema de liderazgo pedagógico                                              | 57        |



|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Gerenciación y liderazgo conductivo                                                  | 62        |
| Liderazgo auténtico                                                                  | 63        |
| Ser auténtico en un líder                                                            | 64        |
| Concepto de Guía Metodológica                                                        | 65        |
| Instrumentos de gestión pedagógica de los directivos: guía metodológica desde el PEI | 65        |
| Guía metodológica                                                                    | 68        |
| El Marco del Buen Desempeño del Directivo                                            | 68        |
| Diseño curricular por competencias                                                   | 72        |
| Definición de competencias                                                           | 73        |
| Características básicas de las competencias                                          | 73        |
| Clasificación de las competencias para trabajar liderazgo pedagógico.....            | 80        |
| Definición de términos básicos                                                       | 81        |
| Guía metodológica.....                                                               | 81        |
| Competencia. ....                                                                    | 81        |
| Competencia participativa. ....                                                      | 82        |
| Liderazgo. ....                                                                      | 82        |
| Liderazgo para la calidad.....                                                       | 82        |
| Liderazgo pedagógico.....                                                            | 82        |
| Gestión educacional.....                                                             | 83        |
| <b>CAPÍTULO II Diagnóstico o trabajo de campo.....</b>                               | <b>84</b> |
| Diagnóstico                                                                          | 84        |
| Análisis, interpretación y discusión de los resultados. ....                         | 84        |
| Presentación de resultados por técnicas e instrumentos                               | 84        |
| Entrevista a los directivos.....                                                     | 84        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Encuesta de opinión a docentes.....                                                               | 86         |
| Presentación de resultados según las categorías emergentes                                        | 89         |
| Líder emocional equilibrado y éticamente abierto. ....                                            | 90         |
| Liderazgo en la sociedad del conocimiento y la conducción de instituciones inteligentes.<br>..... | 92         |
| Actualización y capacitación permanente. ....                                                     | 93         |
| Desarrollo de las competencias de gestión. ....                                                   | 95         |
| Dialogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores.....                             | 96         |
| Fortalecimiento de la convivencia escolar.....                                                    | 97         |
| Gerencia estratégica del talento humano. ....                                                     | 98         |
| Gestión del tiempo.....                                                                           | 100        |
| Gestión participativa, democrática y descentralizada.....                                         | 101        |
| La planificación estratégica institucional. ....                                                  | 103        |
| Gestión de la calidad.....                                                                        | 104        |
| Valoración del docente. ....                                                                      | 105        |
| Conclusiones.....                                                                                 | 106        |
| <b>CAPÍTULO III modelación y validación de la propuesta.....</b>                                  | <b>109</b> |
| Presentación                                                                                      | 111        |
| Objetivo de la guía metodológica                                                                  | 112        |
| Justificación de la guía metodológica                                                             | 112        |
| Fundamentación científica de la guía metodológica                                                 | 113        |
| Diseño de la guía metodológica                                                                    | 117        |
| Fases y actividades de la propuesta.                                                              | 119        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                                                          | <b>155</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                                                       | <b>157</b> |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                         | <b>158</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                              | <b>164</b> |
| Anexo 1 Matriz metodológica y de categorización                  | 165        |
| Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos                     | 167        |
| Anexo 3 Validación de instrumentos de recolección de información | 173        |
| Anexo 4 Validación de la propuesta de guía metodológica          | 179        |
| Anexo 5 Evidencias del diagnóstico con el Atlas.ti               | 185        |
| Anexo 6 Transcripción de las entrevistas                         | 200        |
| Anexo 7 Matriz de datos del cuestionario                         | 224        |
| Anexo 8 Instrumentos de medición sugeridas en la propuesta       | 225        |

**Índice de tablas**

|          |                                 |     |
|----------|---------------------------------|-----|
| Tabla 1: | Especialistas de la Validación. | 173 |
| Tabla 2: | Tabla de Valoración.            | 179 |
| Tabla 3: | Puntuación y promedio           | 180 |

## Índice de figuras

|            |                                                                                                                                          |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1:  | La categoría eje, las explicativas y los memos.                                                                                          | 90  |
| Figura 2:  | La categoría el líder emocional equilibrado y éticamente abierto y los códigos                                                           | 91  |
| Figura 3:  | La categoría actualización y capacitación permanente y los códigos                                                                       | 93  |
| Figura 4:  | La categoría actualización y capacitación permanente y los códigos                                                                       | 94  |
| Figura 5:  | La categoría desarrollo de las competencias de gestión y los códigos<br>Diálogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores | 95  |
| Figura 6:  | La categoría diálogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores y los códigos                                              | 96  |
| Figura 7:  | La categoría fortalecimiento de la convivencia escolar y los códigos                                                                     | 98  |
| Figura 8:  | La categoría gerencia estratégica del talento humano y los códigos                                                                       | 99  |
| Figura 9:  | La categoría gestión del tiempo y los códigos                                                                                            | 101 |
| Figura 10: | La categoría gestión participativa, democrática y descentralizada y los códigos                                                          | 102 |
| Figura 11: | La categoría planificación estratégica institucional y los códigos                                                                       | 103 |
| Figura 12: | La categoría gestión de la calidad y los códigos                                                                                         | 105 |
| Figura 13: | La categoría valoración del docente y los códigos                                                                                        | 106 |
| Figura 14: | Diseño analógico de la propuesta                                                                                                         | 118 |

## Resumen

La investigación propone el diseño de una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en instituciones educativas de la UGEL Ventanilla, de la región Callao. El estudio se enmarca dentro del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo y tipo de investigación aplicada educacional. Se trabajó con una muestra de cinco directivos y veinticinco docentes de dichas instituciones, con el muestreo no probabilístico por conveniencia. Las técnicas empleadas fueron la entrevista y la encuesta y los instrumentos de recolección de datos una guía de entrevista semiestructurada y un cuestionario. El trabajo de investigación se sustenta en las diversas teorías, enfoques, modelos y estrategias de gestión directiva. El diagnóstico realizado en la investigación es a partir del estado actual del liderazgo pedagógico, su eficacia académica en el desempeño docente y los factores asociados al rendimiento estudiantil en el proceso enseñanza aprendizaje en el contexto de las instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao. Las dificultades en los procesos de conducción son consecuencia de la falta de capacitación de los directivos, el manejo emocional, gestión del tiempo, el poco desarrollo de las competencias de gestión, la ausencia de diálogo y la falta de interacción del líder con sus colaboradores, y el no fortalecimiento de la convivencia escolar, entre otros aspectos. La propuesta se divide en tres fases y un conjunto de actividades para cada una de ellas, debidamente estructuradas y explicadas. La guía metodológica propone superar las deficiencias para alcanzar una buena calidad de la educación nacional.

**Palabras Claves:** Liderazgo pedagógico, gestión, aprendizaje, guía metodológica.

## **Abstract**

The research proposes the design of a methodological guide to develop pedagogical leadership in educational institutions of the UGEL Ventanilla, in the Callao region. The study is framed within the interpretive paradigm, qualitative approach and type of applied educational research. We worked with a sample of five managers and twenty-five teachers from these institutions, with non-probabilistic sampling for convenience. The techniques used were the interview and the survey and the data collection instruments, a semi-structured interview guide and a questionnaire. The research work is based on the various theories, approaches, models and management strategies. The diagnosis made in the research is based on the current state of pedagogical leadership, its academic effectiveness in the teaching performance and the factors associated with student performance in the teaching-learning process in the context of the public educational institutions of the UGEL - Ventanilla, Callao . The difficulties in the driving processes are a consequence of the lack of managerial training, emotional management, time management, the low development of management skills, the lack of dialogue and the lack of interaction between the leader and his collaborators, and the non-strengthening of school coexistence, among other aspects. The proposal is divided into three phases and a set of activities for each of them, duly structured and explained. The methodological guide proposes overcoming the deficiencies to achieve a good quality of national education.

**Key words:** Pedagogical leadership, management, learning, methodological guide.

## **Diseño Teórico Metodológico**

### **Introducción**

En la actualidad, con el desarrollo del conocimiento científico y los nuevos paradigmas educativos, es preciso abordar el papel medular que cumplen los actores del proceso educativo; en particular, el director en una institución educativa. De tal manera, que este pueda comprender integralmente la función protagónica que cumple la educación en el desarrollo de la sociedad.

Es responsabilidad del sistema educativo, comenzando por el Estado, la sociedad, las instituciones educativas, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, las organizaciones sociales y políticas, comprender y comprometerse con el reto de la transformación de la educación nacional.

En ese aspecto, las universidades tienen un rol fundamental en la formación de profesionales de la educación; y además, estos centros de educación superior, tienen un compromiso en la producción de nuevos conocimientos desde la investigación científica, como una herramienta teórica y práctica para abordar los distintos problemas que presenta la educación peruana en un mundo dinámico en constante cambio.

Por lo expresado, esta investigación propone, como objetivo principal, una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Región Callao.

La investigación se ha desarrollado en un contexto sociocultural de singulares características, en donde la innovación, la creatividad y la transformación deben ser un



compromiso de los directivos que asumen con responsabilidad las políticas educativas a través del diálogo con los otros actores del proceso educacional.

Expresado este propósito, abordamos el desarrollo del liderazgo pedagógico dentro de los procesos educativos, cuyo capital fundamental es la persona humana. Liderazgo con el que debe asumir responsabilidades para alcanzar el concepto de la calidad en la educación desde el abordaje de la excelencia en las acciones cotidianas del quehacer educativo.

Entendemos que el liderazgo pedagógico del directivo tiene relación directa con su propio carácter, su personalidad, su nivel académico, experiencias, sus emociones, motivaciones y la interacción simbólica del cual surge su sistema de creencias y valores; es decir, lo sociocultural en la que desarrolla su actividad profesional y directriz al hacer suya la necesidad de construir sus propias capacidades, habilidades, competencias y conocimientos para verificar sus expectativas y aportes en la construcción de propuestas que permitan a docentes, padres de familia, estudiantes y a la sociedad, verifiquen a partir de la confianza, seguridad y credibilidad, sus potencialidades para dirigir el proceso pedagógico en la institución educativa.

El liderazgo pedagógico implica, para quien lo ejerce, comprender que todos los otros actores del sistema educativo desarrollen, rindan y construyan sus capacidades, para aportar a elevar el rol de la escuela en el contexto de la comunidad como espacio local.

En este sentido, en el contexto investigativo se abordó la problemática propuesta a partir del problema científico y preguntas específicas, que permitieron determinar las categorías centrales en una investigación aplicada educacional, así como el objetivo general y las tareas científicas que permitieron identificar y desarrollar, teórica y

metodológicamente, las categorías y subcategorías apriorísticas y los indicadores en el marco teórico del estudio y alcanzar el diseño y la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos en la educación básica regular.

El proceso investigativo ha partido de los fundamentos del marco teórico desarrollado, teniendo en cuenta los antecedentes de la investigación, desde el enfoque de investigación educacional aplicada y dentro del paradigma sociocrítico interpretativo. Se trabajó, mediante las técnicas e instrumentos de recogida de información, con una población, muestra y muestreo no probabilístico por conveniencia, en las que se ubicaron las unidades de análisis que proporcionaron la información sobre la realidad investigada, y se concluye con la propuesta de la guía metodológica cuyo propósito es contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico dentro del Marco del Buen Desempeño del Directivo, (MBDD) como lo propone el Ministerio de Educación de nuestro país.

### **Planteamiento del problema de la investigación**

En la actualidad, existe un deficiente desarrollo de calidad educativa, vista desde la gestión pedagógica de los directivos en las instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, por la ausencia de liderazgo en su función pedagógica y, además, por un limitado desarrollo de las competencias en general, entre las cuales están las participativas, que se construyen a partir del diálogo interactivo entre todos los participantes.

Es por ello que partimos, en principio, por visualizar la realidad de las instituciones educativas, a partir del diagnóstico empírico de la calidad educativa en el Perú, en cuyo contexto ubicamos la investigación.

Reflexionamos, a partir de La Torre y Seco (2010) al sostener que el secreto de la transformación de un país es invertir en la educación de calidad, como garantía fundamental para construir ciudadanos capaces de aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir, como sabemos constituyen los cuatro ejes rectores propuestos por el Informe Delors (Unesco, 1996) denominado **La Educación Encierra un Tesoro**, en la que se expone los argumentos para la educación del Milenio que son esencia de una educación de calidad para las generaciones de hoy y del mañana.

La calidad educativa en las instituciones, en uno de sus aspectos, como tareas del rol del directivo en la gestión institucional, fundamentada en los principios pedagógicos e identificado del liderazgo con las políticas educativas del Estado y del sector Educación, en el contexto de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, escenario en donde el liderazgo pedagógico, necesariamente, pasa por determinar los estándares de calidad para identificar las competencias profesionales de los directivos, dispuestos a cambiar la estado crítico en el que se encuentra la educación peruana.

La educación con calidad contribuye directamente al desarrollo sustentable y permanente de las sociedades, como lo plantea el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN 2015 – 2021) en sus seis objetivos estratégicos.

En tal sentido, sostienen dichos autores, que “el crecimiento económico, en su mayor parte, va al bolsillo de unos pocos, sin embargo, el desarrollo social no se traduce en una vida mejor y de más calidad para todos”. En coincidencia, el drama y la crisis de la educación en la sociedad peruana, está en los vacíos presupuestales, sinceridad y coherencia en los planes nacionales de educación, en los aspectos curriculares y la inestabilidad política, acompañada por carencias estructurales históricas. (Rivas, 2015).

Interpretamos que la investigación y el desarrollo son paradigmas que van de la mano en todos sus aspectos, y solo se alcanzarán con políticas públicas que fomenten la educación como un valor social y cultural para cambiar el rostro del país y asegurar su crecimiento como nación en el concierto de la globalización “**planetaria y universal**” como señala Morín (2000).

Desde estas perspectivas teóricas y prácticas, el rol del directivo debe adquirir dimensiones de liderazgo; y siendo así, la escuela cambia, los docentes, alumnos, padres de familia, la comunidad verifica esos cambios desde el proceso educacional y sociocultural.

Román (2010, citado por La Torre, 2012) afirma que “la escuela puede llenar la cabeza de los alumnos de pájaros en miles de contenidos durante quince o veinte años y devolverlos a la vida, incapaces de vivir como personas y como ciudadanos críticos, constructivos y creadores” (p. 12). Esto presupone, de acuerdo con dicho autor, que siempre debemos recordar que la vida posterior a la escolaridad, para que el ciudadano sea útil a la sociedad, solo es posible alcanzando el desarrollo de sus capacidades más o menos generales, valores y actitudes, que permitan orientarlo y darle sentido a su vida y ser útiles a la sociedad.

Esto debe entenderse, desde la educación formal, como lo propone el Diseño Curricular Nacional (DCN, 2017) no solo para construir personas con miras a un futuro profesional o laboral, sino con una vida ciudadana y democrática, como principios rectores que conduzcan a la práctica ética, desde el contexto cotidiano, cuyos cimientos se colocan en la familia, la escuela y la sociedad, como sostiene la Unesco, que la “educación es para toda la vida y a lo largo de esta”. (Delors, 1996).

Para hacer una valoración sobre la gestión por competencias y el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas de la Ugel de Ventanilla, Región Callao, debemos revisar algunos momentos importantes del desarrollo de esta categoría.

Por ejemplo, en la década de los 60 en Estados Unidos, y los 70 en Inglaterra, ya se trabajaba con este tema tan necesario en la gestión y desarrollo de los procesos educativos. Sin embargo, en nuestro continente es a partir de los 80, que se comienza a identificar, en el marco de diversas reformas educativas (Rivas, 2105), con las políticas públicas de los distintos gobiernos, en el caso del Perú, pero que no tuvieron continuidad programática. Por la tanto, la filosofía y la doctrina curricular no permitieron la construcción de espacios democráticos en la escuela en el contexto de una disciplina educativa en proceso de gestación e identidad auténticos.

En tal sentido, la definición conceptual de Nano de Mello (2014) en su trabajo sobre las nuevas propuestas para la gestión educativa, destaca que el objetivo de la función de la escuela en el aprendizaje de los alumnos, permitirá definir la gestión pedagógica como eje central del proceso educacional.

En resumen, afirma Rivas (2015) con respecto al proceso dinámico en educación:

La acción del Estado en la educación, que debiera ser dinámica, es decir, abierta a la diversidad y al cambio, tiende a estar estática y homogénea. Donde debiera ser estable, en el sentido de garantizar continuidad en las políticas, tiende a ser discontinua e inestable. Una gestión de ese tipo impide al aparato estatal dar respuesta a lo sugerido por el concepto de necesidades básicas de aprendizajes que es otorgar un mayor énfasis a la calificación de

las demandas de evaluación de resultados y fortalecer fórmulas de trabajo asociativo para la acción entre el estado y el sector no gubernamental, y entre el sector educativo y otros sectores de actividad. ( p. 134).

Por otra parte, Sander (2002) la define como “campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática”. (p.28). Solo la práctica política y cultural de la educación permite construir los valores éticos para fomentar ciudadanía y democracia.

Agrega, que el concepto de calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación como aspecto central de la comprensión del proceso de enseñanza aprendizaje. Además, expresa que la controversia en torno al concepto de calidad de vida humana en los círculos académicos de todo el mundo, nos remite a la filosofía de la ciencia, a la política del conocimiento, al modelo de sociedad y al concepto de ser humano como sujeto individual y social.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, Minedu, 2016) y Rivas (2015) enfatizan, entre otros aspectos, que la definición de calidad de vida humana responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la ciudadanía en su diario quehacer. A su vez, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con la construcción de su presente y su futuro, la definición de calidad de vida humana debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política del continente en el contexto global de la nueva realidad económica y política internacional.

A partir de estas categorías conceptuales, puede apreciarse, entonces, que las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica de los directivos, como su etimología la define, es crear una estructura que permita el trabajo participativo y colegiado desde la “racionalidad estratégica y comunicativa”, así como formas de evaluación del trabajo democrático, la rendición de cuenta y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación, desde situaciones realistas, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afectan la comunidad educativa a partir de un contexto en donde las competencias contribuyan a definir el rumbo del proceso de la educación nacional.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo por competencias participativas y democráticas, tanto el estamento de docentes como el de los directivos, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto para la gestión pedagógica de los directivos que construyan el liderazgo democrático en la institución educativa, como lo señala el MBDD elaborado por el Ministerio de Educación del Perú. (MBDD, Minedu, 2016).

Precisamente, el MBDD es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM, 2012), se propone para el ámbito de la gestión de los directivos: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”. (p.23),

Dicho esto, se comprende, como lo afirma el MBDD, que los primeros alcances positivos de los cambios en una institución educativa se enmarca en “la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados a partir de las competencias integrales”. Así, el MBDD, se convierte en una “herramienta estratégica de implementación de una política integral con liderazgo democrático, competente y participativo.

Para el trabajo de investigación revisamos la doctrina de la reforma educativa en las esferas que el MBDD propone, sobre todo lo referido a la propuesta de nuevas competencias desde la implementación curricular, basado en dos categorías centrales estructurado en dominios, competencias y desempeños. Es decir, este documento oficial elaborado por el Minedu, tiene como propósito romper los paradigmas impregnados durante décadas en el directivo tradicional para avanzar hacia nuevos enfoques cualitativamente superiores que pasen del director tradicional al líder pedagógico. Más adelante explicaremos este aspecto.

En tal sentido, desde estas primeras formulaciones teóricas, desarrollamos la investigación cualitativa aplicada, en el contexto científico de la metodología de la investigación educacional, basada en sus fundamentos teóricos y epistemológicos, que permitió abordar el proceso investigativo de las competencias participativas del directivo de la instituciones educativas de la Ugel Ventanilla, Callao, que realiza propuestas de estrategias y alternativas, democráticas, participativas y de trabajo en equipo, comprometido con su comunidad y la sociedad peruana hacia un liderazgo pedagógico que involucra el sistema educativo desde sus bases hasta los estamentos superiores de dirección. Este es el objetivo al proponer la modelación de una guía para desarrolla liderazgo pedagógico



Ante todo, lo descrito anteriormente, se formula el siguiente problema científico.

### **Formulación del problema**

#### **Problema científico o pregunta científica.**

¿Cómo contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?

#### **Preguntas científicas específicas.**

¿Cuál es el estado actual del desarrollo del liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Callao?

¿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 instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?

¿Cuáles son las potencialidades curriculares de validez de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?

Para dar respuestas científicas a estas preguntas, se formularon los siguientes objetivos:

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo principal.**

Diseñar una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

### **Objetivos específicos o tareas de investigación.**

Diagnosticar el estado actual de desarrollo del liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

Sistematizar los fundamentos teóricos de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Callao.

Determinar los criterios que se tendrán en cuenta en la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

Identificar las potencialidades curriculares de validez de una guía metodológica para contribuir al desarrollo de liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

## **Población y muestra, técnica de muestreo cualitativo no probabilístico: unidad de análisis**

### **Población.**

La población, también denominada universo, es un conjunto finito o infinito de elementos o sujetos, como sostienen muchos autores entre ellos Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la que se pueden identificar de distintas formas: familias de una comunidad, viviendas

en el contexto local concreto. Sin embargo, no siempre hay coincidencia, algunos estudios difieren en los conceptos.

Además, afirman que universo es un sistema de personas, seres u objetos y población un conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos, en este aspecto indican que un universo puede contener varias poblaciones. Cuando no hay posibilidades de confusión se usan como similares. Se habla de que una población es finita cuando consta de un número limitado de elementos, ejemplo: todos los habitantes de una comunidad. Una población es infinita cuando no se pueden contabilizar todos sus elementos pues existen en número ilimitado. (Hernández et al., p.134).

En lo concerniente a la muestra, sostienen como un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella, concepto al que volveremos más adelante.

La muestra consiste en inferir los resultados a la población que nos interesa, es recomendable distinguir entre dos tipos de población: la población objetivo y la población muestreada. La población objetivo es aquella sobre la cual el investigador desea establecer una conclusión, por ejemplo, que el investigador esté consciente de lo expuesto anteriormente. También existe un criterio que la define como un conjunto de la población que se selecciona con el propósito de hacer un estudio más fácil y manejable.

Según las normas de la Sociedad Americana de Psicología (APA, por sus siglas en Inglés) la muestra es una parte numérica que representa a toda una población. Cuando realizamos tesis de enfoque cuantitativo y como parte de nuestro diseño metodológico

necesitamos realizar encuestas o entrevistas, debemos considerar la utilización de una muestra.

La población para el desarrollo de la investigación, estuvo constituida por 54 colegios, 43 directores y 28 subdirectores y un total aproximado de 300 docentes de los tres niveles (inicial – primaria – secundaria) de la Ugel de Ventanilla, Región Callao.

### **Muestra y muestreo no probabilístico.**

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, porque permitió responder a los objetivos diseñados en la investigación y cuando nos referimos a este tipo de muestreo no probabilístico es porque existen ciertas limitaciones o no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población (marco muestral) y, por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra. (Hernández, Fernández y Baptista., 2014).

Por tal naturaleza, cuanto se trata de investigación cualitativa, la principal consecuencia es que no podremos generalizar resultados con precisión estadística, por eso es preferible, recomiendan los metodólogos, trabajar con el muestreo por conveniencia o por criterio del investigador, pues se trata de un procedimiento adecuado para seleccionar por exclusión o inclusión las unidades de análisis.

Sin embargo, el muestro no probabilístico de este tipo, por conveniencia y por criterio, de hecho, buscó escoger una muestra de la población que sea accesible. En otras palabras, las unidades de análisis con las que se trabajaron las técnicas e instrumentos de recogida de información se seleccionaron porque estuvieron al alcance o mostraron actitud colaborativa. Dicho de otro modo, el muestreo por conveniencia está considerada por

algunos autores (Kerlinger y Lee, Hernández et al., entre otros) como una técnica en donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Para nuestra investigación, preferimos seleccionar el tamaño de la muestra mediante la técnica de muestreo no probabilístico, intencional, por conveniencia y de criterio, a partir de los fundamentos, como ya se ha sostenido, de inclusión y de exclusión.

Estuvo conformada por unidades de análisis que laboran en las instituciones educativas (directivos y docentes). En tal sentido, se han tomaron para las unidades de análisis a cinco directores de los tres niveles, tres del nivel secundario, uno del nivel primaria y uno del nivel inicial.

A ellos se le aplicó una entrevista a profundidad semiestructurada. Los docentes, considerados para la muestra, fueron cinco por cada institución educativa haciendo un total de veinticinco, a quienes se les aplicó la encuesta o un cuestionario con preguntas cerradas y para saber sus resultados se usó el SPSS V-22.

### **Criterios de inclusión.**

Directivos y docentes nombrados

Edad entre 27 a 45 años.

Directivos nombrados en los últimos tres años en sus instituciones educativas.

Que hayan firmado el consentimiento informado para el trabajo de investigación.

### **Criterios de exclusión.**

Directores contratados.

Docentes contratados

Que hayan respondido con errores los instrumentos (doble marca o ítems en blanco)

### **Justificación de la investigación**

Teniendo en cuenta que el liderazgo pedagógico es un aspecto fundamental en la conducción de las instituciones educativas, la propuesta de una guía metodológica como resultado de la investigación, contribuirá a elevar la calidad de la educación en todos sus niveles, por lo que se asume la necesidad del desarrollo de los criterios pedagógicos que permiten la justificación de la investigación en los siguientes aspectos:

#### **Teórica.**

Desde el punto de vista teórico, se revisaron y sistematizaron los antecedentes teóricos del tema investigado a nivel nacional e internacional, y las teorías, enfoques y tendencias, que nos permitieron estudiar y alcanzar los objetivos propuestos y las categorías de estudio para comprender desde el método científico, los distintos procedimientos conceptuales para desarrollar un marco teórico de acuerdo a las exigencias científicas.

#### **Práctica.**

En el aspecto práctico, la investigación es útil para los directivos y los docentes encargados del proceso educativo, y tomen conciencia sobre un problema de vital importancia en la formación integral de los estudiantes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, en donde la comunidad educativa pueda visualizar el rol protagónico del directivo como líder pedagógico en el proceso académico en todos los niveles educativos.

## **Metodología de la investigación**

El trabajo presenta una guía metodológica que permitirá a los directivos de las diferentes instancias del sistema educacional, contar con orientaciones, pasos y momentos estructurales en el desarrollo del liderazgo pedagógico; de tal manera, contribuyan a desarrollar, con los otros actores, una gestión educacional de calidad.

Permitió organizar la información y conocimiento sobre el liderazgo pedagógico, mediante un orden conceptual, procedimental y actitudinal que los directores deben tener en cuenta para conducirse en su desempeño cotidiano frente a las instituciones educativas.

Asimismo, el estudio permitió proponer conclusiones para fortalecer los aspectos positivos del líder pedagógico y erradicar aquellos factores que atentan contra el desarrollo armonioso de una cultura organizacional y un clima laboral adecuado para el buen desarrollo de los procesos educativos.

Efectivamente, en nuestra investigación se tuvo en cuenta el desarrollo actual del currículo por competencias y el desempeño docente, la propuesta de la guía metodológica y sus resultados podrán ser útiles a otras instituciones educativas de nivel superior, sobre todo, en las instituciones públicas del país.

### **Categorías apriorísticas y subcategorías de investigación.**

#### **Guía Metodológica.**

##### ***Subcategorías apriorísticas.***

Sistematización funcional

Acompañamiento directivo

Autoevaluación institucional

Construcción participativa del PEI

Acompañamiento de la asesoría educativa

***Liderazgo pedagógico.***

***Subcategorías apriorísticas.***

Competencias del directivo

Experiencia del directivo

Gestión de los procesos pedagógicos

Liderazgo transformacional

Liderazgo conductivo

Gestión del directivo

Clima escolar

Gestión democrática

Jerarquía del poder

Todas estas subcategorías apriorísticas fueron consideradas en la matriz metodológica y de categorización, y cuando abordamos la discusión de los resultados después del complejo proceso de la codificación y triangulación, verificamos su validez conceptual junto a las categorías emergentes, se definen en el marco teórico y en la modelación de la propuesta.



## **La investigación cualitativa en el contexto educativo**

Al asumir nuestra responsabilidad en la investigación educativa en el enfoque cualitativo aplicada, consideramos de suma importancia identificar a los actores en dicho proceso investigativo.

En tal sentido, como señala Sandin (2003), citado por Bisquerra (2009) considera que diversos autores en el marco del paradigma cualitativo, entienden la “realidad de forma holística”. Es decir, sostiene Bisquerra, observando el contexto en su forma natural y atendiendo sus diferentes ángulos y perspectivas. Esto exige la utilización de diversas técnicas interactivas, flexibles y abiertas, que permitan captar la realidad con todas las dimensiones que la completan. (p. 276).

Por lo tanto, es importante considerar a las personas integrantes de la realidad como integrantes activas de la investigación. Al respecto, enfatiza Bisquerra, es sumergirse en el mundo subjetivo de las personas y hacerlo emerger. Solo convirtiéndolas en actores de sus propias vidas se podrá comprender y atribuir significado a los acontecimientos y situaciones vividas en el contexto del estudio. Esto quiere decir que el investigador tiene como función la interpretación, la comprensión o bien la transformación, a partir de las percepciones, creencias y significados proporcionados por los protagonistas.

### **Tipo y diseño de investigación**

La investigación cualitativa aplicada se contextualizó, en primer término, desde los métodos teóricos en la investigación pedagógica propuestos por el Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC, 2009) y en las opinión de Cerezal y Fiallo (2003) quienes sostienen que la “investigación científica es el proceso creativo y de innovación

que realiza el hombre, dirigido a encontrar respuestas a problemas y con ello aumentar y enriquecer sus conocimientos”. Agregan, además, que este proceso implica la “concatenación lógica y rigurosa de una serie de etapas o tareas que se dan en el conocimiento y se fundamenta en el método científico a partir de seguir determinada metodología”. (p.34).

Con esto confirmamos que la mirada científica para la investigación, en este caso específico, se centra en el trabajo con los métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis-síntesis; de lo abstracto a lo concreto, inducción-deducción; y modelación.

Asimismo, Bisquerra, (2009) y Lanuez, (2010) coinciden en que la investigación científica como proceso y resultado se desarrolla en el marco del enfoque educacional, que integra creativamente criterios de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto en función a la naturaleza de su objeto de estudio: formación integral del ser humano.

El tipo de investigación es aplicada, pues según Bisquera ( 2010) está encaminada a la resolución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Su propósito de realizar aportes al conocimiento científico se subordina a la solución de los problemas de la práctica educativa y pedagógica.

Como se trata de una investigación educacional, es importante tener en cuenta lo indicado por Sandin, (2013) quien sostiene:

Este tipo de trabajo debe verse desde el marco de las Ciencias de la Educación, en su desarrollo histórico, en los que confluyen diversos factores decisivos: la preocupación de asentar la educación sobre

bases empíricas; la introducción progresiva del método experimental en ciencias afines a la educación; la vinculación inicial con la psicología, ciencia que aporta a la pedagogía un modo de trabajar, un área de interés, una metodología y unos instrumentos de medida y la influencia de la psicología. (p. 14).

En tal sentido, es importante darle el abordaje transdisciplinario de la investigación, toda vez que la pedagogía, en su sistema integral de conocimientos en el proceso enseñanza aprendizaje, nos obliga a mirar el contexto desde la sociología, la historia, epistemología, antropología, psicología, entre otras ciencias del saber científico.

Al respecto, Flores (2015) sostiene que “la transdisciplina es un sistema de comunicación integral y objetiva, que lleva una carga sustantiva en su contenido. Es intermitente porque está permanentemente viva en la dimensionalidad que, desde una óptica humana ocupa espacios y carece de tiempo” (p.5).

### **Diseño de investigación.**

Corresponde al diseño descriptivo e interpretativo en tanto busca recoger, evaluar, valorar datos sobre aspectos, dimensiones del campo o categorías de estudio. Al respecto, Hernández et al., (2014) indican que “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren” (p. 118). Por lo tanto, se puede afirmar que los estudios descriptivos analizan propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno u objeto que se estudia.

### **Métodos de la investigación.**

Teniendo en cuenta la organización de los métodos de investigación, desde el nivel teórico y empírico propusimos los siguientes:

#### ***Métodos teóricos.***

Según las definiciones tomadas del Instituto Pedagógico y Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), se expresan en las siguientes conceptualizaciones.

#### ***Método histórico-lógico.***

Este método nos permitió conocer el desarrollo **histórico** y la lógica de la trayectoria real del fenómeno y problema de estudio concretado en el liderazgo pedagógico de los directivos de la institución educativa en el contexto de una etapa o período. Debemos considerar, que el aspecto *lógico* se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno y estudiar su esencia.

#### ***Método de análisis –síntesis.***

El **análisis** es la operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente el todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.

La **síntesis** es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

Para nuestro estudio fue importante este método en la medida que analizamos las fuentes teóricas, documentales y la información obtenida a través de los datos

proporcionados por las unidades de análisis que nos llevaron a construir una perspectiva de síntesis conceptual para el marco teórico y el diseño de una guía metodológica.

### ***Método de inducción y deducción.***

Este método teórico permitió, mirar los procesos metodológicos teniendo en cuenta que la ***inducción*** es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de los conocimientos de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

En tal sentido, la ***deducción*** nos ayudó al razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

Todo ello se concreta en el análisis de la necesidad de diseñar alternativas que permitan desarrollar un proceso de calidad en la gestión del liderazgo pedagógico.

### ***Método de lo abstracto a lo concreto.***

En las investigaciones pedagógicas, sobre todo aquellas en las que se orientan dentro del paradigma naturalista, descriptivo, es decir, cualitativo. En tanto que es para una mejor comprensión del tránsito de lo ***abstracto*** a lo ***concreto*** que se expresa en la transformación del conocimiento científico.

Si entendemos que el primer momento, trabajamos desde la percepción del fenómeno (liderazgo pedagógico) desarrollamos una imagen sensorial concreta del fenómeno y este viene a ser nuestro punto de partida del proceso investigativo., en donde debemos trabajar lo general y lo singular.

No indica que en nuestro tema de investigación la *abstracción* nos indicará las cualidades para determinar la esencia del fenómeno, como se lee en el documento de IPLAC, eso se expresa en “el reflejo de la esencia, la ley de los fenómenos de manera abstracta en su aspecto puro” ( p. 35).

### ***Método de modelación.***

La ***modelación*** es el proceso mediante el cual se crea una representación o modelo para investigar la realidad. Nuestra propuesta como se sostiene en el problema científico y en las tareas científicas (objetivos específicos) fue contribuir con el diseño y estructuración de una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico de los directivos.

### ***Métodos empíricos.***

#### ***Técnicas para el trabajo de campo y recogida de información.***

La observación participante

La encuesta/cuestionario

La entrevista: abierta, semiestructurada.

El criterio de especialistas y el criterio de expertos.

Se señala y describen los equipos, máquinas, dispositivos, materiales o pruebas empleadas (cuestionarios, entrevistas a profundidad, guías de observación, entre otros) que se emplearon en la investigación. Es necesario informar sobre las evidencias de la validez y confiabilidad de los instrumentos empleados, que se adjuntaran en los anexos.

Los instrumentos, como las entrevistas a profundidad a los directivos y encuesta a los docentes, fueron diseñados por la investigadora, con apoyo del asesor y la validación por juicio de expertos. También se utilizaron instrumentos estandarizados y aplicados en otras investigaciones y validados por otras instituciones educativas anteriormente.

### **Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

En esta sección se explica cómo se procesaron los datos, a nivel descriptivo, interpretativo y de argumentación por tratarse de una investigación cualitativa aplicada. Con los instrumentos con preguntas abiertas, se emplearon tablas de reducción de datos y de categorización, tanto al principio de la investigación con las categorías apriorísticas y luego, después del trabajo de campo, se determinaron las categorías emergentes, con el fin de identificarlas para proceder a una nueva codificación y la triangulación.

Los datos se analizaron con la ayuda del método de la triangulación de fuentes y datos obtenidos con las respuestas de las unidades de análisis con el objeto de explicar y comprender el campo de estudio. (Martínez et al., 2015).

### **Métodos matemáticos y estadísticos.**

Para nuestra investigación se utilizaron también las herramientas estadísticas como el programa estadístico Spss y el programa de análisis cualitativo Atlas. Ti para gestionar y analizar datos, por tratarse de una investigación dentro del paradigma interpretativo y naturalista que permita identificar nuevas categorías en el proceso de codificación.

**Novedad científica y significación práctica.**

La novedad científica del presente estudio, consiste en el diseño de una guía metodológica para el desarrollo de la gestión del liderazgo pedagógico del directivo, con la utilización de los referentes teóricos que presentan las posibilidades de contribución al desarrollo integral del proceso pedagógico y de mejoramiento de la motivación, políticas y programas educativos, la responsabilidad social del directivo, liderazgo, capacidad de empoderamiento, sus competencias, su originalidad y dinamismo, como elementos importantes del desempeño creativo y como actor protagónico, proactivo, ético y democrático en el contexto público llamado institución educativa.



## **Capítulo I**

### **Marco teórico**

#### **Fundamentación teórica de la investigación**

##### **Antecedentes de la investigación.**

##### ***Antecedentes internacionales.***

Mosquera (2007) realizó una investigación con la finalidad de analizar la actitud del director y docentes en el clima institucional para diagnosticar sus actitudes y comportamientos en la cultura de la organización. El investigador aplicó una encuesta a su muestra que estuvo compuesta por la población de la Institución Educativa La Glorieta, localizada en Valencia Estado de Carabobo, Venezuela. Los resultados arrojaron que: “la comunidad educativa debe involucrarse conjuntamente con la institución para crear su propia estructura organizacional, en donde se incluya los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal” (p. 245). Sin embargo, se recomienda que el directivo y los docentes tomen actitudes positivas con el fin de mantener una cultura con los roles asumidos como resultados de los trabajos de calidad y el desempeño académico, se presente sin dificultades.

Chernobin (2004) en su tesis presentada en la Universidad de Barcelona, España; trabajó como objetivo general reconocer y delimitar las implicaciones relacionadas entre los miembros de la comunidad educativa, que son relevantes en la construcción del clima institucional que ayude a crear espacios de armonía y buenas relaciones interpersonales entre todos los actores educativos. La investigación se realizó en Brasil en la ciudad de Sao Paulo, Da Cruz. Los resultados muestran que: “las relaciones entre los miembros de la escuela tienen un impacto directo con los estudiantes en cuanto a su proceso formativo.

Por otro lado, muestra que los docentes no prestan atención a sus relaciones interpersonales, reuniéndose solo para manifestar que hay mucha carga laboral y que esto limita las coordinaciones entre ellos o los trabajos grupales” (p. 187).

En la lectura de la tesis, se evidencia que la investigación fue planeada, como sostiene su autora, en una estructura multidimensional, similar a la propuesta por Moos, (1987) y utilizada por Bisquerra, (1998) que presenta tres grandes macrodimensiones: de relación, de desarrollo, de mantenimiento y cambio, a las cuales les corresponden las micro-dimensiones que las describen y al mismo tiempo, introducen las unidades de significado que permitieron el análisis del informe, con el auxilio técnico del programa Atlas.ti. Es por ello, que recomienda incluir a los padres en el proceso educativo, lo cual es un desafío permanente de la institución educativa y realizar actividades de integración entre los miembros de la institución educativa.

Falcón (2005) para llevar a cabo su investigación aplicó un cuestionario a los miembros de una escuela secundaria en Guadalupe, México. El objetivo fue determinar la perspectiva de los niveles de clima en la institución y la aptitud del maestro como motivador a la misma. Los resultados obtenidos mostraron que los alumnos perciben que los maestros tienen una tendencia favorable hacia el bienestar del clima institucional en la escuela y que saben explotarlo. Sin embargo, también percibieron que se les hace difícil desarrollar ese aspecto. El investigador sugiere mantener un trabajo permanente frente a las actitudes de resistencia al cambio para la innovación, rescatando la experiencia de los docentes en el aula, se valoró las incitativas de los miembros de la institución educativa para identificar las debilidades con el fin de tomar las medidas correctivas en ámbito institucional.

Jarma (2011) aplicó encuestas a los miembros de la Unidad Educativa Cecilio Acosta , Venezuela, con el objetivo de diseñar un programa de gerencia participativa para mejorar el clima institucional, porque este influye en el desempeño, la calidad y el grado de satisfacción de los trabajadores; otro objetivo fue determinar las acciones que permitan llevar una gestión gerencial participativa influyente para mejorar el clima institucional.

Conforme a los resultados, en la investigación se observa un clima organizacional no placentero, en donde son evidentes los conflictos entre las personas que laboran en la institución, como es la falta de compañerismo, comunicación y de motivaciones entre los trabajadores por parte de los directivos.

En tal sentido, recomienda brindar información desde la dirección sobre la nueva aplicación de la gerencia participativa, con la realización de capacitaciones permanentes en cada una de las áreas de trabajo para la actualización de conocimientos y logro de objetivos institucionales; finalmente, realizar mediciones de clima institucional en el futuro, de forma periódica, con el fin de mantener un ambiente sano y agradable en el trabajo directivo y los otros actores del proceso educacional.

### ***Antecedentes nacionales.***

Vidal (2014) en su tesis, cuyo objetivo fue identificar la relación entre la cultura organizacional, la comunicación y el clima laboral en instituciones educativas privadas de Lima Norte – UGEL N° 02. Con metodología descriptiva correlacional, con un diseño no experimental-transaccional de comparaciones y básica, trabajó la referida investigación.

La población a la que aplicó sus instrumentos estuvo conformada por 220 trabajadores de las instituciones educativas privadas Sagrada Familia (40), Magda Portal (40), El Nazareno (60), 200 Millas (40) y Miguel Ángel (40) y la muestra fue estratificada y aleatoria, estructurada por 140 colaboradores elegidos al azar, (probabilística aleatoria simple) de diferentes categorías (promotor o director, profesores, personal administrativo y personal de servicio). Su muestreo fue de carácter intencional, probabilístico y aleatorio, integrado por un promotor / directivo de un total de cinco instituciones educativas resultando cinco directivos, 21 docentes de cinco I.E., le corresponde 105 y tres trabajadores administrativos igual por cinco I.E. tenemos un total de 15 y por último, tres trabajadores del área de servicios por el mismo número de instituciones al que le corresponde 15, y esto da un total de 140 unidades de análisis, que representa el 63,63 % del total de la población.

Los instrumentos utilizados fueron las Escalas de Clima Social (FES, WE, CIES, CES), validados en investigaciones realizadas en universidades de España. En la contratación de la hipótesis general de investigación, se obtiene un valor de  $t$  de student = 0.609, con valor de significancia, Sig. = 0.035, menor a 0.05, por tanto, se la comprueba hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Lo cual significa, que la cultura organizacional se articula con los sistemas de la comunicación para la mejora del clima laboral en la gestión de las instituciones educativas privadas de Lima Norte-Ugel 02.

Redolfo (2015) realizó un estudio titulado “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja departamento de Junín- 2015”, con la finalidad de determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, la investigación fue de tipo

correlacional, diseño no experimental de tipo transeccional, se trabajó con una muestra probabilística de 102 sujetos, finalmente arribó a las siguientes conclusiones:

Existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, tal como se demostró con los resultados del contraste de la prueba de hipótesis chi-cuadrado, siendo el valor de chi- calculado igual a 15,566, el valor de chi-crítico igual a 9,49, con 4 grados de libertad, y el valor de significancia es inferior a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que plantea que las variables están relacionadas. (Redolfo, 2015, p. 195, referido en dicha investigación).

### **Bases teóricas**

#### **Reflexiones generales sobre el liderazgo pedagógico.**

Gajardo y Ulloa (2016) sostienen que existe consenso que el liderazgo pedagógico en el sentido que refiere a un conjunto de prácticas cotidianas realizadas por los directivos en la educación para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes.

En tal sentido, afirman, que liderazgo pedagógico implica que las instituciones educativas focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración en la que todos los actores se comprometan en una cultura de calidad en la educación, que solo beneficiará al desarrollo del país y cambiará los rumbos de la sociedad peruana para construir espacios democráticos y de compromiso con el bienestar humanos en una cultura de paz.

El trabajo de investigación desarrollado, se sustentó en las diversas teorías, enfoques, modelos y estrategias de gestión directiva, en sus tres niveles, que son el pedagógico, administrativo, institucional, desde el MBDD; además, documentos metodológicos y normativos del Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2015) el Proyecto Educativo Nacional al 2021, la Ley Orgánica de Educación Nro. 28044, la Ley de la Reforma Magisterial Nro. 29944, Ley de la Carrera Pública Magisterial Nro. 29062, y por último la Ley N° 30220 que crea la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (Sunedu, 2014) entre otros documentos y textos sobre gestión y liderazgo directivo.

Este marco teórico desarrollado tiene una estructura de carácter flexible y abierto, en la medida que se ha ido elaborando, consultando fuentes y desarrollando la investigación, permitiendo la incorporación de sustentos conceptuales de la guía metodológica para el desarrollo de competencias, así como el desarrollo de la cultura de las competencias en el liderazgo pedagógico de los directivos, desde la pedagogía de la comprensión y las “escuelas inteligentes” (Perkins, 2012).

Sobre la pedagogía de la comprensión revisamos lo propuesto por Perkins (2010) quien señala que una pedagogía de la comprensión sería el arte de enseñar a comprender. Y eso es en gran medida lo que necesita la educación. Recuérdese el "síndrome del conocimiento frágil", según numerosas investigaciones, los jóvenes en general no entienden muy bien lo que están aprendiendo. Se aferran a conceptos erróneos y a estereotipos

Sobre la teoría de las escuelas inteligentes, también desarrollada por Perkins, para este estudio de investigación, creímos importante mirar el entorno educacional, para comprender el rol o roles que desempeñan los distintos actores en el proceso educación.

Al respecto, por ejemplo, Perkins, para la escuela inteligente, en relación al adiestramiento de la memoria en la educación de la mente, es enfático en señalar que la inteligencia y las cogniciones socialmente repartidas cumplen, así como el currículo, un papel extraordinario en identificar las tareas medulares de los agentes educativos. Ambas teorías pedagógicas las hemos abordado de manera más amplia en el proceso de construcción y reconstrucción del marco teórico.

### **La sociedad del conocimiento y su relación con el liderazgo pedagógico.**

Rojas (2010) sostiene que, al comprender y desarrollar la calidad de la gestión educativa, debemos enfocarla desde las categorías como globalización y sociedad del conocimiento. En tal sentido, afirma que el conocimiento debe ser pertinente, siguiendo el pensamiento de Morin, no interpreta tal pertenencia como la relación de coherencia que debe guardar el conocimiento con las necesidades sociales, educativas y culturales, sino más bien como una holística mediante el cual se ubiquen todas las informaciones en un contexto y en un conjunto. Enfatiza, entonces, que “el conocimiento como preparación para enfrentar riesgos, aprender los objetivos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos”.

También indica, el autor referido, que en la ausencia de crítica bien pudo deberse a que los especialistas de educación estaban demasiado ocupados en las últimas décadas diseñando nuevas metodologías, nuevas epistemologías y nuevos modelos curriculares (...). El sector educativo debe ajustar sus estructuras organizativas y logísticas, así como los modos de actuación, en esta realidad social y diseñar modelos educativos que le sean pertinentes. (Rojas, 2010, p.34).

Dicho de esta manera, en la sociedad del conocimiento, las instituciones educativas, no deben ser organizaciones burocráticas, en donde el director, responsable de la gestión, no tenga las competencias imprescindibles para el liderazgo y el éxito de su responsabilidad pedagógicas. Los actores deben ser “*trabajadores del conocimiento*”, profesionales instruidos y cultos que saben aplicar sus conocimientos a usos productivos, sobre todo en crear un clima de participación democrática de todos los actores para que el proceso enseñanza-aprendizaje cumpla con los estándares de calidad que nos exige la competitividad en la sociedad del conocimiento del siglo XXI.

Valdez (2014) confirma que la dirección y la organización de la escuela en el mundo actual atraviesa una situación de cambios profundos, en todos los ámbitos de la vida humana, caracterizada además, por el desarrollo vertiginoso del conocimiento, la tecnología y el manejo de la información; es por ello que la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de adaptarse a los cambios, ya que los viejos paradigmas de la dirección están mostrando que son insuficientes para producir eficacia, eficiencia, innovación permanente y calidad en el accionar de dichas organizaciones. (p. 357).

Esto exige, afirma, potenciar al hombre, a su intelecto ya que no basta que el directivo sea el encargado de que se hagan bien las cosas ya establecidas, sino que debe conducir **estratégicamente** dicho proceso.

En tal sentido, sostiene que la dirección escolar no escapa a las exigencias de la innovación educativa, por lo que se requiere de un modelo participativo y descentralizado, el cual supone una mayor implicación e intervención de los alumnos, maestros, trabajadores, padres de familia y comunidad en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la



elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación en la concepción y proyección estratégica del trabajo de la escuela.

El liderazgo es de vital importancia que los directivos, si anhelan diseñar y desarrollar programas académicos para la mejora integral de sus instituciones educativas, concretado en el avance del conjunto de enfoques de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos. (Perspectiva Educacional. Universidad Central de Valparaíso, Chile).

### **Subcategorías del liderazgo pedagógico**

Tomando en cuenta a Medina y Gómez (2014) las subcategorías del liderazgo pedagógico del director se ubican en función a sus capacidades.

#### **Capacidad de gestión.**

Según Coronel, Moreno y Padilla (2002) Muñoz y Marfán (2011) el liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas, requiere de la competencia de gestión, inmersa con claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora (p. 76).

Por su parte Medina y Gento (1996) manifestaron con respecto a la capacidad de gestión lo siguiente:

El desarrollo de los programas de mejora aplicados en los centros depende de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute el programa desde una cultura y clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en la Comunidad Educativa. Esta tarea es la base de la gestión del liderazgo, consiguiendo el compromiso de otras organizaciones, emprendedores y administraciones que serán incorporadas como corresponsables de estas prácticas innovadoras. (p. 47).

### **Capacidad humana.**

Según Medina (2013) “la naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, sitúa la competencia de carácter humano en un lugar prioritario y demanda de los directivos las claves de la visión rogeriana y golemiana, a saber, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo” (p. 39). El directivo debe ser un líder emocional equilibrado y éticamente abierto para la transformación con liderazgo humanista en las acciones formativas como su principal competencia, dado que al los valores del programa de integración, en práctica cotidiana expresan su verdad en la transformación con compromiso con la educación de calidad para beneficio de los estudiantes y la sociedad.

Alcanzar un liderazgo con aspectos humanos requiere descubrir a todas las personas del programa desde las características y papeles que asumen, consiguiendo que el profesorado actúe en esta dirección y que los estudiantes y familias vivan tal programa como un proyecto valioso y transformador en el que se sientan implicados.

Por su parte, Muñoz y Marfán (2011) sostienen que el “aprender desde la práctica, en el nivel técnico adecuado, es la línea a seguir para estimular a los directivos en el diseño y ejecución de programas creativos, requeridos para la innovación de la cultura de las instituciones de educación secundaria” (p. 36). A este concepto lo denominan “**capacidad técnica**”.

### **Bases teóricas y conceptuales sobre liderazgo pedagógico**

La Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 14° señala, de forma literal, que:

La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad y es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país con la formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar y precisa, además, que la educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias de las personas. (p. 153).

En tal sentido, la enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa y señala también que los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural de los ciudadanos.

### **Derecho a la educación y sus circunstancias.**

Nuestra Constitución Política (1993) afirma que el derecho a la educación es el equivalente moral al derecho a la vida, por considerar que la vida sin educación sería meramente vegetativa y la educación es el fundamento de la cultura.

Textualmente, se lee que el Estado Nacional sitúa a la educación en el marco de las "**circunstancias**" del hombre. Por ejemplo, indica en su artículo 17° que la educación debe ser garantizada por el Estado al asumir diversas obligaciones para hacer efectivo el ejercicio de este derecho: la reglamentación del derecho de enseñanza a cargo de la docencia .

Como resumen, en diversos artículos constitucionales como el 15|°, la organización y bases de la educación, la planificación de la instrucción general y universitaria, en el cual se garantiza la equidad y gratuidad de la educación pública estatal, autonomía y autarquía universitaria ( derecho de la autonomía universitaria) y derechos culturales reconocidos en los tratados constitucionalizados: Todo esto está contemplado y se precisan sus alcances en el artículo 18°.

El Consejo Nacional de Educación (CNE) en el documento Agenda Común Nacional – Regional para las Políticas Educativas 2011-2016, sostiene que “se debe trabajar en una gestión educativa descentralizada que promueva modelos de gestión con enfoque territorial pertinente y mecanismo de articulación intersectorial e intergubernamental y participación ciudadana para que las instituciones educativas se orienten a lograr los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes” (p. 32).

El documento demanda ciertas condiciones para el proceso de gestión educativa. En tal sentido, fortalecer las instituciones educativas como primera y principal instancia de gestión; promover y garantizar el fortalecimiento y desarrollo de capacidades a nivel institucional a través de la conformación de cuadros técnicos capaces de gestionar estas políticas; garantizar una gestión transparente con procesos de rendición de cuentas anuales de la implementación de las políticas y los logros propuestos. (CNE, 2011, pp. 5 – 6)

### **Liderazgo pedagógico.**

Leithwood (2009) sostiene que el liderazgo pedagógico, se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 18). Confirma, entonces, que son cuatro las sendas de influencia del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos, en el proceso educacional, las que se traducen en una práctica constante.

Estas sendas comprenden aspectos como: lo racional, emocional organizacional y familiar, identificar los factores o variables que tienen mayor potencial, trabajar para mejorar la situación o condición de esos factores y alinear los esfuerzos que requiere de parte de los líderes un conocimiento sobre los procesos más presión académica, el clima disciplinario, los aspectos técnicos y la solución experta de problemas.

Es del planteamiento, además, que los líderes adopten un “*pensamiento sistémico holístico*” esto requiere que los líderes pedagógicos comprendan y conciban el proceso de aprendizaje de los estudiantes como “co-producido” por la familia y la escuela, en el contexto de buenas prácticas en lo social y cultural.

Estas prácticas de liderazgo pedagógico en la escuela y en el aula, ejercen influencia significativa y decisiva, por el hecho de permitir a los directivos, docentes, trabajadores y padres de familia, establecer dirección, el desarrollo de las personas, rediseñar la organización en forma dinámica y colaborativa para alcanzar los resultados cuantitativos y cualitativos en los procesos sistémicos para gestionar los programas de enseñanza aprendizaje.

### **Teorías que fundamentan el liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico se fundamenta en las siguientes teorías:

#### **Teoría de Likert.**

Explicada a partir de los estilos del directivo definidos como el autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Posteriormente, fueron desarrollados en el factor humano en la empresa en su dirección y valoración (1968) a los que denominó como “sistemas y niveles de gestión”.

#### **Teoría de Fiedler.**

También determinada como la teoría de contingencia propone que el desempeño eficaz del grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y propuso el Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) que permite medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones; en tal sentido, consideró tres criterios en estas relaciones: líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, subrayando que pueden estar orientadas a la manipulación del líder desde la estructura de poder. (Fiedler y Chemers, 1985).

### **Teoría del liderazgo situacional.**

Para Hersey y Blanchard, (1998) se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo lo que permitirá el alcance o grado con que el gerente establece una comunicación unilateral (en un solo sentido) para inculcar una doctrina de convencimiento y seguridad para que cada subordinado “haga lo que tiene que hacer” , en el camino del cómo y cuándo y de qué manera se deben cumplir las tareas en las que previamente se asume una responsabilidad.

### **Teoría de Camino – Meta.**

Evans (1970) y House (1971) citados por Daft (2013) sostienen que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. La función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales por alcanzar metas laborales y que el camino para alcanzar buenos resultados sea más fácil de recorrer, reduciendo obstáculos y contratiempos, con satisfacciones personales por las nuevas oportunidades aprovechadas: El líder trabaja con los colaboradores en el proceso de aprendizaje para luego ellos puedan identificar .Dicho de otro modo, entendemos que el líder motiva y señala el camino a los seguidores, mostrándole los premios que él desea y valora, es decir, trabaja con ellos para que puedan identificar y aprender innovadores comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los premios que otorga la organización.

### **Teoría del liderazgo transformacional.**

Bass y Avolio (1997) sostienen que las actitudes y voluntades de los colaboradores cuando trabajo en relaciones de apoyo, surge manifestaciones evidentes de liderazgo transformacional, con nuevos líderes al interior de las organizaciones. En ambientes institucionales educativos a través de este tipo de liderazgo, los directivos tienen la gran oportunidad de lograr mayor criterio laboral en los procesos internos, y se hacen más notorios los cambios en su interacción simbólica y en sus creencias y valores que van más allá de lo individual.

Por lo tanto, lograr éxitos y objetivos comunes las organizaciones, son beneficiadas al ampliar su productividad con el aporte y la calidez del colaboradores o colaboradores que atienden al consumidor.

Diversos autores como Contreras, Bolívar, Abolió, entre otros, precisan, en conclusión, 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).

Por lo tanto, debemos indicar, al consultar las diversas fuentes, que las exigencias a las que se enfrentan los directores de las instituciones educativas que gestionan diversos aspectos que van desde lo pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, en donde deben poner a flote sus condiciones de líderes para enfrentar diversas situaciones.



Por lo tanto, tampoco les deberá ser ajeno que la gestión y la administración de los recursos humanos como los docentes, personal administrativo, personal de servicio, estudiantes, padres de familia, autoridades locales y de organizaciones civiles, etc., y los materiales para el proceso enseñanza aprendizaje, por lo que deben desarrollar competencias comunicativas y de diálogo proactivo que se comuniquen e interactuar con sectores poblacionales heterogéneos y por lo tanto, desempeñan una variedad de funciones en el ámbito social.

Sin embargo, se deben tomar decisiones oportunas basadas en evidencias y proporcionen liderazgo educativo a los profesores, necesario para ayudar a que los estudiantes consigan finalizar con éxito sus estudios y la sociedad constante que sus hijos ((futuros ciudadanos) se están formando como personas para servir en un futuro próximo al entorno social, definido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013).

### **Sistema de liderazgo pedagógico**

El Colegio Regional de Profesores de Lima Metropolitana ( 2013) en el documento sobre el Desarrollo de Competencias para el Gestión en Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, al referirse al sistema de liderazgo pedagógico señala que el estilo de comportamiento como factor de influencia, fuera de una condición de poder, en donde la motivación de la persona o el grupo al que se está dirigiendo poco importa, la dependencia no es la causa que provoca la influencia, más bien se puede concluir que es el proceso de innovación el que la induce. En tal sentido, se lee en el documento, que “la innovación se

puede tomar como variable independiente y generadora de un estado de influencia particular” (p. 102).

Según Moscovici (citado en el documento del CPP) es de la idea que el estilo de comportamiento es un concepto nuevo y, sin embargo, resulta familiar en referencia a la organización de los comportamientos y las opiniones, al desarrollo y a la intensidad de su expresión. En una palabra, a la “**retórica**” del comportamiento y de la opinión.

En tal sentido, se afirma en dicho estudio, que los estilos de comportamiento que adopta la persona o el grupo, deben ser identificados y reconocidos socialmente, para lo cual debe cumplir tres condiciones:

En primer lugar, tener conciencia de la relación que existe entre el estado interior y los signos externos que ellos utilizan. La certeza se manifiesta en el tono afirmativo, confiado; por ejemplo, la intención de no hacer concesiones se expresa en la firmeza del comportamiento adecuado. En segundo término, debe dar señales de modo sistemático y consistente a fin de evitar un mal entendimiento por parte del receptor y, por último, en este aspecto, como tercera condición, el directivo debe conservar las mismas relaciones entre el comportamiento y los significados a lo largo de una interacción; en otros términos, asegurar que las palabras no cambien de significado en el curso de la interacción. (p. 102).

Los cinco estilos de comportamiento relacionados al liderazgo pedagógico, se definen de manera objetiva: esfuerzo, la autonomía, la consistencia, la rigidez y la equidad.

Dicho de esta forma, debe entenderse que el liderazgo educativo como un liderazgo transformador, como lo sostiene Tablada, (2013) en el documento de la referencia:

(...) que el líder /lideresa/ pedagógico/a, en sentido estricto, no puede ‘enseñar’ a otros – sobre todo a formarse culturalmente – como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. (p. 107).

Se afirma, entonces, que en una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Somos consecuentes con que “resulta imprescindible un cambio de paradigma en donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de cuando un grupo o colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor”. (p. 108).

Todo esto se puede interpretar a partir de que “se traduce, en el encuentro del liderazgo pedagógico, que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual su destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito”, (p.108) esto se puede explicar que el liderazgo pedagógico es, en suma, la participación activa de todos los actores educativos.

En el proceso de reforma de la educación peruana, el Ministerio de Educación (2014) en el documento Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, Directivos Construyendo Escuela) al que ya nos hemos referido, afirma que la “reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico”. (p. 14).

En tal sentido, se propone como una opción necesaria y pertinente hacia una escuela organizada en función del aprendizaje de los estudiantes, a partir de un eficiente trabajo docente, en un ambiente institucional con un clima escolar acogedor con intervención de las familias y la comunidad. Entonces, se comprenderá con una mayor certeza la importancia del liderazgo pedagógico del directivo en el proceso de reforma de la educación nacional.

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

En tal sentido, se articula en el MBDD, que debe asumirse la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995, p. 17).

La gestión escolar, vista desde esta perspectiva pedagógica, como lo propone el MBDD, uno de sus retos es dinamizar los procesos institucionales de manera integral para

construcción y recuperación “del sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela”.

Además, es importante señalar que una gestión democrática está orientada al cambio institucional y debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes.

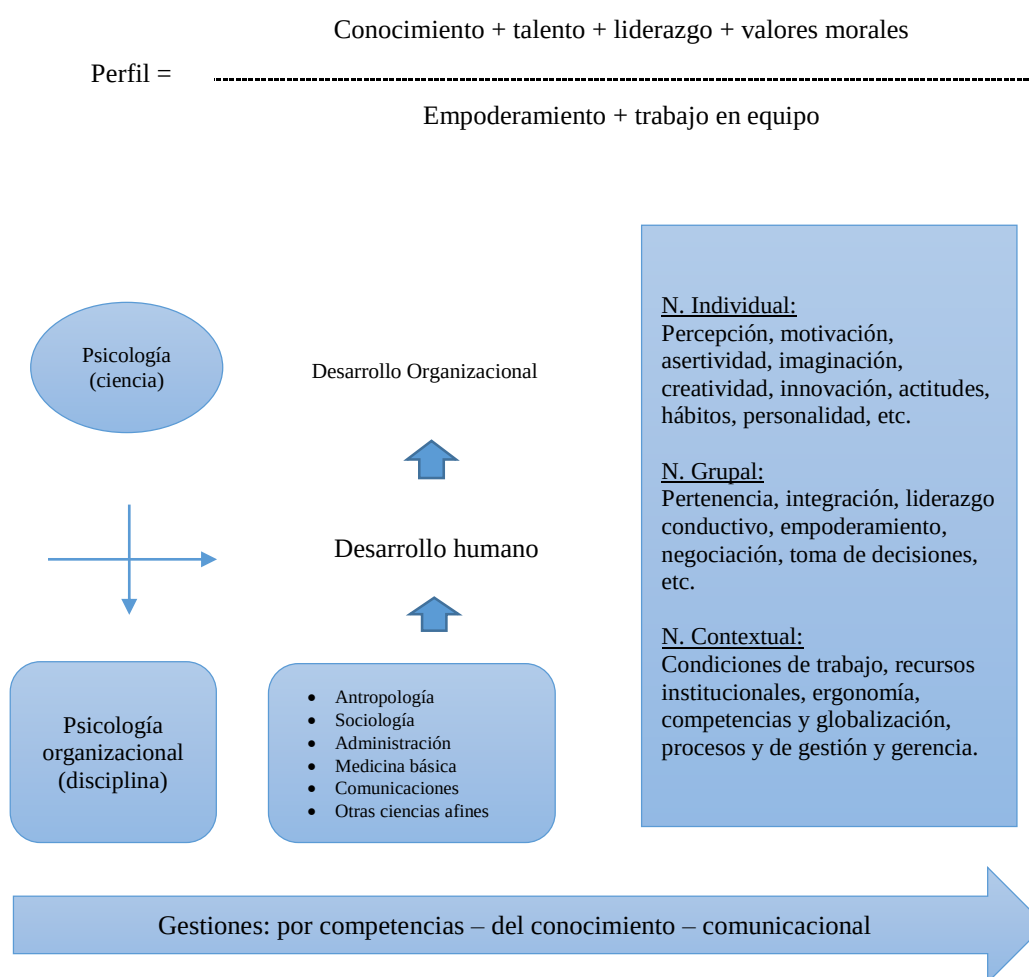
El MBDD es claro en sostener que es “importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar, como una consideración de un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual (p. 15).

Una gestión democrática, confirma el documento, está orientada al cambio institucional, y debe, por tanto, entenderse como una garantía permanente para una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visualizarse en:

El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar. En la que una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones. Objetivo que se cumple en un proceso de la institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores (p.15).

## Gerenciación y liderazgo conductivo

Pintado (2014) sostiene que el perfil del liderazgo debe especializarse en la administración y conducción de los recursos talentosos y debe capacitarse en gerencia estratégica del talento humano que le permita nutrirse de una mayor comprensión de la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Propone, en tal sentido, una lógica en la que se integran las siguientes categorías conceptuales:



Gerenciación y liderazgo conductivo. Tomado de Pintado, (2014).

## **Liderazgo auténtico**

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

Este liderazgo lleva a los líderes auténticos a conocerse bien y no solo a ellos sino a la realidad en que se interrelacionan con otros, lo que facilita seguir las metas dárseles a conocer a los demás tomando en cuenta siguiendo valores, ética y principios. (Avolio et al., 2004).

Según su creador, George, B. (2003) sostiene que:

Un auténtico líder está más interesado en la capacitación de los empleados que en dinero o poder personal y es guiado por la compasión y el corazón en todo lo que hacen. Mientras que muchos líderes auténticos pueden tener habilidades naturales

Hace hincapié, además, que cualquier persona puede convertirse en un auténtico líder a través del trabajo duro y desarrollando sus cualidades de liderazgo. Los auténticos líderes están dedicados al crecimiento personal continuo y comprometido a construir relaciones duraderas y organizaciones fuertes. (p.32).

Un auténtico líder desarrolla su propio estilo de liderazgo, pero este estilo de liderazgo no debe ser demasiado rígido. Un estilo de liderazgo auténtico es aquel que puede adaptarse a

las nuevas circunstancias y situaciones. También debe ser capaz de delegar cuando sea necesario y no tener miedo a cambiar la forma en que haces las cosas para adaptarse a diferentes situaciones. George sugiere que, para comenzar a desarrollar su estilo de liderazgo auténtico, debe comenzar por evaluar a sí mismo contra las cinco cualidades de un líder auténtico. Estas cualidades son: la comprensión de su propósito, la práctica de sus valores, lo que lleva con el corazón, el establecimiento de relaciones conectadas y demostrar la autodisciplina.

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

### **Ser auténtico en un líder**

George, afirma, además, que un líder auténtico desarrolla su propio estilo de liderazgo, pero critica el hecho que va camino a la rigidez; sin embargo, puede adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones. También debe ser capaz de delegar cuando sea necesario y no tener miedo a cambiar la forma en que haces las cosas para adaptarse a diferentes situaciones.

George sugiere que, para comenzar a desarrollar su estilo de liderazgo auténtico, debe comenzar por evaluar a sí mismo las cualidades de un líder auténtico. Estas cualidades son: la comprensión de su propósito, la práctica de sus valores, lo que lleva en sus sentimientos (en su corazón), junto al establecimiento de relaciones conectadas y demostrar la autodisciplina como condición insoslayable.



## **Concepto de Guía Metodológica**

El Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2013) publica la guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en la que en su parte introductoria afirma que este instrumento de gestión pedagógica contempla aspectos para fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del sistema educativo dentro de un Nuevo Modelo de Gestión Territorial, Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, Estándares Educativos, Currículo de Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, así como con el Sistema Integral de Desarrollo Profesional (SíProfe), entre otros.

## **Instrumentos de gestión pedagógica de los directivos: guía metodológica desde el PEI**

En tal sentido, la guía metodológica que proponemos para desarrollar liderazgo pedagógico, está orientada al trabajo pedagógico de todos los actores que intervienen en el proceso enseñanza aprendizaje que gestionan instrumentos de dirección como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plana Anual de Trabajo (PAT) entre otros, que en las actuales circunstancias educacionales se exigen su monitoreo y evaluación semestral y anual, para su perfeccionamiento y su real aplicación, en el entendido que son documentos de trabajo, análisis, crítica y autocrítica de las labores que se desarrollan en las actividades en las instituciones educativas, sin dejar de mencionar que también fomentan extraordinarios espacios de reflexión.

Por eso es pertinente realizar siempre algunas interrogantes sobre estos instrumentos de gestión, como, por ejemplo:

(1) ¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?,

- (2) ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?,
- (3) ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?,
- (4) ¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa? y
- (5) ¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI?

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE - RAE, 2014) etimológicamente el vocablo **guía** proviene del gótico **vitan** que puede traducirse como “*vigilar u observar*”.

Una guía es algo que tutela, rige y orienta. A partir de esta definición, el término puede hacer referencia a múltiples significados de acuerdo al contexto. Una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.

Además, la persona que encabeza un recorrido e instruye a otro u otros individuos, sobre un camino también recibe el nombre de guía. Puede tratarse de un guía turístico (encargado de mostrar los atractivos de una región a los visitantes y de transmitir conocimientos) o de una especie de maestro o consejero: “*El guía nos contó que el museo fue construido en 1860*”, “*Don Raúl ha sido mi guía en el proceso de aprendizaje*”, “*¡No puedes renunciar en este momento! Tu eres mi guía en este proyecto y te necesito*”. (RAE, 2014).

Consideramos que es importante partir de este concepto genérico para estudiar una de nuestras categorías de estudio, como es la guía metodológica, la que hemos construido en nuestro trabajo de investigación como propuesta central para comprender las orientaciones a desarrollar en la construcción del liderazgo pedagógico.

Según el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin, 2014), afiliado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) una **guía metodológica** es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. En una guía metodológica es necesario definir el objetivo principal que perseguimos, por ejemplo: documentar una metodología o un proceso a efectos de la estandarización del proceso, o para su replicación.

La guía metodológica describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente **quién, cómo, dónde, cuándo y para qué** han de realizarse. Una guía metodológica debe necesariamente basarse en una experiencia probada (incorporando información de soporte) y debe incorporar las claves del éxito para su implementación.

Otro aspecto importante que se señala es el hecho que una guía metodológica debe incorporar información de soporte y debe también adicionar las claves del éxito para su implementación, es decir el **¿Cómo se realiza?**

En el documento consultado en línea, se consideran varios aspectos para la construcción de una guía metodológica, que a continuación se detallan en los siguientes aspectos: Definición de objetivo, alcance y audiencia. En tal sentido, el primer paso en la elaboración de una guía metodológica o **“how-to”** (cómo, en español), debe ser dar respuesta a las preguntas siguientes:

Definir el objetivo, implica responder a: ¿Qué queremos conseguir con la guía? para lo que es necesario definir el objetivo principal que perseguimos, por ejemplo, documentar una metodología o un proceso a efectos de la estandarización del proceso como tal, o para su replicación. Otro aspecto importante a tener en cuenta es el público o audiencia para responder

la pregunta: ¿Cuál es la audiencia objetivo? por tanto, debemos identificar a qué receptores queremos dirigir la guía **“how-to”** (cómo) y qué esperamos de ellos.

En otro aspecto, para la construcción de la guía metodológica, por ejemplo, se indica que a partir de ella el receptor, en este caso los directivos de las instituciones educativas de Ventanilla, Callao, puedan aplicar determinadas soluciones a un problema específico. Por último, se indica el alcance o meta final a alcanzar: ¿Qué conocimiento queremos sistematizar y diseminar?

En consecuencia, identificar el alto nivel de los contenidos y mensajes clave que vamos a incluir en la guía **“how-to”**, por ejemplo, sistematización de una metodología, las lecciones aprendidas, el contexto del proyecto, entre otros.

### **Guía metodológica**

Es importante señalar que existe un acercamiento a una definición propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016) al señalar que una guía tiene etapas que se verifican al analizar datos con el fin de dar un diagnóstico de la situación o hecho, y esto sucede a través de instrumentos ya que ello permitirá sistematizar la información y trabajar planes, programas y un planeamiento estratégico y su aplicación en la institución educativa. La implementación de dicho plan de acción en donde se consideran puntos como inversión y monitoreo de las acciones propuestas.

### **El Marco del Buen Desempeño del Directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, (Minedu, 2016) está definido como una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las

políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM, 2012) se propone para el ámbito de la gestión, que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el MBDD se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

El Minedu, al respecto, en su documentación, sostiene que los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela

### **¿Cuál es la estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo?**

En su estructura, el MBDD, elaborado por el Ministerio de Educación, define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

En tal sentido, es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

El MBDD está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños; así tenemos:

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

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

### **Cambiando paradigmas: del director tradicional al líder pedagógico.**

Nuestro trabajo de investigación enfoca los dos aspectos y enfoques que permiten diferenciar las características del liderazgo más conocidas:

#### **Enfoques y aspectos de liderazgo.**

| ENFOQUE<br>ASPECTOS            | TRADICIONAL                                           | NUEVO ENFOQUE                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>¿Quién es un director?</i>  | Administrador burocrático.                            | Líder pedagógico.                                                          |
| <i>Gestión Escolar</i>         | Centrada en lo administrativo.                        | Centrada en los aprendizajes.                                              |
| <i>Organización Escolar</i>    | Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. | Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.        |
| <i>Instrumentos de Gestión</i> | Únicamente normativo y poco funcionales.              | Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.           |
| <i>Familia y comunidad</i>     | Únicamente como proveedores de recursos.              | Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. |
| <i>Prácticas directivas</i>    | Autoritarias o permisivas.                            | Democráticas y constructivas.                                              |
| <i>Monitoreo pedagógico</i>    | Indiferente / observador / censor                     | Critico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico                               |

Fuente: MBDD, Minedu. (2016).

### **El directivo: dominios y competencias expuestas en el MBDD.**

En el MBDD (2016) elaborado por el Minedu, se ha estructurado las competencias a partir de las siguientes propuestas que son seis y están distribuidas entre los dos dominios.

Es importante indicar, por ser política educativa, precisar de manera literal estos aspectos, en la que se exponen, precisamente los dominios y las competencias que se establecen en ellos.

**Dominio 1:** Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

**Competencia 1:** Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

**Competencia 2:** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

**Competencia 3:** Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

**Competencia 4:** Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

**Dominio 2:** Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad.

**Competencia 5:** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

**Competencia 6:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (pp.31, 32 y 33).

### **Diseño curricular por competencias**

Para abordar las categorías de estudio apriorísticas principales que son guía metodológica y liderazgo pedagógico, consideramos importante el enfoque conceptual de las competencias en el ámbito educativo toda vez que a partir de ellas se construyen las herramientas y técnicas para la gestión educativa

Tobón, (2014), sostiene que las competencias en el ámbito educacional, desde el currículo se definen como:



El fin del diseño curricular por competencias desde el enfoque complejo es generar en una institución educativa con claro liderazgo y trabajo en equipo que gestione con calidad el aprendizaje, con base en un proyecto educativo institucional compartido por toda la comunidad educativa, con estrategias de impacto que promuevan la formación integral de los estudiantes (finalidad), y dentro de ésta el desarrollo y fortalecimiento del proyecto ético de vida, el compromiso con los retos de la humanidad, la vocación investigadora y la idoneidad profesional mediante competencias genéricas y específicas ( p.13).

### **Definición de competencias**

Son desempeños que integran y articulan habilidades, destrezas, conocimiento actitudes, valores que se dan en un contexto determinado con cierta idoneidad (Tardif, 2013) quien afirma que: “un saber actuar complejo que se apoya en la movilización y la combinación eficaz de una variedad de recursos internos y externos dentro de una familia de situaciones algunas veces complejas” (p. 22).

Por ello, las competencias implican que los estudiantes al enfrentarse a contextos específicos, deberán reconstituir sus saberes inventando algo nuevo para proponer soluciones pertinentes, asumiendo acciones responsables, conscientes y autorreguladas.

### **Características básicas de las competencias**

Jonnaert (2002) sostiene que las competencias se estructuran y guardan relación con la visión social cultural de las personas al elaborar y construir competencias en su vida personal y profesional y propone las siguientes características básicas para formular las competencias:

Por lo que, una competencia se construye por los actores involucrados, en el contexto educacional en cualquiera de sus niveles que se expresan en los contextos y situaciones pertinentes con relación a la vida real, es decir exige ser contextualizada, por lo que requiere una práctica reflexiva permanente. En su condición de temporal y viable al no estar definida para siempre.

En tal sentido, como se comprenderá, las competencias, por ahora anticipándonos a un resumen, según sus características, se construyen por la motivación acción-participativa de los actores. En tal sentido, existen diversos conceptos sobre competencias, he aquí algunos que tuvimos en cuenta para sustentar el tema. De tal modo que según Sánchez (1998) esta es “una capacidad que integra manejo de conceptos, manejo de procedimientos y manifestación de actitudes o aspectos afectivos-dinámicos”. (p, 23).

Reátegui (2001) afirma que es el “desempeño eficiente y eficaz en una actividad, y entraña una compleja red de saberes (saber qué, saber cómo y saber ser”, lo que Implica, asimismo, tener conciencia sobre el propio desempeño” y estas pueden ser identificadas desde los campos laborales, productivos, profesionales y académicos. (p.23).

Las tipologías de las competencias se identifican a partir del conocimiento (saber) identificadas desde saberes teóricos y prácticos relacionadas con una actividad; así como las destrezas (saber hacer), las mismas que son formuladas como aptitudes para realizar con facilidad y precisión las teorías de una actividad en el proceso enseñanza aprendizaje. Además, están presente las actitudes (saber estar) que se entiende como manera de enfocar el desempeño en una determinada actividad en diversas tareas y se debe adicionar los valores (saber ser) y todos estos factores conforman la personalidad madura de las personas.

De acuerdo con el proyecto DeSeCo de la OCDE (2002) se lee que:

(...) una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea (...) Cada competencia reposa en una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz. (p.8)

Coll, (2010) sostiene en la misma línea, sobre una **Competencias clave para un aprendizaje a lo largo de la vida**, elaborado bajo los auspicios de la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea (2004) expone que el término competencia se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender, además de saber cómo (...). En tal sentido, las competencias clave representan un paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo.

Otra definición importante es la del Parlamento Europeo (2006) enfatiza que una competencia es expresar e interpretar conceptos pensamientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita (escuchar, hablar, leer, escribir [y de] interactuar lingüísticamente de una manera adecuada y creativa en todos los posibles contextos sociales y culturales, como la educación y la formación, la vida privada y profesional, y el ocio.

Senlley y Gutiérrez, (2005) afirman que “para liderar, dirigir, mandar, hace falta tener las competencias necesarias, siendo estas el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesarias para desempeñar un determinado cargo”, (p. 21) y agregan, además, que las organizaciones que aplican sistemas de gestión de la calidad se ven obligadas a implantar un sistema homogéneo y armónico para determinar, fijar, desarrollar, potenciar, evaluar las competencias necesarias para todas las funciones en todos los niveles de la organización.

### **Competencia participativa.**

Echevarría, Isus, Martínez & Sarasola (2008) sostienen que los profesores y directivos en las instituciones educativas deben ser profesionales de la orientación pedagógica, para construir en términos de humanismo, democracia y ciudadanía, personas que se desenvuelvan a través de un mundo axiológico, como responsables de su propio futuro.

Por lo tanto, afirman, que han de demostrar competencias participativas que se traduzcan en habilidades para comunicarse eficazmente con colegas en las instituciones educativas empleando un nivel de lenguaje apropiado. Esto requiere, entonces, abandonar la vieja práctica del modelo interactivo lineal o cuasilineal de comunicación y acudir a un modelo transaccional de carácter sistémico.

Sostienen, por tanto, que la conducta comunicativa está influida, conformada y modificada por las personas y el entorno con quienes se entra en contacto. “Implica que el cómo y el qué se comunica (...) siempre teniendo presente que en el entorno y las personas con las que se entra en contacto ayudan a determinar cómo y qué comunicar” (p.38).

Desde esta perspectiva, el líder pedagógico debe orientar sus capacidades, competencias y estrategias participativas en comprender a las personas, escucharlas, dar información, intervenir con tacto, ser tolerantes con los errores de sus colaboradores en su entorno educativo, saber dar apoyo, entre otras cualidades personales, cultivadas en el proceso directriz.

Las competencias y actitudes comunicativas de los directivos, en el entorno de la institución educativa, son fundamentales para crear un clima institucional y laboral, dentro de una cultura de la tolerancia y los valores éticos. A su vez, se concluye, que este tipo de conducta comunicativa es esencial para poder cooperar con eficacia y eficiencia en un equipo de profesionales (docentes) y trabajadores administrativos (empleados) y personal de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad local.

Perkins, (2010) sostiene que en las instituciones educativas las competencias del liderazgo pedagógico, se expresan que tienen que ver con la ***pedagogía de la comprensión*** y que el éxito de la innovación educacional depende de que se establezca un conocimiento práctico socialmente repartido entre los actores del proceso educativo de las diferentes disciplinas, para aprender a manejar los procesos de cambios, a través del razonamiento pedagógico.

Shulman, citado por Perkins, (1995) considera que a la enseñanza como una mezcla de razón y acción pedagógicas, en la cual directivos y maestros forjan la comprensión de su disciplina y los objetivos de la instrucción educativa, representan las ideas de un modo “***potente***” para que los alumnos las “***capten***” con más facilidad, ponen en práctica la

enseñanza, controlan los resultados y reflexionan críticamente sobre lo que han hecho, a fin de “*comenzar un nuevo ciclo*”. (p.218).

Dicho autor afirma, además, que:

Toda escuela en proceso de cambio es un lugar de aprendizaje para maestros y alumnos. Pero no se trata de un aprendizaje de rutina, del “aprendizaje mecánico que da origen al conocimiento inerte, ingenuo y ritualizado” (p. 218). En este aspecto, enfatiza que el aprendizaje es una consecuencia del pensamiento y en tal sentido, una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centralizarse solo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos, sino debe ser un “ámbito informado y dinámico que también proporcione un aprendizaje reflexivo a los maestros y directivos. (p.109).

Es importante indicar que Perkins, citado anteriormente, menciona a Barth quien es de la idea que un ambiente cooperativo y colegiado no se logra automáticamente, por lo que es útil considerar el perfeccionamiento docente según tres grupos: el primer grupo no acepta la observación o el consejo de sus pares y no es “*proclive a reflexionar*” sobre sus prácticas, limitándose a enseñar en la rutina; el segundo grupo, el más numeroso, si bien repiensa y corrige sus prácticas de acuerdo con sus experiencias en las aulas, no acepta “*observaciones y recomendaciones*” de los otros, aunque los otros sean sus propios colegas; por último, un tercer grupo, no solo se examina a sí mismo sino que permanece abierto a toda interacción colegiada en torno de la enseñanza.

### **Otras competencias importantes.**

Pérez (2001) considera que las exigencias sociales inducen a reconocer la necesidad de otro tipo de competencias, que todavía no ha recibido una denominación que sea aceptada unánimemente. Diversas clasificaciones sobre competencias se han propuesto. Por ejemplo, Bunk, (1994, citado por Pérez) presenta cuatro componentes en la competencia: técnica, metodológica, social y participativa. La integración de todas ellas da lugar a la **competencia de acción profesional**. Dentro de la competencia social (sociabilidad) se señalan las formas de comportamiento como son las individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención.

En relación a las interpersonales están la cooperación, honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo. Por lo que la competencia social es necesaria para poder colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, manifestar un comportamiento orientado al grupo y mantener buenas relaciones interpersonales.

Otros autores referidos por Pérez, (pp. 139-145) como Kaiser, Levi Leboyer, Guerrero, Acosta y Taborda, presentan sus clasificaciones de donde se pueden verificar las siguientes características generales en la que la mayoría van más allá de las competencias técnicas.

Están organizadas en las capacidades como son la adaptación al contexto, a los cambios, a situaciones novedosas, asertividad, autoconfianza, autocontrol, autocrítica, autonomía, buena disposición hacia el trabajo, soportar la presión, la buena argumentación, mantener relaciones positivas con los demás, superar las dificultades, tomar decisiones, coherencia, comportamiento asertivo, comunicación, constancia, control del estrés, cooperación, disposición a la formación continua, paciencia, persistencia en la tarea hasta

completarla satisfactoriamente, prevención y solución de conflictos, reconocimiento de los propios límites, resistencia emocional y responsabilidad, entre otras capacidades.

### Clasificación de las competencias para trabajar liderazgo pedagógico

| Autor                                    | Tipos de competencias |                                    |                                                      |                                    |
|------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <u>Bunk</u> (1994)                       | Técnicas              | Metodológicas                      | Sociales                                             | Participativas                     |
| Alex (1991)                              | Cualificación técnica |                                    | Cualificación social                                 |                                    |
|                                          | Técnicas de trabajo   | Planificación y ejecución          | Persona Trabajo y profesión Entorno                  | Participación social en el entorno |
| Le Boterf (1991)                         | Técnicas              | Saberes                            | Aptitudes sociales y comunicación                    | Aptitudes de aprendizaje           |
| <u>Lévy-Leboyer</u> (1997)               | Específicas           |                                    | Genéricas                                            |                                    |
| <u>Stroobants</u> (1998)                 | Cognitivas            | Capacidades inventivas y creativas | Sociales                                             |                                    |
| <u>Rubió y Cruells</u> (1998)            | Técnicas              | Básicas                            | Transversales (Diagnóstico, relación, afrontamiento) |                                    |
| <u>Guerrero, Acosta y Taborda</u> (1999) | Técnico-profesionales | Básicas                            | Transversales                                        | Claves                             |
| <u>Besolan</u> (2000)                    | Técnicas              | Metodológicas                      | Participativas                                       | Personales                         |

Fuente: Pérez (2001, p. 145), a partir de Romero (2000).

### Clasificación de competencias:

El Proyecto Tuning para Europa tiene una interesante clasificación, al respecto, en: básicas, clave, genéricas, transversales, transferibles, relacionales, participativas, de vida, personales, interpersonales, sociales y emocionales que podrían ubicarse en el



plano de las competencias de desarrollo personal en el marco conceptual de las competencias genéricas.

Estos conceptos, obtenidos en las referencias consultadas, se verifican indicios que, en los procesos de selección de personal, en la empresa privada, por ejemplo, se valoran mejor las competencias socioemocionales que en los concursos-oposición, propios de la administración pública.

Aunque cabría analizar hasta qué punto estas competencias interfieren indirectamente en el proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas a partir del liderazgo pedagógico de los directivos.

### **Definición de términos básicos**

#### **Guía metodológica.**

Una guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Una guía metodológica debe necesariamente basarse en una experiencia probada (incorporando información de soporte) y debe incorporar las claves del éxito para su implementación. (Fondo Multilateral del BID).

#### **Competencia.**

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada

con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

(Resumen a partir de Tobón y Chomsky).

### **Competencia participativa.**

Dominio que el experto tiene de las destrezas necesarias para la organización y asignación de tareas y del trabajo. (Diccionario Laboral, 2013).

### **Liderazgo.**

Es el aspecto central en el modelo de la gestión de la calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderazgo es, además, lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde esté contentos. (Lepeley, 2010)

### **Liderazgo para la calidad.**

Es la ciencia de conducir una organización actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio. (Lepeley, M.T.)

### **Liderazgo pedagógico.**

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los

directivos de los centros educativos. (Perspectiva Educacional. Universidad Central de Valparaíso, Chile).

### **Gestión educacional.**

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. (Resumen a partir de MBDD, Minedu y en línea AlTablero).

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico o trabajo de campo**

#### **Diagnóstico**

##### **Análisis, interpretación y discusión de los resultados.**

En este capítulo se describen los hallazgos encontrados al aplicar las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, para lo cual se realizó una entrevista semiestructurada a cinco directivos y una encuesta de opinión a 25 docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao. Los datos recogidos con estos instrumentos pasaron por los procesos de reducción, codificación, categorización, triangulación, análisis e interpretación, tanto procesos estadísticos como cualitativos, a continuación, se expone los hallazgos obtenidos.

#### **Presentación de resultados por técnicas e instrumentos**

##### **Entrevista a los directivos.**

Los sujetos entrevistados manifiestan respecto a la pregunta ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr nuevos aprendizajes con un alto grado de calidad, el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental, porque orienta los cambios de valoración del docente, desde la implementación que deben tener las instituciones educativas hasta el liderazgo del equipo directivo, enfatizan que la mirada debe ser hacia el liderazgo pedagógico más que a la administrativa. Asimismo, expresan la necesidad de que el directivo pueda manejar todas las estrategias, procedimientos y métodos que el maestro resuelve en aula, con el fin de lograr resultados

positivos para con los estudiantes.

En cuanto las competencias claves que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico, los entrevistados manifiestan que, “una de las competencias importantes en el líder pedagógico es un desarrollo profesional permanente constante, el manejo técnico de la labor administrativa, una solvencia ética y moral porque de una u otra manera somos el ejemplo para la toda la comunidad educativa”; de la misma manera, refieren que es necesario desarrollar un liderazgo firme, no autoritario que sea democrático, coherente, consistente y ético.

Con respecto a los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico, los entrevistados manifiestan que, en los documentos de gestión, están plasmadas los diferentes valores como la solidaridad, el respeto, la tolerancia, la puntualidad, etc., pero siempre hay dificultades en poder poner en práctica, muy pocos practican los valores institucionales. En lo que respecta a la gestión basada en los procesos educativos que se mide a partir de los resultados, opinan que en una gestión por resultados se traza una meta, tenemos un compromiso y al final esos resultados tienen que evaluarse cuando todos trabajamos y hablamos del mismo idioma.

En tal sentido, es necesario motivar a los colaboradores con el fin de lograr los objetivos, tal como manifiesta Evans (1970) y House (1971), citados por Daft (2006) en su teoría camino-meta, en la que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. El líder motiva y señala el camino a los seguidores, trabaja con ellos para que puedan identificar y aprender los

comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los reconocimientos organizacionales.

Con respecto a si el líder pedagógico influye, inspira y moviliza acciones y voluntades a la comunidad educativa, algunos de los entrevistados no están seguros de poder influencias a sus colaboradores y otros dicen que sí, pero no explican cómo o de qué manera influyen en los docentes y administrativos. En tal sentido, se puede inferir que la mayoría de los directivos es probable que conozcan la teoría del liderazgo pedagógico, pero les falta poner en práctica como conductores de las instituciones inteligentes. Al respecto, Leithwood (2009) sostiene que el liderazgo pedagógico, se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. (p. 18).

Por otra parte, frente a la pregunta ¿Usted con los colaboradores docentes y administrativos define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para el éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso de aprendizaje?, mayoría de los entrevistados manifiestan que las responsabilidades están plasmadas en los documentos de gestión planteadas al inicio del año escolar, pero se evidencia que muchos de los responsables no cumplen dichos acuerdos, tampoco se habla de delegar funciones, recargándose los directivos de las diferentes responsabilidades y finalmente trabajan más de la cuenta o no logran cumplir los objetivos.

### **Encuesta de opinión a docentes.**

A los docentes de las diferentes instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, se aplicó una encuesta de opinión sobre la propuesta de una guía metodológica

para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao.

Los resultados de la encuesta evidencian que, el 56% de los docentes encuestados perciben que casi siempre los centros requieren de **liderazgos comprometidos** con la mejora de la docencia y las prácticas educativas; el 20% manifiestan que a veces requieren de liderazgos comprometidos y el 16% dicen que casi nunca. Al respecto Mosquera (2007) en su estudio realizado sobre la actitud del director y docentes en el clima institucional, sugiere que el directivo y los docentes asuman actitudes favorables con el fin de conservar una cultura con los roles asumidos como resultados de los trabajos de en virtud de mostrar la calidad y el desempeño académico, se presente sin dificultades.

En cuanto **gestión del tiempo**, el 28% de los docentes encuestados perciben que casi siempre el equipo directivo planifica el horario de acuerdo al contexto a las necesidades de los programas de mejora; el 32% manifiestan que a veces el equipo directivo ajusta la planificación horaria; el 32% dicen que casi nunca el equipo directivo ajusta la planificación horaria y el 8% expresa que nunca el equipo directivo ajusta la planificación horaria.

En cuanto la **optimización de los recursos**, el 28% de los docentes encuestados perciben que casi siempre la dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora; el 48% manifiestan que a veces la dirección optimiza los recursos humanos y materiales; el 20% dicen que casi nunca. Así mismo respecto la comunicación, el 44% de los docentes encuestados perciben que casi siempre los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora;

24% manifiestan que a veces suelen ser dialogantes; el 24% confirman que casi nunca suelen ser dialogantes.

Respecto a la **empatía de los directivos**, el 36% de los docentes encuestados perciben que casi siempre la empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora; 40% manifiestan que a veces la empatía es un valor característico de los directivos; el 12% dicen que casi nunca. Al respecto, Chernobin (2004) en su estudio que tiene como propósito reconocer y concretar las implicancias relacionadas entre los miembros de la comunidad educativa, concluye que las relaciones entre los miembros de la escuela tienen una cordialidad directa con los estudiantes en cuanto a su proceso formativo.

En relación a los **trabajos en equipo**, el 28% de los docentes encuestados perciben que casi siempre para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa; 52% manifiestan que a veces; el 12% dicen que casi nunca. Resultados similares se aprecia en el trabajo realizado por Mosquera (2007) quien al analizar la actitud del director y docentes en el clima institucional concluye que la comunidad educativa debe involucrarse conjuntamente con la institución para crear su propia estructura organizacional, en donde se incluya los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal.

Respecto a la **cultura de innovación**, el 40% de los docentes perciben que casi siempre los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa; 36% manifiestan que a veces y el 12% expresa que siempre los programas de mejora crean una cultura innovadora.



Finalmente, respecto a los **niveles de liderazgo pedagógico** se evidencia que, el 64% de los docentes encuestados perciben que el nivel de liderazgo pedagógico es poco eficiente; 20% manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico es poco deficiente; el 8% dicen que el nivel de liderazgo pedagógico es eficiente y a la vez deficiente.

### **Presentación de resultados según las categorías emergentes**

Luego del proceso de reducción de datos, la **codificación correspondiente, categorización y la triangulación de datos y triangulación metodológica**, se obtuvieron las siguientes categorías explicativas, de las doce categorías, algunas coinciden con las categorías apriorísticas y otros son realmente **emergentes**. Es decir, son categorías que no se había previsto antes de este proceso.

Las categorías explicativas que se han identificado en este proceso de reducción de datos son las siguientes: (a) Actualización y capacitación permanente; (b) Desarrollo de las competencias de gestión; (c) Diálogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores; (d) Fortalecimiento de la convivencia escolar; (e) Gerencia estratégica del talento humano; (f) Gestión del tiempo; (g) Gestión participativa, democrática y descentralizada; (h) La planificación estratégica institucional; (i) Liderazgo en la sociedad del conocimiento y la conducción de instituciones inteligentes; (j) Líder emocional equilibrado y éticamente abierto; (k) Sensibilidad y mejora continua en la conducción de las instituciones y (l) Valoración del docente.

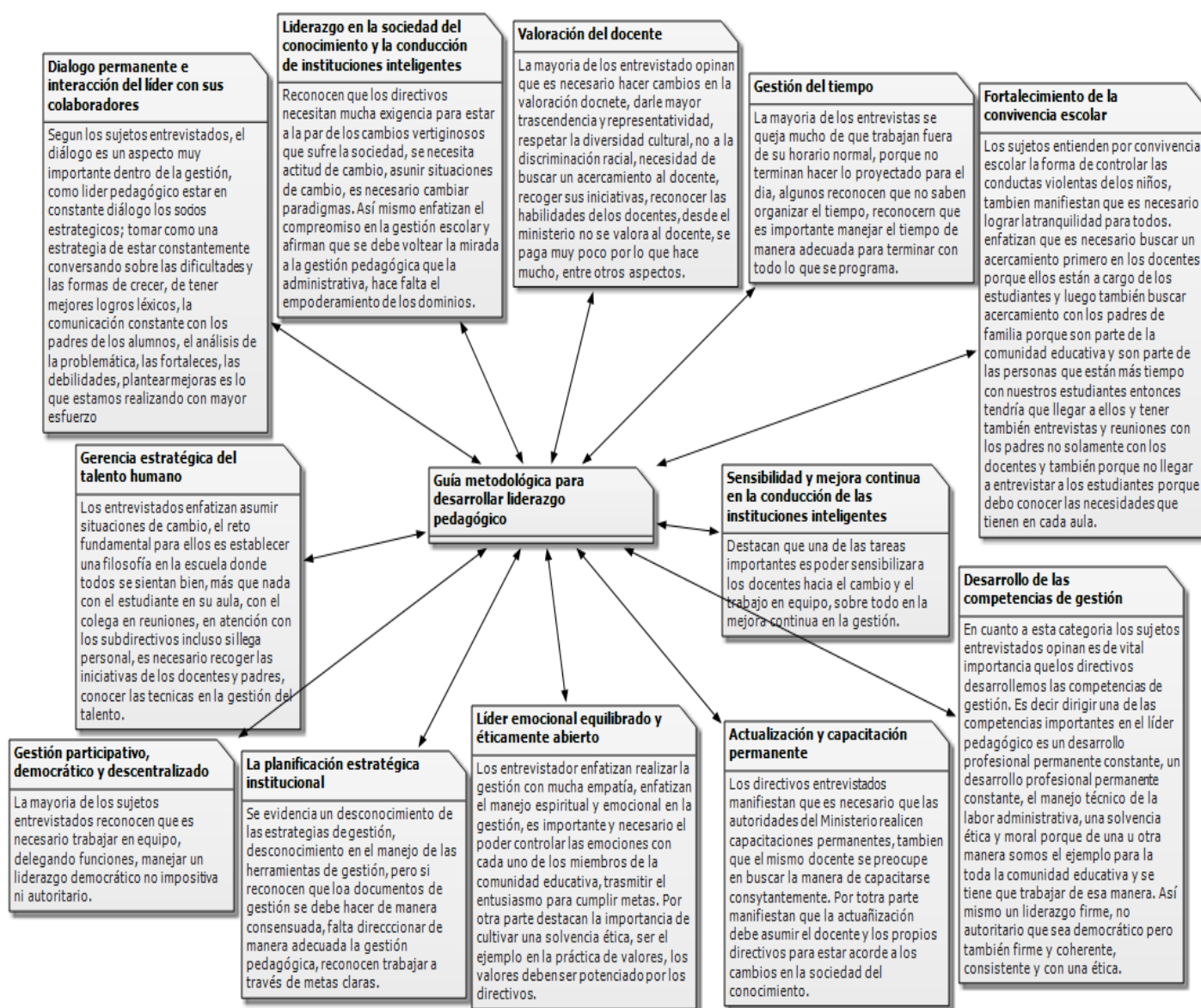


Figura 1. La categoría eje, las explicativas y los memos.

### Líder emocional equilibrado y éticamente abierto.

Esta categoría es una de las emergentes, al respecto los entrevistados manifiestan realizar la gestión con mucha empatía, enfatizan el manejo espiritual y emocional en la gestión, es importante y necesario el poder controlar las emociones con cada uno de los miembros de la

comunidad educativa, transmitir el entusiasmo para cumplir metas. Por otra parte, destacan la importancia de “cultivar una solvencia ética, ser el ejemplo en la práctica de valores, los valores deben ser potenciados por los directivos”. Al respecto Medina (2013) afirmó que: “La naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, sitúa la competencia de carácter humano en un lugar prioritario, a saber, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo”. Es necesario que el directivo se convierta en un líder emocional, equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso al programa, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos en el diseño y desarrollo de los programas de innovación para transformar las comunidades educativas.

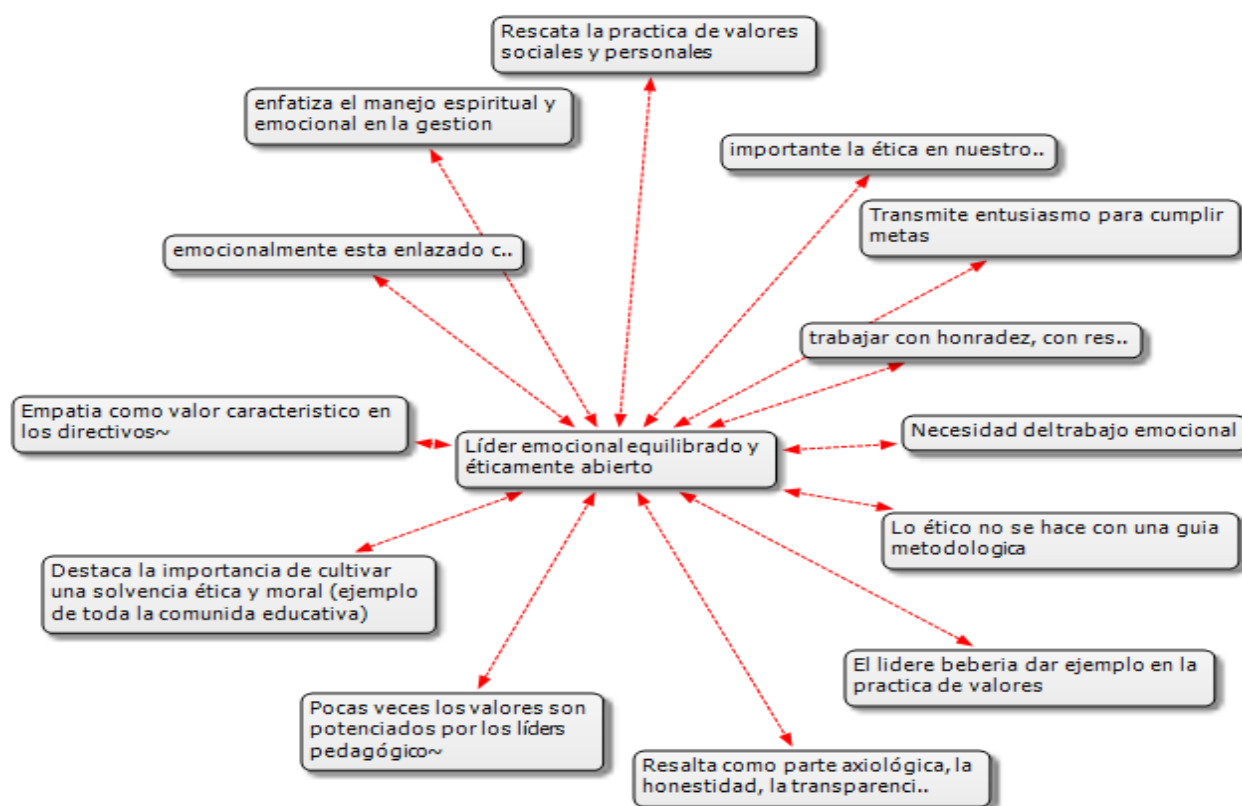


Figura 2. La categoría el líder emocional equilibrado y éticamente abierto y los códigos

### **Liderazgo en la sociedad del conocimiento y la conducción de instituciones inteligentes.**

Entre los sujetos entrevistados reconocen que los directivos necesitan mucha exigencia para estar a la par de los cambios vertiginosos que sufre la sociedad, se necesita actitud de cambio, asumir situaciones de cambio, es necesario cambiar paradigmas. Asimismo, enfatizan el compromiso en la gestión escolar y uno de ellos afirma lo siguiente: “que se debe voltear la mirada a la gestión pedagógica que la administrativa, hace falta el empoderamiento de los dominios”.

En relación a lo expuesto por los entrevistados, Rojas (2010) sostiene que, al comprender y desarrollar la calidad de la gestión educativa, debemos enfocarla desde las categorías globalización y sociedad del conocimiento. Enfatiza, entonces, que el conocimiento como preparación para enfrentar riesgos, aprender los objetivos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos. En tal sentido, en la sociedad del conocimiento, los directivos responsables de la gestión, deben desarrollar las competencias imprescindibles para el liderazgo y el éxito de su responsabilidad pedagógicas. Los actores deben ser “**trabajadores del conocimiento**”, profesionales instruidos y cultos que saben aplicar sus conocimientos a usos productivos y cumplir con los estándares de calidad que nos exige la competitividad en la sociedad del conocimiento del siglo XXI.

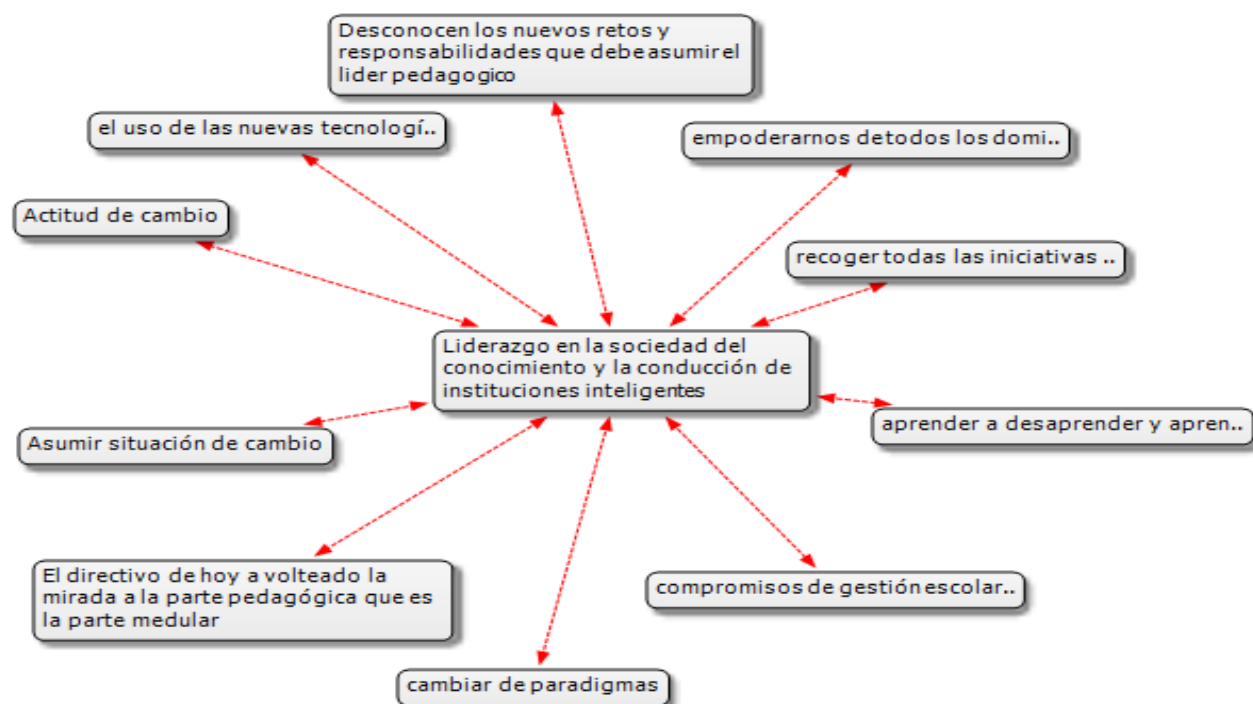


Figura 3. La categoría actualización y capacitación permanente y los códigos

### **Actualización y capacitación permanente.**

Los directivos entrevistados manifiestan que es necesario que las autoridades del Ministerio de Educación realicen capacitaciones permanentes, también que el mismo docente se preocupe en buscar la manera de capacitarse constantemente. Por otra parte, manifiestan que la actualización debe asumir el docente y los propios directivos para estar acorde a los cambios que exige la sociedad del conocimiento.

En tal sentido, los procesos de actualización y capacitación deben estar direccionados a procesos pedagógicos, tal como refiere León Trahtemberg, citado por Rivera & Castellón (2015) quienes mencionan que: “El principal cambio conceptual que debería ocurrir es la transformación de la pedagogía de la respuesta o de la repetición, a la pedagogía de la pregunta o de la creatividad. Es decir, en lugar de formar profesores que lo saben y contestan

todo, formar profesores capaces de preguntar y proponerles a sus alumnos que ellos hagan las preguntas que guíen su propia investigación y especulación”. (p. 61). Por ello, la capacitación didáctica es importante para mantener al día a los docentes en los cambios que la pedagogía ha tenido para mejorar los procesos educativos. Es la capacitación didáctica la que le da los instrumentos de trabajo al docente, para dinamizar el proceso de enseñanza sobre la base del proceso de aprendizaje. Los docentes tienen que tener a la par tanto capacitación didáctica que le permita trabajar frente a grupo como también se tiene la necesidad de fortalecer las cuestiones disciplinares, ya que los avances de las disciplinas no pueden dejarse de lado, es importante complementar la formación docente con ambas.

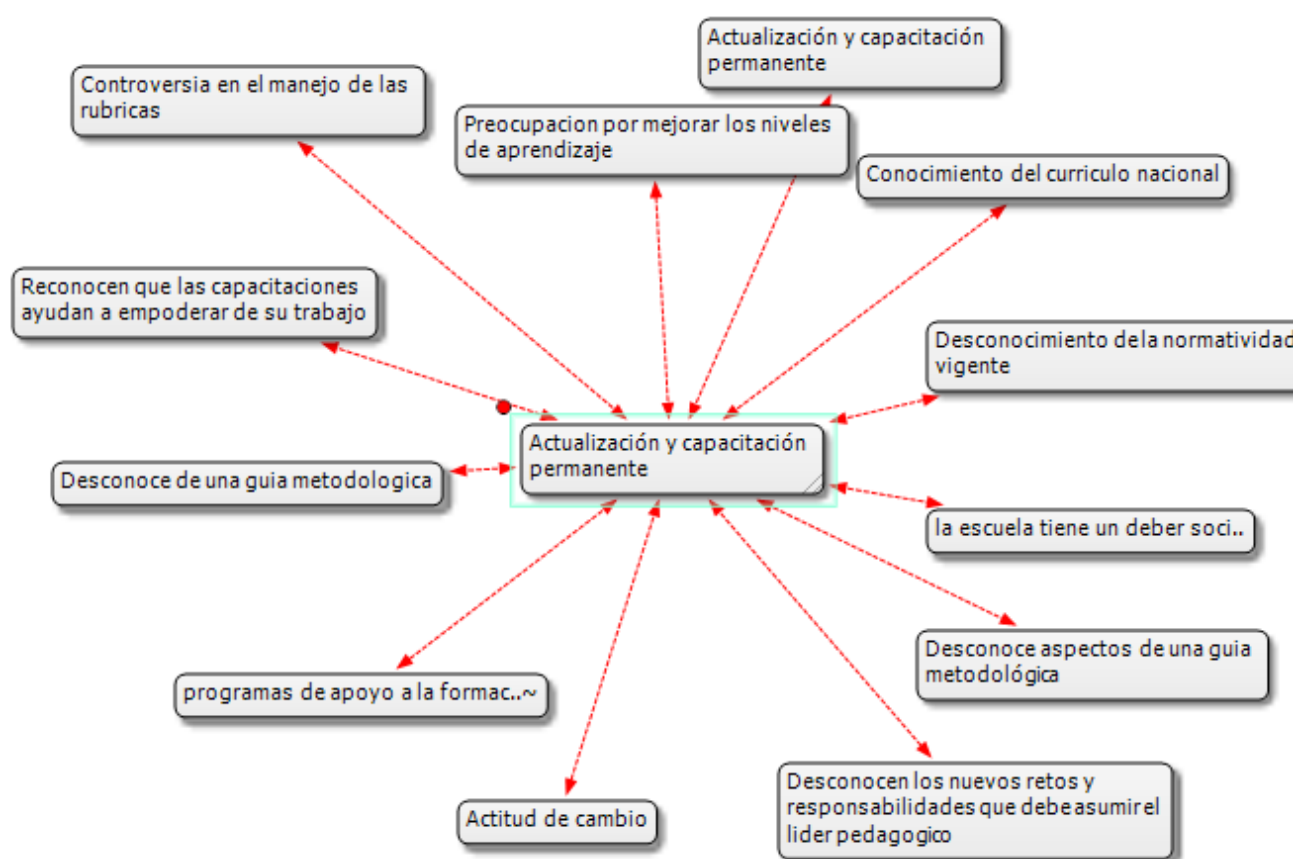


Figura 4. La categoría actualización y capacitación permanente y los códigos

### Desarrollo de las competencias de gestión.

En cuanto a esta categoría los sujetos entrevistados opinan que, es importancia que los directivos desarrollemos las competencias de gestión. Es decir, dirigir una de las competencias importantes en el líder pedagógico es un desarrollo profesional permanente constante, un desarrollo profesional permanente constante, el manejo técnico de la labor administrativa, una solvencia ética y moral porque de una u otra manera el directivo es el ejemplo de toda la comunidad educativa. Así y mismo, un liderazgo firme, no autoritario, que sea democrático pero también firme y coherente, consistente y ética. Al respecto, Coronel, Moreno y Padilla (2002); Muñoz y Marfán (2011) expresaron que el liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de las instituciones educativas y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora.

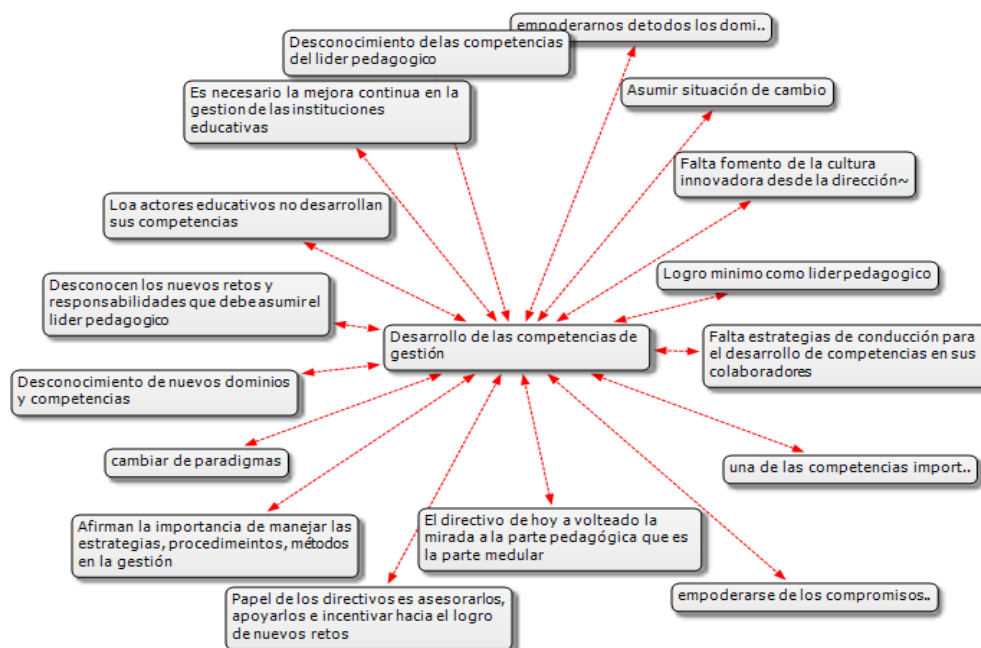


Figura 5. La categoría desarrollo de las competencias de gestión y los códigos diálogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores

### Dialogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores.

Según los sujetos entrevistados, el diálogo es un aspecto muy importante dentro de la gestión, como líder pedagógico estar en constante diálogo con los socios estratégicos; tomar como una estrategia de estar constantemente conversando sobre las dificultades y las formas de crecer, de tener mejores logros léxicos, la comunicación constante con los padres de los alumnos, el análisis de la problemática, las fortalezas, las debilidades, plantear mejoras es lo que estamos realizando con mayor esfuerzo. Esta categoría está estrechamente relacionada con las teorías de Fiedler y Chemers(1985) quienes plantean la teoría de contingencia, lo cual propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

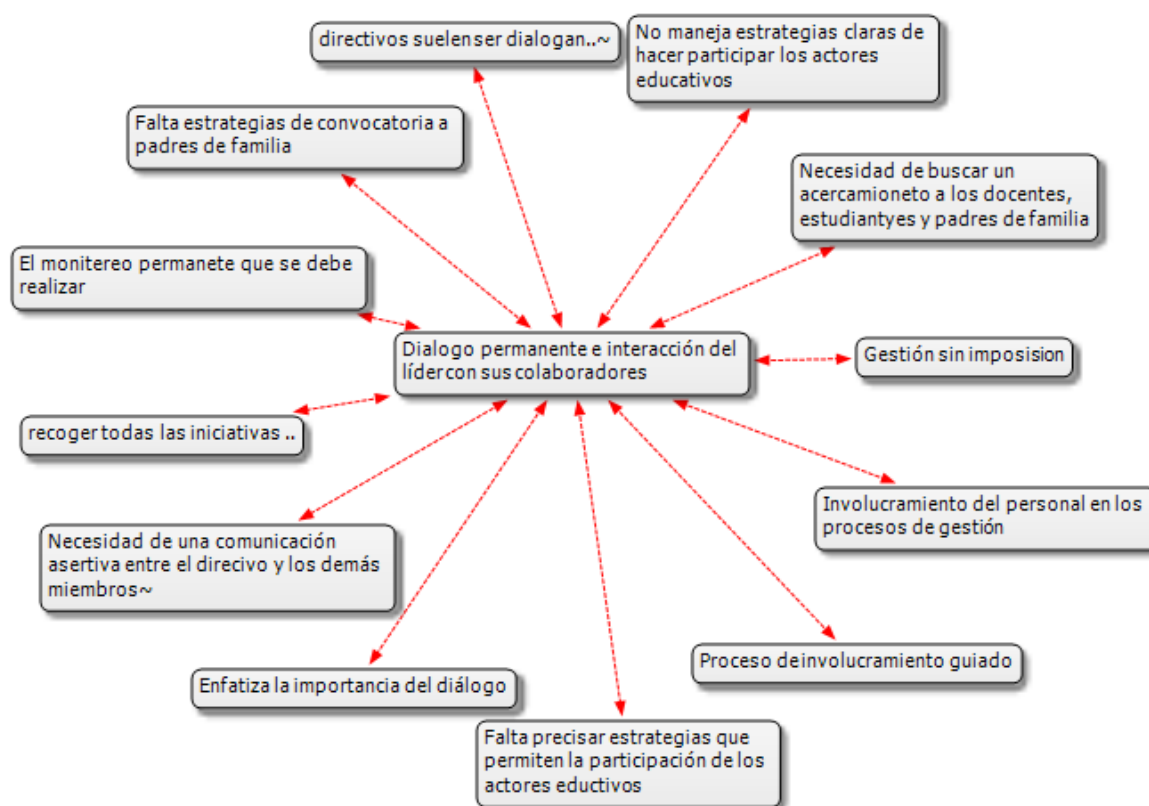


Figura 6. La categoría diálogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores y los códigos.



### **Fortalecimiento de la convivencia escolar.**

Los sujetos entienden por convivencia escolar la forma de controlar las conductas violentas de los niños, también manifiestan que es necesario lograr la tranquilidad para todos. enfatizan que es necesario buscar un acercamiento primero en los docentes porque ellos están a cargo de los estudiantes y luego también buscar acercamiento con los padres de familia porque son parte de la comunidad educativa y son parte de las personas que están más tiempo con nuestros estudiantes entonces tendría que llegar a ellos y tener también entrevistas y reuniones con los padres no solamente con los docentes y también porque no llegar a entrevistar a los estudiantes porque debo conocer las necesidades que tienen en cada aula.

Tal como manifiestan los sujetos entrevistados, en la mayoría de las instituciones es preocupante abordar el tema de la convivencia, ya que es constante el maltrato de los directivos hacia los docentes, administrativos y estudiantes; también se evidencia peleas entre los estudiantes, docentes que no manejan sus impulsos y estado emocional. Por lo tanto, es necesario entender que la convivencia escolar es la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, la convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. (Cañete, Mendoza y Zárate, 2014, p. 21).

De la misma manera cabe resaltar que la convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia. Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar, es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a convivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

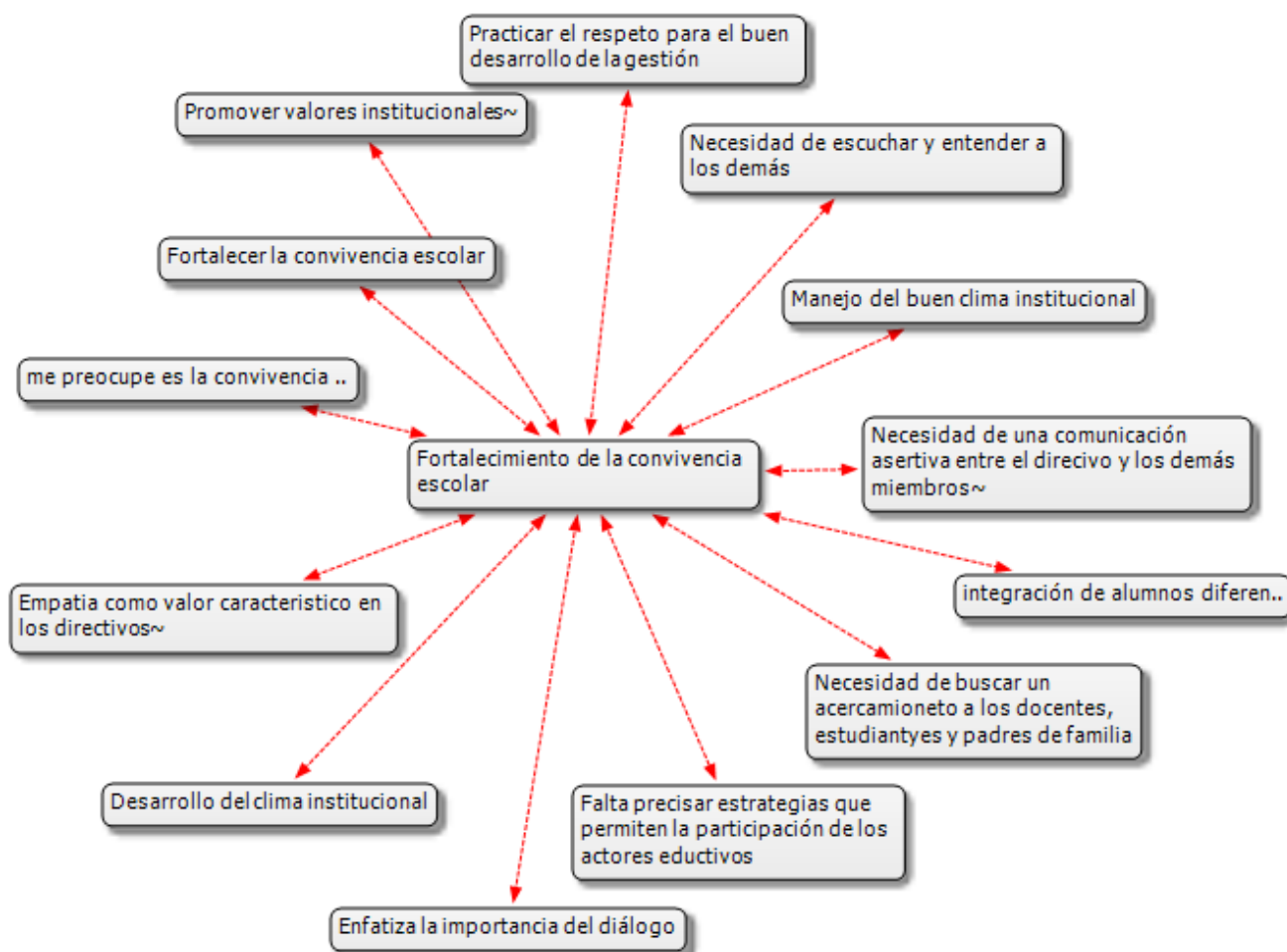


Figura 7. La categoría fortalecimiento de la convivencia escolar y los códigos

### Gerencia estratégica del talento humano.

Los entrevistados enfatizan la necesidad de asumir situaciones de cambio, el reto fundamental para ellos es establecer una filosofía en la escuela donde todos se sientan bien, entre todos los miembros de la comunidad educativa, es necesario recoger las iniciativas de los docentes y padres. Asimismo, reconocen que los directivos deben capacitarse en el manejo estratégico de las instituciones, en la gestión del conocimiento, en el manejo adecuado y estratégico del talento de los recursos humanos, son expresiones de los entrevistados que realmente nos debe preocupar a todos, ya que las instituciones de hoy requieren el desarrollo de estos aspectos. En

esta misma línea Pintado (2014) sostiene que el perfil del liderazgo debe especializarse en la administración y conducción de los recursos talentosos y debe capacitarse en **gerencia estratégica del talento humano** que le permita nutrirse de una mayor comprensión de la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Propone, en tal sentido, una lógica en la que se integran las siguientes categorías conceptuales: Donde el perfil equivale a la suma de del conocimiento, el talento, el liderazgo y valores morales sobre el empoderamiento y trabajo en equipo. Por su parte, Valdez (2014) agrega que la supervivencia de las organizaciones depende de la capacidad de adaptarse a los cambios para producir eficacia, eficiencia, innovación permanente y calidad en el accionar de dichas organizaciones. Esto exige, potenciar al hombre, a su intelecto ya que no basta que el directivo sea el encargado de que se hagan bien las cosas ya establecidas, sino que debe conducir estratégicamente dicho proceso.



Figura 8. La categoría gerencia estratégica del talento humano y los códigos

### **Gestión del tiempo.**

La mayoría de las entrevistas se queja mucho de que trabajan fuera de su horario normal, porque no terminan hacer lo proyectado para el día, algunos reconocen que no saben organizar el tiempo y reconocen que es importante manejar el tiempo de manera adecuada para terminar con todo lo que se programa. Estas versiones hacen pensar que la mayoría de los directivos poco o nada maneja lo que es la gestión del tiempo.

***“La clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo, es el recurso más importante, y quien no lo sabe administrar, no sabe nada”.*** (Drucker, P, 2009).

Respecto a la gestión del tiempo, Acosta (2009) aclara que, la clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo. Porque lo que acaba contando no es lo mucho que se ha trabajado, sino lo que se ha terminado, lo que ha dado lugar a resultados concretos. Son estos resultados lo importante, no las actividades que se desarrollen para alcanzarlos. La eficacia sólo se puede alcanzar mediante una correcta administración del tiempo del que se dispone.

Creemos que, ser capaz de gestionar el tiempo, es una cualidad muy importante y relevante para cualquier persona. Es una competencia muy apreciada, porque alguien capaz de gestionar bien su tiempo es alguien que entrega sus trabajos a tiempo, justo cuando es necesario. Gestionar el tiempo significa aprender a escoger que es más conveniente, y esto es fundamental para poder lograr nuestros objetivos. El hecho de gestionar el tiempo implica gestión, organización, planificación, anticipación, etc. Gestionar el tiempo significa delegar, decidir qué actividad es más importante y urgente y cual no. Marcar y tener totalmente claras las prioridades.

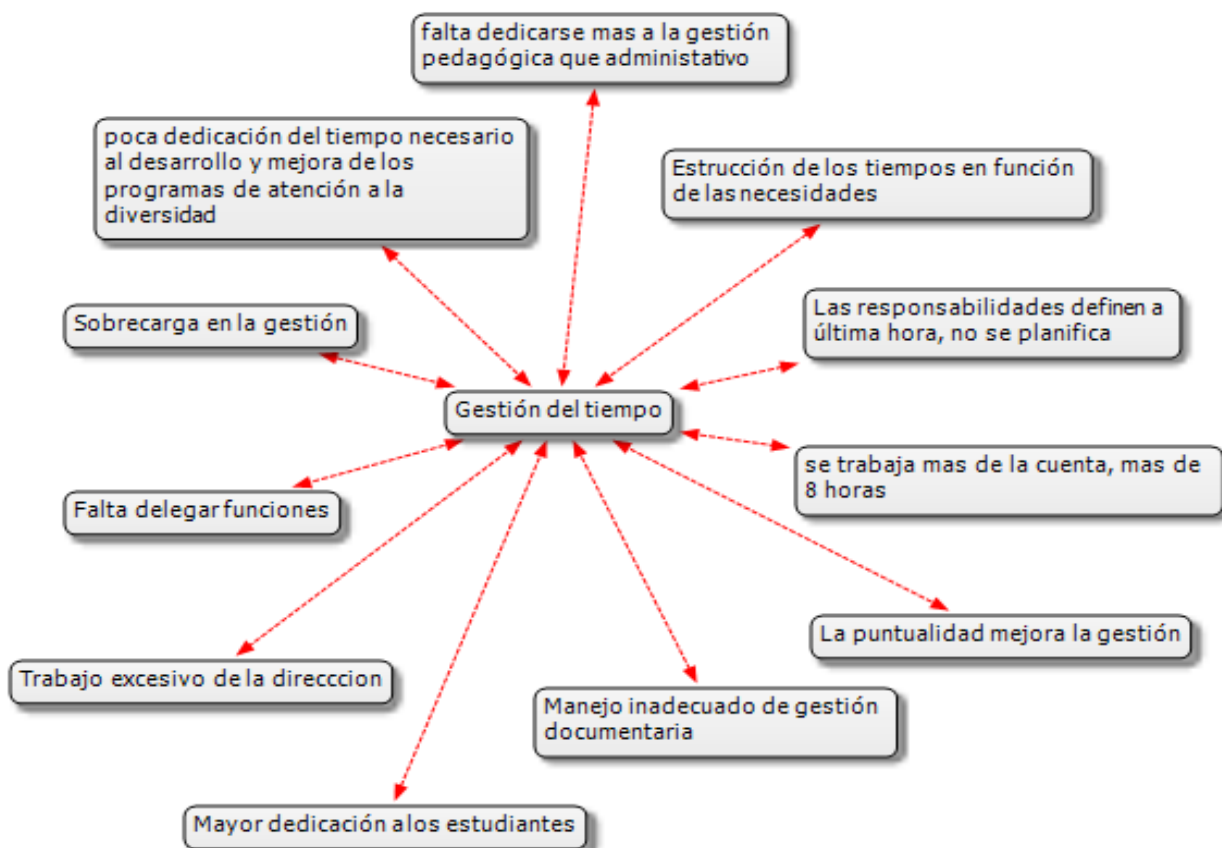


Figura 9. La categoría gestión del tiempo y los códigos

### Gestión participativa, democrática y descentralizada.

La mayoría de los sujetos entrevistados reconocen que es necesario trabajar en equipo, delegando funciones, manejar un liderazgo democrático no impositivo ni autoritario. Al respecto en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2016), el Minedu ha estructurado las competencias, una de ellas expresamente dice promueve y sostiene la **participación democrática** de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a

favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

De igual modo, Valdez (2014) sostiene que la dirección escolar no escapa a las exigencias de la innovación educativa, por lo que se requiere de un **modelo participativo y descentralizado**, el cual supone una mayor implicación e intervención de los alumnos, maestros, trabajadores, padres de familia y comunidad en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación en la concepción y proyección estratégica del trabajo de la escuela.

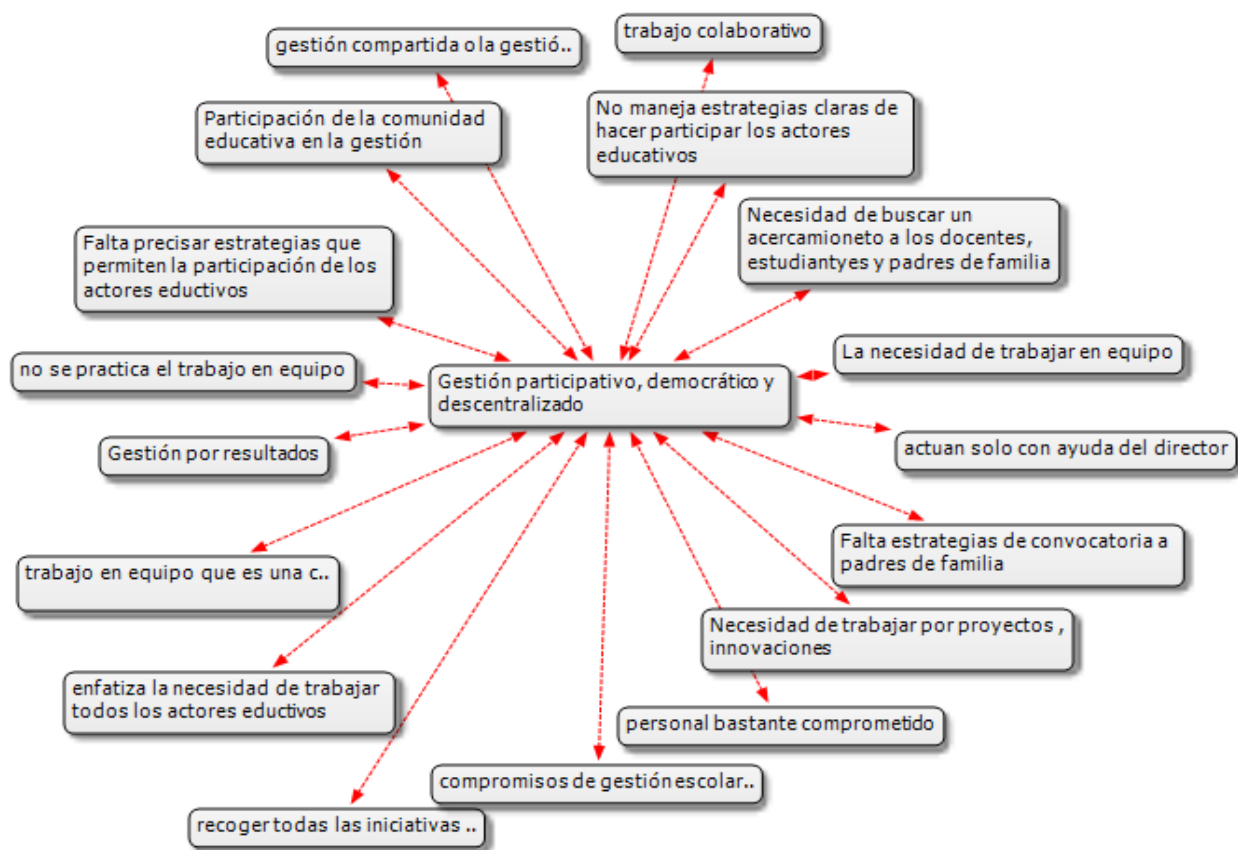


Figura 10. La categoría gestión participativa, democrática y descentralizada y los códigos

### La planificación estratégica institucional.

Se evidencia un desconocimiento de las estrategias de gestión, desconocimiento en el manejo de las herramientas de gestión, pero sí reconocen que los documentos de gestión se debe hacer de manera consensuada, falta direccionar de manera adecuada la gestión pedagógica, reconocen trabajar a través de metas claras. Al respecto, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2016), el Minedu ha estructurado las competencias, lo cual en el dominio uno, una de las competencias dice: Conduce la **planificación institucional** a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

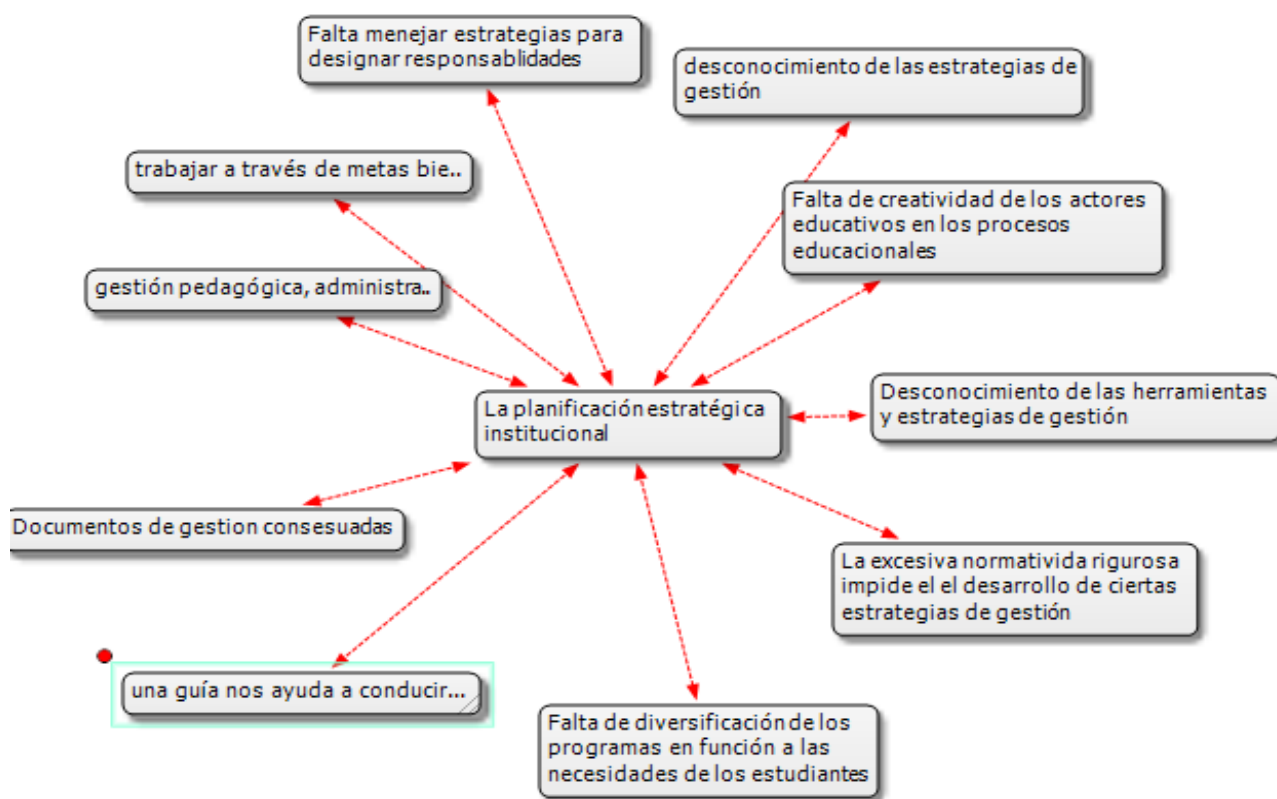


Figura 11. La categoría planificación estratégica institucional y los códigos

### **Gestión de la calidad.**

Destacan que una de las tareas importantes es poder sensibilizar a los docentes hacia el cambio y el trabajo en equipo, sobre todo en la mejora continua de la gestión. Los resultados académicos son preocupantes, como las pruebas ECE “no logramos pasar las vallas”, muchos docentes siguen aplicando el método tradicional de enseñanza, los estudiantes de hoy requieren otras formas de enseñanza porque son nativos digitales, esto requiere de docentes actualizados en el manejo de las nuevas tecnologías de información. Existe mucha competitividad con las instituciones educativas privadas.

Esta categoría está sustentada en la Ley General de Educación Nro. 29044, en su artículo 13, establece que la **calidad educativa** es el “nivel óptimo de información que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física.

En referencia a la gestión de la calidad Díaz (2017) plantea un modelo de calidad en educación básica regular sustentada en cuatro aspectos: La gestión estratégica, esto implica procesos y prácticas de gestión con liderazgo pedagógico colaborativo que orientan todo el quehacer institucional hacia el logro de los objetivos institucionales; formación integral, implica procesos y prácticas que buscan desarrollar y orientar las potencialidades de los estudiantes y fortalecer las capacidades docentes y las estrategias colaborativas con las familias y la comunidad; otro de los aspectos es el soporte y los recursos para los procesos



pedagógicos y el otro aspecto son los resultados, implican los procesos y prácticas para el logro de las competencias del perfil de egreso.



Figura 12. La categoría gestión de la calidad y los códigos

### Valoración del docente.

La mayoría de los entrevistado opinan que es necesario hacer cambios en la valoración docente, darle mayor trascendencia y representatividad, respetar la diversidad cultural, no a la discriminación racial, necesidad de buscar un acercamiento al docente, recoger sus iniciativas, reconocer las habilidades de los docentes, desde el Ministerio de Educación no se valora al docente, se paga muy poco por su labor pedagógica, entre otros aspectos.

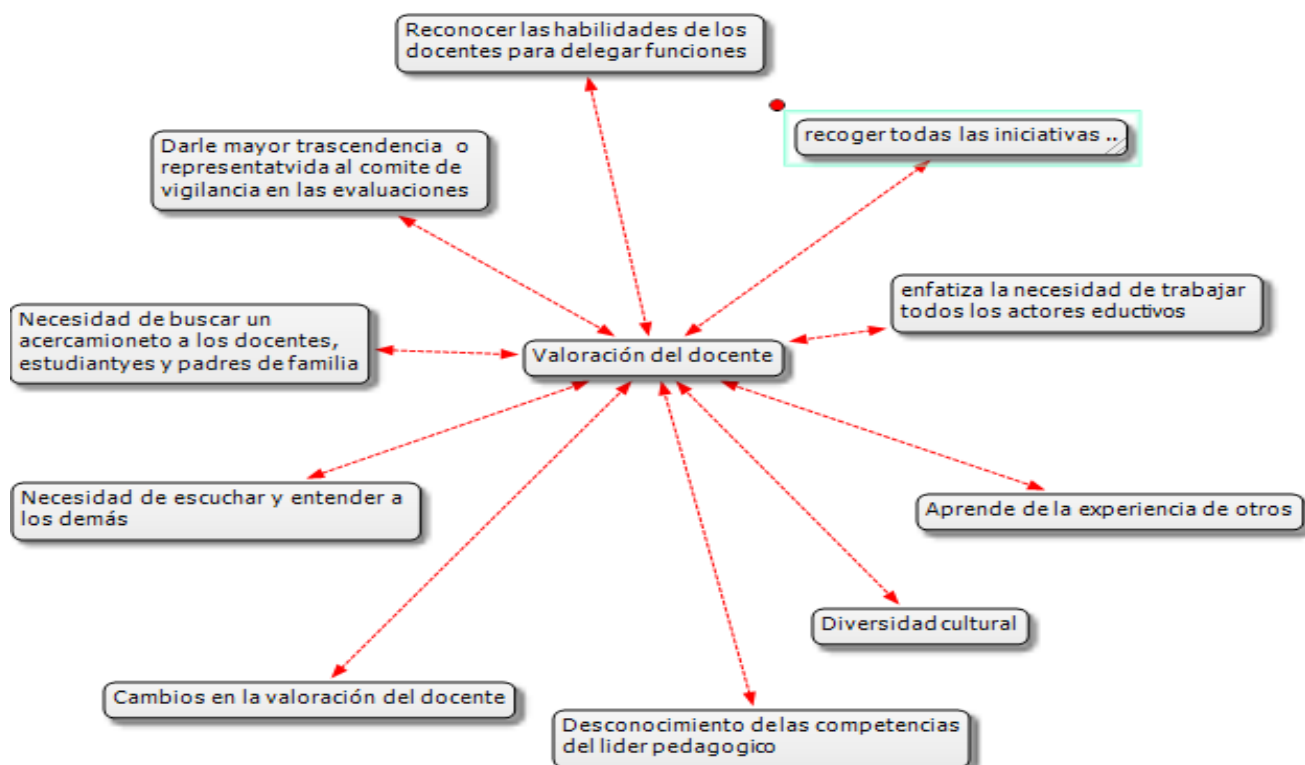


Figura 13. La categoría valoración del docente y los códigos

### Conclusiones.

El diagnóstico realizado nos muestra el estado actual del desarrollo del liderazgo pedagógico sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao. Las dificultades en los procesos de conducción de las instituciones inteligentes son consecuencia de la falta de capacitación de los directivos, el manejo emocional, gestión del tiempo, el poco desarrollo de las competencias de gestión, el poco diálogo y la interacción del líder con sus colaboradores, falta de fortalecimiento de la convivencia escolar, entre otros aspectos.

Se evidencia en los directivos el poco manejo o desarrollo de las competencias de carácter humano, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como

bases de la tarea y del auténtico liderazgo. Es necesario que el directivo se convierta en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto. De la misma manera se requiere mucha exigencia para que los directivos puedan estar a la par de los cambios vertiginosos que sufre la sociedad, se necesita actitud de cambio, asumir situaciones de cambio, que se debe voltear la mirada a la gestión pedagógica que la administrativa, hace falta el empoderamiento de los dominios.

También se evidencia la preocupación de los directivos y docentes en lo que respecta los procesos de actualización y capacitación que deben estar direccionados a procesos pedagógicos o la gestión pedagógica, existe la necesidad de una transformación de la pedagogía de la respuesta repetición, a la **pedagogía de la creatividad**. Hace falta la capacitación didáctica la que le da los instrumentos de trabajo al docente, para dinamizar el proceso de enseñanza sobre la base del proceso de aprendizaje.

De la misma manera, los análisis de los datos muestran la necesidad que tienen los directivos en desarrollar las competencias de gestión, un desarrollo profesional permanente constante, una solvencia ética y moral porque de una u otra manera el directivo es el ejemplo de toda la comunidad educativa. Asimismo, un liderazgo firme, no autoritario que sea democrático, pero también firme y coherente, consistente y con una ética.

Otro de los aspectos que revelan los sujetos en estudio, es el poco dialogo entre los directivos y los socios estratégicos o la comunidad educativa. Existe la necesidad de abordar el tema de la convivencia, ya que es constante el maltrato de los directivos hacia los docentes, administrativos y estudiantes; existen también docentes que no manejan sus impulsos y el estado emocional.

También en base al diagnóstico se ha develado que existe la necesidad de quienes conducen las escuelas se capaciten en la gestión del conocimiento, en el manejo adecuado y estratégico del talento de los recursos humanos. Es decir, que el perfil del liderazgo debe especializarse en la administración y conducción de los recursos talentosos y debe capacitarse en gerencia estratégica del talento humano que le permita nutrirse de una mayor comprensión de la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

Otra preocupación que surge de las entrevistas que muchos directivos y docentes no saben administrar su tiempo, poniendo en perjuicio el logro de los objetivos institucionales. También se evidencia un desconocimiento de las estrategias de gestión, desconocimiento en el manejo de las herramientas de gestión y la falta de trabajo en equipo y la delegación de funciones.

Los sujetos en estudio destacan que una de las tareas importantes es poder sensibilizar a los docentes hacia mejora continua en la gestión. Los resultados académicos son preocupantes, que según las pruebas ECE no se logran pasar las vallas, muchos docentes siguen aplicando el método tradicional de enseñanza. También enfatizan hacer cambios en la valoración docente, darle mayor trascendencia y representatividad y buscar un acercamiento al docente, recoger sus iniciativas, reconocer sus habilidades.

## **CAPÍTULO III**

### **MODELACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

# **PROPUESTA**

**Fortaleciendo el liderazgo pedagógico**

**Guía metodológica: Liderazgo Pedagógico como herramienta de  
construcción social para directivos**

## *Instituciones Educativas rumbo a la excelencia*



### **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**



## **Liderazgo Pedagógico como herramienta de construcción social para directivos** **2018**

**Por: Rosa Victoria Jimenez Chumacero**

## **PRESENTACIÓN**

### **Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla – Callao**

La Guía metodológica para los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao, trata de responder a la necesidad de planificar y desarrollar una serie de actividades para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos en dichas instituciones, en las cuales se incluyan estrategias metodológicas pertinentes, que contribuyan a desarrollar competencias laborales de los docentes y por ende los aprendizajes significativos en los estudiantes. Así se brinda un conjunto de procesos de diagnóstico personal e institucional, acercamiento a los conocimientos teóricos del liderazgo pedagógico, la puesta en marcha de dichos conocimientos y la evaluación final para la toma de medidas correctivas.

Esta guía, que se elaboró tomando en consideración los aportes y sugerencias de los docentes, contiene aspectos teóricos y metodológicos para desarrollar y fortalecer el liderazgo en los directivos.

Creemos que esta guía, como herramienta pedagógica, será de gran utilidad en su tarea de promover la conducción estratégica de instituciones inteligentes, el desarrollo emocional y ético, el desarrollo de la autoestima, los valores y las habilidades para la vida, propiciando cambios positivos en los directivos y docentes, generando la inquietud de reflexionar y evaluar sus actuaciones en cada uno de los escenarios en donde les corresponde desenvolverse.

## **OBJETIVO DE LA GUÍA METODOLÓGICA**

Entregar a los directivos de las instituciones educativas un marco de estrategias orientadoras para una gestión de primer nivel en las instituciones educativas que dirigen, para construir espacios académicos que permitan desarrollar la calidad educativa, desde los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA**

Después de haber analizado el liderazgo de los directivos, se ha visto la necesidad de realizar la guía metodológica que contiene una serie de actividades que se encaminen a guiar, orientar, capacitar el liderazgo, para un mejor desarrollo y conducción de las instituciones inteligentes.

Es cierto que la sociedad actual está cambiando con suma rapidez y la educación debe adaptarse a ello; al mismo tiempo no debería olvidar en atender los aspectos intelectuales de las personas y no sólo en lo cognitivo. Por ello, resulta necesario que los directivos centren su accionar hacia la gestión pedagógica más que la gestión administrativa. Es decir, su accionar en la gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes, basada en una cultura ética, participativa y de innovación y mejora continua, y asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas.

Las metodologías y técnicas pedagógicas deben cambiar y hacerse diferentes, abiertas a la imaginación y adaptadas a las inteligencias múltiples. No se trata sólo de educar



en conocimientos, sino de formar un ser humano integral. En tal sentido la guía metodológica con diferentes aristas será de mucha ayuda para los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao.

## **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LA GUÍA METODOLÓGICA**

### **Teorías sobre el liderazgo pedagógico**

Según Medina y Gómez (2014) liderazgo pedagógico es la cualidad esencial de los directivos que se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las instituciones educativas. El liderazgo del equipo directivo y del director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas.

Leithwood y Riehl (2009) citado por Contreras (2016) definen el liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 245). Asimismo, enfatizan al fomento intelectual y al acompañamiento individual como dimensiones esenciales del liderazgo pedagógico. Esto significa que los líderes pedagógicos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales.

Cabe precisar que existen dos tipologías cercanas en relación al concepto de liderazgo pedagógico, las cuales, sin embargo, obedecen a tradiciones con objetivos distintos. De acuerdo a Bush y Glover (2014) las teorías de liderazgo instruccional (instructional leadership) de origen norteamericano, han asumido típicamente que el foco crítico de atención de parte de los líderes, es el comportamiento de los docentes y su relación

con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, en Inglaterra y otros lugares, dicha etiqueta ha sido sustituida por la noción de “liderazgo centrado en el aprendizaje” (*learning-centred leadership*). El primer concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados.

Según Gajardo y Ulloa (2016) el liderazgo instruccional ha sido criticado por estar asociado con la enseñanza más que con el aprendizaje. Asimismo, se ha centrado demasiado en la figura del director como centro de *expertise*, poder y autoridad, tendiendo a ignorar a otros líderes, también para gran parte de los directores sus tareas se relacionan con tareas de gestión, como la gestión de las instalaciones, la seguridad escolar y el cumplimiento del papeleo.

Sin embargo, para Hallinger & Heck (2010) el concepto de liderazgo para el aprendizaje (*learning-centred leadership*), representa una mezcla entre conceptualizaciones tempranas del liderazgo: el liderazgo instruccional y el transformacional. Así, el liderazgo para el aprendizaje incorpora al liderazgo instruccional, señalando el rol crítico que juegan los líderes en crear y sostener un foco en el aprendizaje que aborda a toda la escuela, no solo a los estudiantes, sino también a los docentes y al equipo en general.

De acuerdo a Hallinger (2010) citado por Gajardo y Ulloa (2016) ambos modelos enfatizan que el foco del director educacional sería: a. La creación de un propósito compartido; b. El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje; c. Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes; d. Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la

estimulación y el desarrollo intelectual para el personal y e. Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento.

En base a las teorías expuestas Bolívar, López, & Murillo (2013) plantean que:

El liderazgo pedagógico, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje. (p. 6).

### **Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende**

Hoy en día las instituciones inteligentes ya no dependen de un líder, se requiere pasar del líder formal a un liderazgo compartido o distribuido. Si de lo que se trata es de crecer como grupo, no puede depender de una sola persona. Tal como manifiesta Bolívar (2015) al expresar:

Directivos y profesorado deben colaborar para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro. En fin, todos llegan a ser más interdependientes en la toma de decisiones, compartiendo conocimientos y las soluciones a problemas individuales y colectivos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. (p. 24).

Asimismo, el autor antes mencionado agrega que, puesto que la responsabilidad es colectiva, la toma de decisiones ha de ser compartida, justamente para implicar y comprometer a todo el personal, en una especie de liderazgo múltiple entre el profesorado. Liderar es un esfuerzo colectivo por mejorar la labor de la escuela. En caso contrario, no será sostenible en el tiempo. Por eso, el liderazgo requiere la redistribución de poder y autoridad en todo el personal, lo que incluye la comunidad educativa. La escuela como una comunidad de aprendizaje requiere distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado.

Los líderes formales deben de crear ambientes que favorezcan el aprendizaje e implicación de los docentes que trabajan en la escuela. El papel de la dirección escolar y del conjunto de líderes de una escuela, en un contexto distribuido, centrado en el aprendizaje, es siempre indirecto, puesto que no puede suplir al profesorado, se cifra en fomentar el desarrollo profesional docente en el contexto de trabajo.

Por su parte, Hargreaves y Fullan (2014) enfatizan que, el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión.

Finalmente, se puede entender que, en el desarrollo de una escuela como comunidad que aprende el liderazgo (del equipo directivo, pero también de otros profesores y profesoras) es fundamental para hacerla posible. Establecer y mantener una escuela como comunidad no puede hacerse sin el apoyo firme y sostenido de los directivos, aunque no sólo de ellos, que deben crear un contexto (normas y cultura de colegialidad) para las nuevas prácticas demandadas. La dirección contribuye a crear contextos favorables, con nuevos modos de funcionar, un sistema de valores y creencias, unas estructuras sociales y unas relaciones horizontales.

## **DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA**

A continuación, se presenta de manera gráfica, el modelado tipo analógico de la propuesta, el cual resume las etapas de la investigación. Se inicia con el diagnóstico que revela la problemática que enfrentan los directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao.

Denotándose la necesidad de contar con una guía metodológica que oriente los procesos de planificación de las diversas actividades administrativas y pedagógicas, se realizó la fundamentación teórica para construirla. Así, este material pedagógico da evidencia del estado real y se visualiza el estado ideal de las instituciones con liderazgo pedagógico, para ello hay un soporte teórico pedagógico, así como una serie de pautas de actividades que debe realizar el director como conductor de instituciones inteligentes.



Figura 14: Diseño analógico de la Propuesta de la Guía Metodológica

El esquema presentado anteriormente explica en cada uno de sus estructuras todo el proceso didáctico – metodológico de lo propuesta, a continuación se describe paso a paso.

### **Fases y actividades de la propuesta.**

Las fases y actividades obedecen a la atención de los objetivos propuestos en la propuesta: la primera es la fase de la apertura y dentro de ella están las actividades del diagnóstico personal e institucional; la segunda fase corresponde al desarrollo y dentro de ella se aborda la construcción del conocimiento para la gestión con liderazgo pedagógico y la transformación de la gestión; finalmente, la fase de resultados que conforma la actividad de evaluación y la toma de medidas correctivas.

| <b>FASES</b>            | <b>ACTIVIDADES</b>                                                                         | <b>RESPONSABLES</b>                                                            | <b>BENEFICIARIOS</b>                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase I:<br>Apertura     | Actividad 1:<br>Diagnóstico personal e institucional                                       | Director                                                                       | La comunidad educativa:<br>Directivos,<br>docentes,<br>administrativos,<br>estudiantes y los<br>padres de familia |
|                         | Actividad 1.1 Diagnóstico personal                                                         | Director, docentes<br>coordinadores de área,<br>Conei, representantes<br>Apafa |                                                                                                                   |
|                         | Actividad 1.2<br>Diagnóstico institucional                                                 |                                                                                |                                                                                                                   |
| Fase II:<br>Desarrollo  | Actividad 2:<br>Construyendo y transformando<br>conocimientos                              | Director                                                                       | La comunidad educativa:<br>Directivos,<br>docentes,<br>administrativos,<br>estudiantes y los<br>padres de familia |
|                         | Actividad 2.1<br>Construyendo conocimientos<br>para la gestión con liderazgo<br>pedagógico | Director, docentes,<br>administrativos,<br>representantes Apafa                |                                                                                                                   |
|                         | Actividad 2.2<br>Transformando la práctica de mi<br>gestión                                |                                                                                |                                                                                                                   |
| Fase III:<br>Resultados | Actividad 3: Evaluación                                                                    | Director, docentes<br>coordinadores de área,<br>Conei, representantes<br>Apafa | La comunidad educativa                                                                                            |

## FASE I: Apertura

### Actividad 1: Diagnóstico personal e institucional





## **Actividad 1.1**

### **Diagnóstico personal**

#### **La importancia de un diagnóstico personal**

Para que puedas ejecutar un proceso de mejora personal necesitas priorizar y focalizar tu esfuerzo en las áreas de oportunidad más impactantes que tengas. Para saber cuáles son debes hacer un análisis personal detallado, es decir, un estudio de cómo estas administrando tu vida y cuyos resultados te brinden suficiente información para que construyas un plan de mejora. Un diagnóstico personal debe permitirte descubrir lo siguiente:

- Si tienes una estrategia personal que te permita conectar todo lo que haces en el corto plazo a tu largo plazo (grandes objetivos de vida).
- Si realizas una planificación de tus actividades alineada a lo que quieres lograr en el futuro.
- Si tienes una buena organización de tus entornos digitales y físicos.
- Si tienes a tu disposición las herramientas adecuadas para ejecutar tus actividades de forma efectiva.
- Si tienes hábitos productivos y saludables que potencien tu rendimiento día a día.
- Si tienes identificadas las habilidades que necesitas dominar para ganar en rendimiento.
- Si ejecutas tus proyectos y tareas de forma productiva

En general, un diagnóstico va a permitirte conocer a profundidad cómo eres tanto en la parte operativa (ejecución de actividades) como en la parte más estratégica. Así como cuando vas al doctor, debes realizar tu diagnóstico con la mentalidad de que va a servirte para mejorar, para poder cambiar tu vida, puede ser el inicio de una verdadera revolución personal.

Para realizar el diagnóstico, es necesario contar con técnicas (FODA, árbol de problemas, etc.) e instrumentos (encuestas, entrevistas, lista de chequeo, entre otros) que permitan el recojo de información de datos y hechos que caractericen el problema de manera real y concreta y que faciliten la intervención con propuestas de solución.

### Modelo de Análisis FODA profesional-personal

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enérgico y alegre en gestión</li> <li>✓ Comprometido con la comunidad educativa</li> <li>✓ Emprendedor</li> <li>✓ Luchador, aunque parezca que todo va en su contra</li> <li>✓ Persistente para lograr objetivos personales e institucionales</li> <li>✓ Ganas de salir adelante</li> <li>✓ Nobleza con las personas de su entorno laboral</li> <li>✓ Humildad, ante todo</li> <li>✓ Innovador en su gestión como director</li> <li>✓ Empático con todas las personas que integra la comunidad educativa</li> </ul> | <b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia en gestión de escuelas públicas</li> <li>✓ Contactos con empresas del estado y privadas</li> <li>✓ Crecimiento constante en el campo de la gestión escolar</li> <li>✓ Demanda creciente de profesional en gestión pública</li> <li>✓ Estudiar o haber estudiado en una universidad reconocida</li> <li>✓ Tener muchos contactos de la universidad: compañeros y profesores</li> </ul>                                                                                                                         |
| <b>DEBILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hacer muchas cosas a la vez</li> <li>✓ No saber decir que no</li> <li>✓ Asume muchas responsabilidades a la vez</li> <li>✓ Querer hacer muchas cosas y no saber por dónde comenzar</li> <li>✓ No distribuye bien su tiempo</li> <li>✓ Muy soñador</li> <li>✓ Pensar que todas las personas son buenas</li> <li>✓ Orgulloso</li> <li>✓ Un poco tímido</li> <li>✓ No medir el impacto de mis acciones cuando estoy molesto</li> </ul>                                                                                | <b>AMENAZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creciente competencia de profesionales en gestión pública</li> <li>✓ Corrupción en la gestión de las entidades educativas</li> <li>✓ Falta de capital para emprender una gestión de calidad</li> <li>✓ Personas mal intencionadas que quieren tu fracaso</li> <li>✓ Constantes crisis financieras en el estado y sector educación</li> <li>✓ Constantes cambios tecnológicos y herramientas de gestión</li> <li>✓ Ambiente político inestable</li> <li>✓ Constantes huelgas que paralizan las actividades estatales</li> </ul> |

## Construyendo tu Mapa Estratégico Personal

El modelo está basado en una metodología de productividad personal llamada “*Getting Things Done*” (GTD) creada por David Allen y, específicamente, utiliza los Niveles de Perspectiva que él propone definir para tener una visión macro y global de todos nuestros objetivos de vida y así ganar enfoque en nuestras tareas diarias.

Recordemos que un mapa estratégico es una representación de un conjunto de elementos que soportan un objetivo mayor, estos elementos están a diferente “altura” dependiendo de su horizonte de tiempo y nivel de detalle. La imagen siguiente nos refleja esto claramente:



### Propósito

Es la gran razón que tiene tu vida, en esta etapa es cuando entras a terrenos filosóficos y espirituales. ¿Será la felicidad tu fin máximo?

### Visión

De acuerdo a tu propósito puedes tener una o varias “visiones”, cada una de ellas alineadas a las facetas de tu vida, tienen un horizonte de largo plazo. ¿Cómo te gustaría verte dentro de 5 años?

## **Objetivos**

Para que hagas realidad las visiones necesitas de objetivos de corto y mediano plazo, todos los objetivos deben apuntar a alguna visión (o área de responsabilidad) para que tu mapa tenga consistencia.

## **Proyectos**

Bajo esta metodología, un proyecto se define como cualquier resultado que necesite más de una acción para llevarse a cabo. Es con un conjunto de diferentes proyectos culminados exitosamente que lograrás cumplir tus objetivos.

## **Tareas**

Es la unidad mínima e indivisible de trabajo, es una acción. Las tareas son las que se llevan tu total atención en tu día a día, cumplirlas te genera la sensación de que estás avanzando y siendo productivo. Para llegar a estas tareas has debido pasar por los 4 niveles primeros, sólo así garantizas tareas alineadas a tus planes de vida y bien enfocadas.

Ojo, no tienes que revisar todo cada vez que tengas que hacer una tarea, con una revisión semanal es suficiente para tus proyectos y objetivos, mientras que tus visiones y propósito necesitas revisiones trimestrales o semestrales, según cada realidad.

## **Áreas de Responsabilidad**

Son tus categorías de vida, corresponden a cada una de tus facetas de vida, son tus varios “yo”, por ejemplo, tienes un ámbito financiero, de salud, de entretenimiento, de educación, familiar, de trabajo, etc. Son estas agrupaciones las que te servirán como referencia para organizar tu información, material de referencia, ideas, tu correo electrónico, proyectos, etc.

Todos estos componentes del mapa estratégico personal tienen coherencia entre uno con otro y debes atarlos entre sí, la verdadera potencia de esta herramienta está en la sinergia que generan las redes que la conforman, vas a poder darte cuenta que tienes muchas

actividades interrelacionadas entre sí y que al cumplirlas no sólo impactas en un aspecto de tu vida, sino en varios, lo que las hace más relevantes para tu éxito.

Todo lo mencionado refuerza una idea que me gustaría puedas interiorizar completamente, la productividad personal no consiste en hacer mucho sino en hacer bien, justamente, el mapa estratégico personal es una herramienta que nos ayudará a lograrlo.

### Las etapas que necesitas para evolucionar tu vida

Hoy quiero presentarte un vistazo general a todas las etapas por las que debería atravesar tu vida para evolucionar y dar ese salto que necesitas para poder acercarte, cada vez más, a tus grandes objetivos de vida.



El **estancamiento** es una zona es muy peligrosa porque significa que no estas avanzando en tu vida a pesar de que estás “haciendo mucho”, es una etapa que resulta engañosa porque es aquella en la que sientes que estás “ocupado” pero en la que, realmente, no estas impactando en tus grandes objetivos de tu vida.

En cambio, la **zona de estabilidad** es aquella en la que estás enfocado en realizar diversas actividades que sí impactan en tus metas personales, actividades que van a ayudarte a transformar con éxito tu estrategia personal en realidad.

Entonces, la clave está en saltar de la zona de estancamiento hacia la zona de estabilidad. ¿Cómo lograrlo?, pues veamos.

Tu vida está conformada por ciclos parecidos al que puedes apreciar en el esquema, vas a tener momentos de estancamiento, fases más estables, momentos donde tu rendimiento se ve potenciado y sientes que no tienes límites y, como es natural, fases donde sientes que no estas progresando.

Y si bien tu vida puede tener todos estos hitos, es imprescindible que sepas identificar el momento en que te empiezas a estancar, si eres capaz de darte cuenta de ello tienes medio trabajo hecho.

Dicen que el primer paso para mejora algo es aceptar que se tiene una carencia, pues yo comparto dicha premisa.

Entonces, vamos a imaginar que eres capaz de identificar plenamente si estás estancado o no (por ejemplo, a través de un diagnóstico personal), dado ese caso, tu siguiente acción es la de generar un punto de quiebre en tu vida y empezar un proceso de mejora personal o evolución.

Tal como se ve en el esquema, el punto de quiebre (o de inflexión) es un momento en el que tomas una decisión: mejorar personalmente.

Luego viene la etapa de mejora personal, que te va a permitir ejecutar el cambio que buscas y te llevará a una zona mucho más privilegiada, la famosa zona de estabilidad.

La zona de estabilidad tiene que ser aprovechada al máximo hasta que se convierta en una nueva zona de estancamiento, si ya te has dado cuenta, se trata de un ciclo “infinito” de no parar de mejorar nunca pero sí de tener momentos de mayor tranquilidad donde te concentres en ejecutar y obtener resultados.

## **Actividad 1.2**

### **Diagnóstico institucional**

## Problematizando mi gestión

### Diagnóstico: Estudio interno y externo de la institución educativa



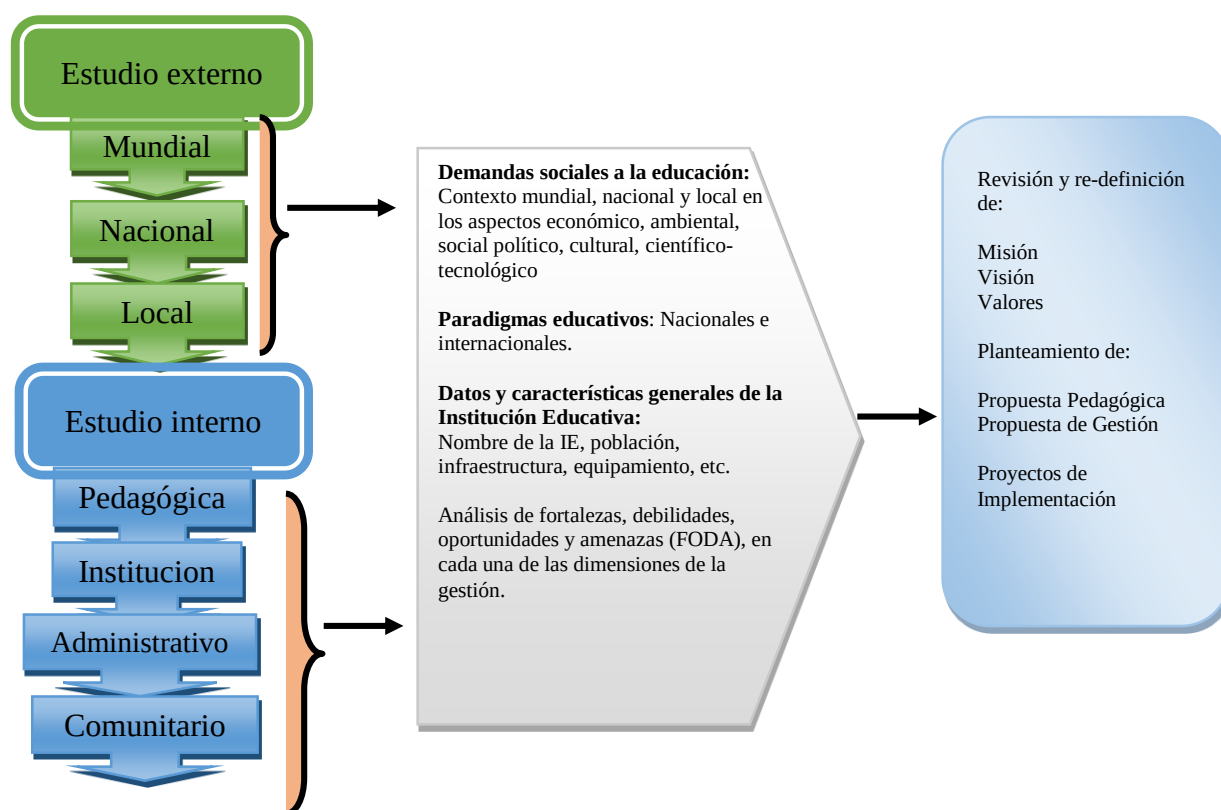
Usted en su institución ¿cuenta con un diagnóstico? ¿Cuándo lo han realizado? ¿Qué procedimiento usaron? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué instrumentos utilizaron?

Si ha realizado un análisis a partir del FODA, podemos exponer que el diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que permite: interpretar, analizar información concreta con el propósito de discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer en amplitud las posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la misión institucional.

El diagnóstico es importante porque:

- ✓ Identifica la situación real positiva o con factores limitantes que impidan a la institución en el largo plazo alcanzar objetivos de mejora.
- ✓ Posibilidades para conocer el contenido transversal que fortalecerá el proyecto curricular de la institución educativa.
- ✓ Ayuda a identificar los recursos existentes en la comunidad local con el propósito de arribar a verificar la misión institucional propuesta en el plan estratégico.
- ✓ A partir del análisis FODA es importante verificar los objetivos estratégicos de la institución educativa.

El estudio externo permitirá identificar las demandas que se exigen desde el contexto mundial, nacional y local; mientras que el abordaje interno permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa institucional.



El Perú forma parte del grupo de países que en el contexto internacional está comprometido con el logro de una serie de principios básicos a partir de los acuerdos internacionales de **DAKAR** y **JOMTIEM** y otros acuerdos internacionales. Desde esta perspectiva, el informe de la Comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la Unesco hace mención a los siguientes criterios que como país debemos tener en cuenta:

- ❖ La educación es un derecho de todos los peruanos, es la esencia fundamental de la persona humana y posee un valor humano integral y universal.



- ❖ La educación formal y no formal deben ser útiles a la sociedad y ser instrumentos que favorezcan la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.

“La equidad, la pertinencia y la excelencia deben guiar todas las acciones que se promuevan y ejecuten en política educativa”.

“La renovación de la educación debe partir desde un análisis reflexivo y profundo de las nuevas tendencias pedagógicas”.

“Se deben tener en cuenta los valores y preocupaciones fundamentales sobre los cuales existen acuerdos en el seno de la Comunidad Internacional”.

El Perú asume un proceso complicado de regionalización y descentralización a nivel socio-político y económico. En ese sentido, se implementan en los últimos años una serie de actividades y cambios en la educación, tanto en términos de legislación como en la transferencia de recursos y funciones hacia los gobiernos regionales.

En la actualidad, es necesario generar espacios de comunicación, reflexión, capacidad de escucha y diálogo en torno a los avances y desafíos de la descentralización del sistema educativo.

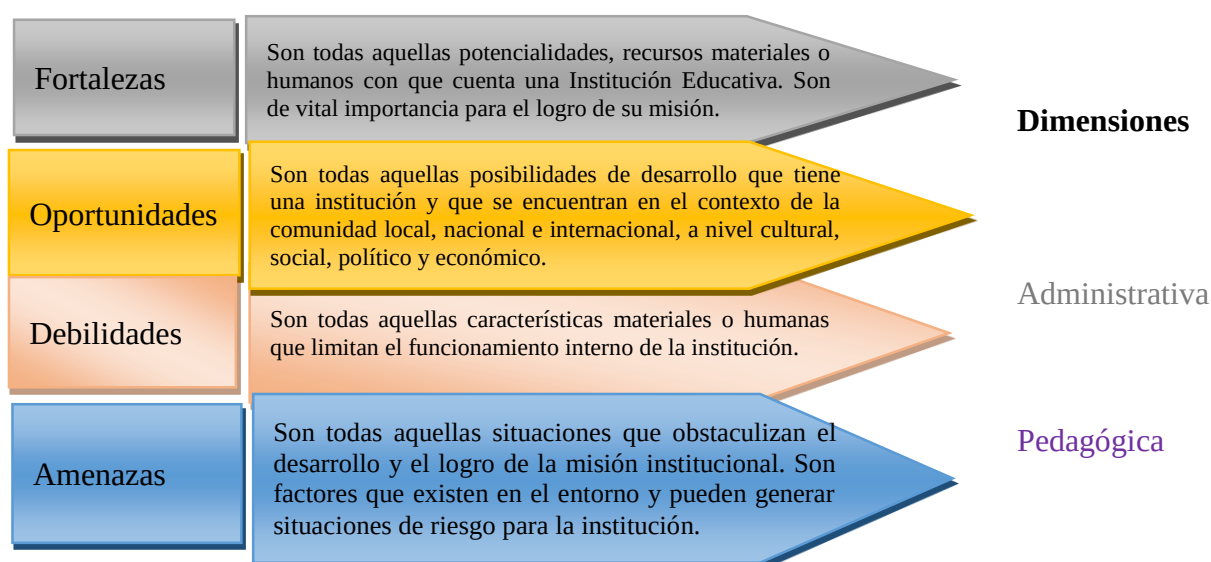
Se hace necesario incidir en la articulación de las políticas educativas a nivel central, regional y local, articulación que permitirá el logro de resultados en la mejora de la calidad de la educación.

Según Bush y Glover (2014) “en las instituciones educativas, para lograr sus propósitos, cumplir la misión y caminar hacia la visión, es importante identificar lo que llamamos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 36).

Por su parte Medina y Gómez (2014) refieren la necesidad de aplicar la matriz FODA en el diagnóstico de las instituciones educativas: El estudio interno nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las

dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico estratégico, empleando la matriz FODA. Esta última es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo. Es importante contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en este proceso de estudio interno. (p. 53).

En tal sentido el FODA comprende los siguientes puntos de análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria.



Al realizar el diagnóstico de cada una de las dimensiones de la gestión educativa, es importante tener una perspectiva sistémica que permita la interrelación entre todos los componentes del FODA.

Para identificarlas en cada una de sus dimensiones, se proponen las siguientes matrices:

#### **Matriz de Fortalezas y Debilidades**

|                | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------|------------|-------------|
| Pedagógico     |            |             |
| Institucional  |            |             |
| Administrativo |            |             |
| Comunitario    |            |             |

### Matriz de Oportunidades y Amenazas

|                | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------------|---------------|----------|
| Pedagógico     |               |          |
| Institucional  |               |          |
| Administrativo |               |          |
| Comunitario    |               |          |

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, se hace necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión. Para ello se ayudan con ciertas matrices tal como se muestran a continuación:

### Matriz de Relación de FODA: Dimensión

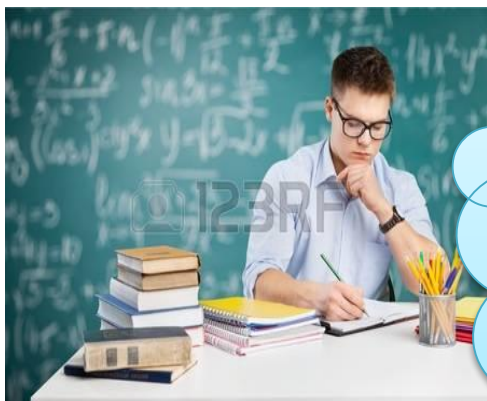
El responder a las preguntas señaladas en la matriz, le ayudará a precisar sus objetivos estratégicos.

| Factores<br>internos<br>Factores<br>externos | FORTALEZAS                                                                             | DEBILIDADES                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES                                | ¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad? | ¿En qué medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad? |
| AMENAZAS                                     | ¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?                   | ¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?                   |

Asimismo, es necesario el uso de diferentes instrumentos de recolección de información, desde la percepción de los docentes, estudiantes, directivos y padres de familia, de tal manera que se pueda realizar el análisis más amplio desde diversas opiniones con el fin de plantear medidas correctivas, teniendo en cuenta que la finalidad es el logro de competencias de los estudiantes. Los diferentes instrumentos de encuentran en el anexo N° 5.

## FASE II: Desarrollo

## Actividad 2: Construyendo y transformando conocimientos



Ahora que ya hiciste el diagnóstico personal e institucional... supongo que has identificado tus fortalezas y debilidades...

También tu institución educativa debe necesitar cambios en la conducción, centrada en el logro de los aprendizajes de los estudiantes...

Entonces necesitas conocer aspectos teóricos de la gestión educativa con LIDERAZGO PEDAGÓGICO...

Usted convirtiéndose en un líder pedagógico puede transformar la educación.

Está en sus manos el cambio...



## LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### Actividad 2.1 Construyendo conocimientos para la gestión con liderazgo pedagógico



## ¿Cómo definiría gestión?

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

| Perspectiva centrada en:                        | La gestión se define como:                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Movilización de Recursos                        | Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.                                                                                                                     |
| Priorización de Procesos                        | Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.                                                                                          |
| Interacción de los miembros                     | Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.                                                                                                                          |
| Comunicación                                    | Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.                                                                                                                                           |
| Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje | Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. |

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación.

## Modelos de gestión

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales.

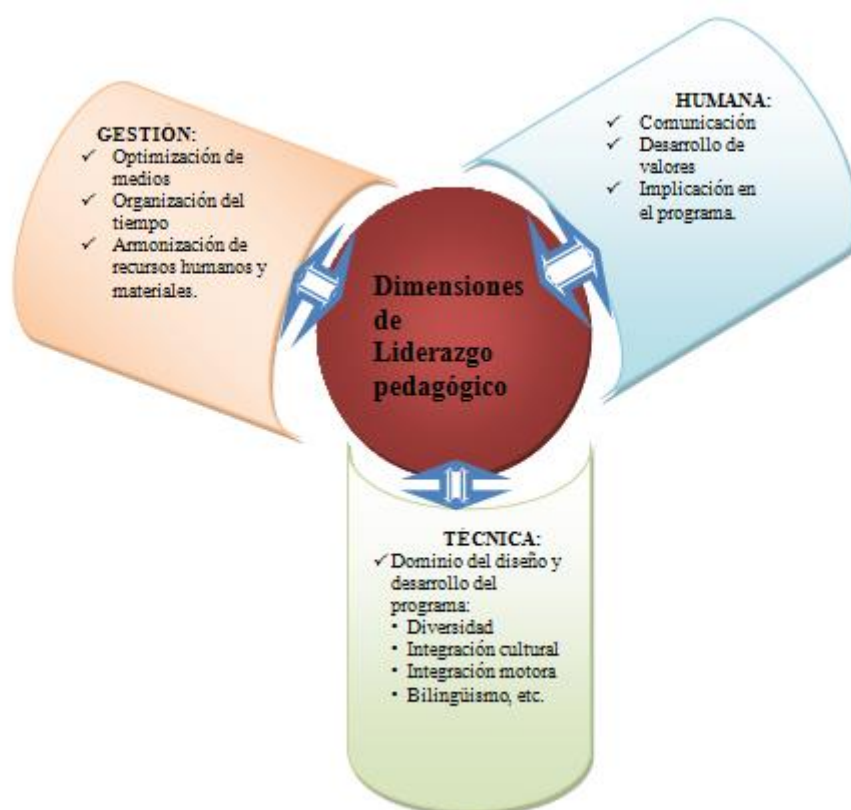
### Modelo basado en el liderazgo pedagógico

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y

singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas.

Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución.

En esta línea hemos diseñado un modelo de caracterización de los directivos, que se explicita en el dominio de las competencias más valoradas, como son: Gestión, Humana y Técnica (Medina y Gómez, 2014). Para clarificar este modelo es útil la representación del liderazgo basado en investigaciones previas que constatan el valor del mismo y su impacto en la mejora de la cultura de los Centros.



Como sostienen diversos autores, a quienes hemos referido en el contexto de la investigación, el liderazgo se puede resumir como un conjunto de cualidades esenciales de los directivos, si desean diseñar y desarrollar estrategias para transformar de manera integral las instituciones que dirigen con las competencias expuestas, con singular énfasis en programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de lo humano, convertido en eje importante para todas las personas y los directivos de los centros educativos.

Pittinsky (2009) subraya que “el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; se destaca el valor de la *alofilia*, que propicia actitudes favorables hacia todos los miembros del equipo” (p. 29).

Por su parte, Morales (2012) considera que “la función de los líderes ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas” (p. 36). En esta misma línea Medina (2013), manifestó que, “el líder ha de estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa (p. 41).

En términos de Lorenzo (2011) se explica que:

(...) la complejidad del desarrollo de programas innovadores en los centros educativos requiere de los directivos la puesta en acción del “Liderazgo distribuido” e implicarse en el programa como corresponsable y constructor del propio proyecto innovador. La visión de distribución de funciones y tareas en el desarrollo de un programa requiere de la sintonía del directivo con todas



y cada una de las personas que constituyen el grupo activo del programa y requiere una especial cercanía entre colaboradores con proyección en toda la comunidad formativa. (p`. 57).

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar (resultados escolares), en diversos contextos, ha sido objeto de numerosas aportaciones, entre ellas, Sammons, Gu y Day y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009), cuyas investigaciones evidencian que la preparación, implicación y colaboración entre los líderes escolares, los equipos de docentes y las comunidades marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes y el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares.

La práctica pertinente en la toma de decisiones por los directivos de las escuelas, se concreta en: asumir una dirección que permita una mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en una organización sistematizada, respetando la iniciativa del profesorado e implicar a toda la comunidad, con énfasis en el logro de la formación de los estudiantes.

Horn y Marfán (2010) subrayan el “impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional, concretadas estas características en el papel pedagógico que ha de caracterizarlo” (p. 39).

Las aportaciones de Gu y Day, Ko y Sammons (2011, p. 46) “concluyen que el liderazgo, especialmente el denominado dinámico, favorecedor de un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura, predice cambios favorables en la conducta y resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

Estos aportes enfatizan en el modelo emergido del análisis del liderazgo distribuido y su relación con los componentes del modelo, marcando así cercanía o mayor peso en la

cultura de colaboración del profesorado, seguido del Staff del liderazgo y la relación con los docentes que alcanzan mayor valor e inciden en el rendimiento de los estudiantes, la mejor conducta, avances en los logros de los aprendizajes y sus expectativas esperadas.

### **Desarrollo de las competencias de liderazgo pedagógico**

#### **La competencia de gestión.**

Según Coronel, Moreno y Padilla (2002); Cuadrado (2003); Hargreaves (1998); Muñoz y Marfán (2011) “el liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora” (p. 40).

Por su parte Medina y Gento (1996); Grant y Ray (2009); García (2011) y Gento (2012) “el desarrollo de los programas de mejora aplicados en los centros depende de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute el programa desde una cultura y clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en la Comunidad Educativa. Esta tarea es la base de la gestión del liderazgo, consiguiendo el compromiso de otras organizaciones, emprendedores y administraciones que serán incorporadas como corresponsables de estas prácticas innovadoras”.



### **La competencia de carácter humano.**

La naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, sitúa la competencia de carácter humano en un lugar prioritario y demanda de los directivos las claves de la visión rogeriana y golemiana, a saber, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo (Medina, 2013), al convertir al directivo en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso al programa, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos en el diseño y desarrollo de los programas de innovación para transformar las comunidades educativas.

La naturaleza humanista del liderazgo se inserta en la globalidad de las acciones formativas y se erige en la principal competencia del directivo, dado que al vivirse e identificarse con los valores más pertinentes del programa de integración, se pone en práctica su verdadera transformación y el compromiso con la educación.

Alcanzar un liderazgo con aspectos humanos requiere descubrir a todas las personas del programa desde las características y papeles que asumen, consiguiendo que el

profesorado actúe en esta dirección y que los estudiantes y familias vivan tal programa como un proyecto valioso y transformador en el que se sientan implicados (Marqués, 2002; Mulford, 2006; Martín, 2007 y 2010; Muñoz y Marfán, 2011).



### **La competencia técnica.**

Marqués (2002) y Huang y Waxman (2009) al respecto, indican que la competencia de carácter técnico requiere de un estudio profundo de la concepción que se tiene del contenido educativo del programa, la metodología y el plan de mejora continua. “El conocimiento de estas cuestiones requiere del autoanálisis, valoración crítica y sentido del dominio de los medios TIC, espacios virtuales y recursos de futuro para el aprendizaje profesional del profesorado y de los estudiantes con un elevado nivel de participación (p. 83)”.

Por su parte Marfán (2011) manifestó que, “aprender desde la práctica, en el nivel técnico adecuado, es la línea a seguir para estimular a los directivos en el diseño y ejecución de programas creativos, requeridos para la innovación de la cultura de las instituciones de educación secundaria (p. 29).



### Dimensiones de la gestión educativa

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela.

Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.



Asimismo es necesario que el director reflexione sobre las siguientes preguntas:

|                                                                                                |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. ¿Qué es aprender?                                                                           | 2. ¿Qué es enseñar?                |
|                                                                                                |                                    |
| 3. ¿Cuál es el rol del que aprende?                                                            | 4. ¿Cuál es el rol del que enseña? |
|                                                                                                |                                    |
| 5. ¿Qué es el currículo? ¿Cómo se entiende?                                                    |                                    |
|                                                                                                |                                    |
| 6. ¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico? |                                    |
|                                                                                                |                                    |

## Actividad 2.2

### Transformando la práctica de mi gestión



## **PLAN DE TALLER PARA LA SENSIBILIZACIÓN DOCENTE**

### **I. Datos generales:**

1.1. Región : Callao

1.2. Provincia : Callao

1.4. Lugar: instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao

1.5. Responsable(s) : Directores de cada institución educativa

### **II. Presentación**

Este taller está orientado en reconocernos como personalidades en desarrollo y deconstruir nuestra práctica para reflexionar respecto a lo que estamos haciendo. También se identifica la importancia de saber cómo aprende el cerebro para reconocer la labor como docente; en base a estas conclusiones realizar propuestas tentativas de una planeación didáctica en los niveles de proyectos como unidad de aprendizaje y sesiones como un plan preventivo del acto didáctico. Finalmente, en el taller se plasma la reconstrucción de la práctica pedagógica considerando los presupuestos actuales en su significatividad de cada uno de las actividades, además se concibe la sinergia como una habilidad de trabajo en equipo para el logro de objetivos.

### **III. Justificación**

Hay una escasez crónica de docentes cualificados procedentes de diferentes medios (docentes mujeres, docentes pertenecientes a minorías étnicas o lingüísticas, docentes con discapacidad, etc.), lo cual dificulta que se pueda impartir una educación de calidad.

La calidad de un sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad de sus docentes. Una buena formación de docentes proporciona a los niños, especialmente a los se



quedan rezagados, el apoyo que se merecen. Esperando de todo corazón que se acepte con razón la importancia de tener consciencia de cómo se aprende y como se enseñar establecemos la estructuración de la capacitación

#### **IV. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Sensibilizar a los docentes en la función que debe desempeñar como agente diseñador de situaciones didácticas y acompañantes de personalidades en formación.

##### **Objetivos específicos**

De construir la práctica pedagógica en planificación, estrategia y evaluación para observar las particularidades y sacar a luz la importancia de la consciencia en la actuación.

Reflexionar sobre la actuación diaria del docente en torno a la planeación, estrategias y evaluación para los aprendizajes.

Propone una situación de aprendizaje y la puesta en un proyecto para la actuación de los estudiantes

## V. Estrategias de ejecución

### TALLER 1:

#### “DESDE LA PRÁCTICA”

##### Objetivo:

Deconstruir la práctica pedagógica en planificación, estrategia y evaluación para observar las particularidades y sacar a luz la importancia de la consciencia en la actuación.

##### Secuencia tentativa:

- Se da la bienvenida a cada uno de los docentes.
- Cada uno de los docentes se presenta y describe su práctica educativa
- Se presenta una parte del video “la educación del silencio”
- Cada uno de los docentes muestran sus apreciaciones ante el video para luego compartir en forma anónima su experiencia personal de su niñez, juventud, de sus ambiciones, la decisión de ser maestro (a) y su esperanza para su hijo.
- Terminada la narración los docentes pasamos a un receso.
- En el segundo bloque se comienza con el saludo y su significado. Con preguntas sencillas ¿Qué sientes cuando saludas? Y ¿que sientes cuando te saludan? Luego de conversar pasamos a la lectura del saludo. Después de la lectura preguntamos ¿tienes estudiantes con autoestima dañada? ¿Cómo crees que se daña la autoestima? ¿Los docentes que oportunidad tenemos de dañar el autoestima?
- Entregamos la lectura 1
- Entregamos la ficha de actividad.
- Terminado de rellenar quedamos hasta mañana con la siguiente pregunta ¿Qué es lo que hago y me hago bien?



| Ficha 2<br>Identificación de fortalezas y debilidades<br>Para cambiar debemos empezar por reconocer nuestras fortalezas y debilidades. |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| fortalezas                                                                                                                             | Dificultades de inmediata superación |
|                                                                                                                                        |                                      |
| El compromiso es con uno mismo:                                                                                                        |                                      |



### TALLER 2:

#### “LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA”

##### Objetivo:

Reflexionar sobre la actuación diaria del docente en torno a la planeación, estrategias y evaluación para los aprendizajes.

##### Secuencia tentativa:

- El mediador da lectura de una de los escritos más emotivos.
- Luego se pregunta: ¿Cómo estará la autoestima de esta persona? ¿Cómo se podría superar los traumas? ¿Qué son las creencias? ¿Cómo se forman las creencias?
- Se presenta el video “ Las apariencias engañan”
- Reflexionamos sobre nuestras creencias para pensar en cambiar de actitud.
- Terminada la discusión pasamos al receso.
- Se presenta el video: “Como aprende el cerebro”
- Al regreso se entrega la lectura 2. “como aprende el cerebro”
- Reflexionamos de como aprende el cerebro y la forma las creencias.
- Reflexionamos sobre qué y cuál es nuestra función.
- Se entrega a ficha 2 para proponer una planeación didáctica.
- Nos retiramos con la pregunta ¿Cuál es la importancia de la planeación?



**TALLER 3:****“PROPUESTA DE UNA NUEVA PRÁCTICA”****Objetivo:**

Propone una situación de aprendizaje y la puesta en un proyecto para la actuación de los estudiantes.

**Secuencia tentativa:**

- Se presenta el video “Bichos, planificación, organización y control”
- Se reflexiona sobre lo que se consigue con un plan y donde llegamos sin un plan.
- Se entrega la lectura 3 “Sinergia”
- Reflexionamos sobre las estrategias didácticas y la evaluación.
- Pasado la discusión pasamos al receso.
- Se presenta el video “Maestro y líder: La nueva revolución en las aulas”
- Se debate sobre la importancia de la lectura
- Debatisimos sobre el valor de la evaluación y su repercusión en el aprendizaje, des de la planificación.
- Situación significativa y situación de aprendizaje.
- Organizamos un proyecto para el aprendizaje y las secuencias preventivas para su abordaje.
- Proponemos el instrumento de evaluación y el instrumento para la evaluación.

Ficha 18:  
DECONSTRUCCIÓN PEDAGÓGICA.

Me voy apropiando maestro, nacio con toda conciencia estos tres aspectos de tu labor pedagógica. Ahora voy a las conclusiones de cada uno de ellos.

| ASPECTOS RESALTANTES DE MI PRÁCTICA PEDAGÓGICA.                                   |                                                                                                  |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Alguno de los pocos aspectos que me parecen más interesantes o que me gustan más. | Trata de descubrir las estrategias de enseñanza o aprendizaje que utilizan con mayor frecuencia. | Descubre la forma de evaluar, más frecuente que utilizar. |
|                                                                                   |                                                                                                  |                                                           |

**VI. Recursos y materiales:**

Entre los recursos tenemos: El equipo multimedia, pizarra, plumón, fichas, lecturas, papelotes, el director y los docentes.

**VII. Evaluación del taller.**

| Nº | SITUACIÓN DE EVALUACIÓN         | OBJETIVO                                                                                                                                                                         | PRODUCTO                                                                 |
|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Desde la práctica               | De construir la práctica pedagógica en planificación, estrategia y evaluación para observar las particularidades y sacar a luz la importancia de la consciencia en la actuación. | Ficha de vivencia<br>Ficha de deconstrucción pedagógica                  |
| 02 | La reflexión de la práctica     | Reflexionar sobre la actuación diaria del docente en torno a la planeación, estrategias y evaluación para los aprendizajes.                                                      | Ficha de Identificación fortalezas y debilidades.<br>Ficha de propuesta. |
| 03 | Propuesta de una nueva practica | Propone una situación de aprendizaje y la puesta en un proyecto para la actuación de los estudiantes.                                                                            | Organizar un proyecto de aprendizaje con una situación de aprendizaje.   |

## Proyectos de implementación o proyectos de mejoramiento educativo

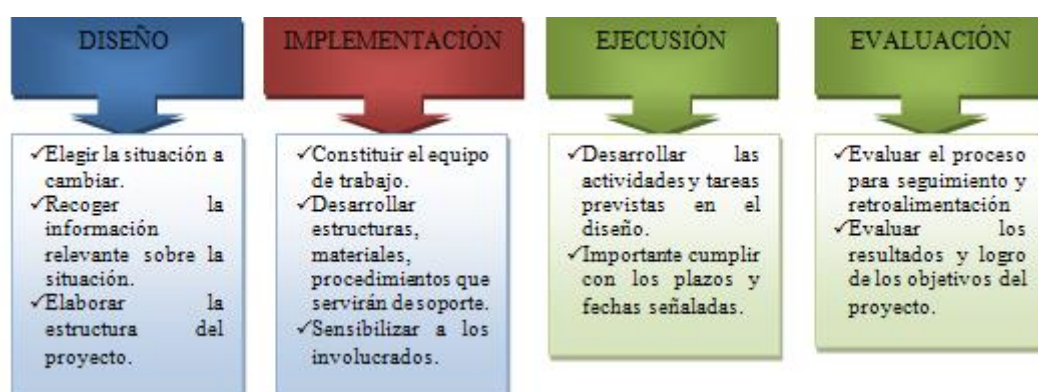
Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas pedagógica y de gestión.

De acuerdo a la naturaleza del problema, podemos hablar de diferentes tipos de proyectos; como por ejemplo, los que se presentan en el siguiente esquema:



## Etapas del desarrollo de un proyecto de mejoramiento educativo

Como ya se ha planteado, el PME responde a una necesidad o problema de la institución educativa; por lo tanto, lo primero será identificar y precisar la situación que se quiere cambiar, teniendo siempre en cuenta la misión y los objetivos del PEI. Una vez identificada la situación, se podrá definir el tipo de proyecto que permitirá darle solución. Para llevarlo a cabo, se seguirá las siguientes etapas:



Al finalizar, es importante realizar una sistematización de la experiencia, recogiendo los aspectos que la favorecieron y la dificultaron, además de los aprendizajes y un informe final de evaluación. En algunos casos se solicita una evaluación externa.

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La estructura de formulación de un proyecto, elaborada en la etapa de diseño, generalmente contiene las siguientes partes: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Presentación                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se expone el problema que se quiere abordar, quienes desean desarrollar el proyecto y su motivación.</li> <li>➤ Se presenta una justificación del proyecto, su importancia y los posibles alcances que puede aportar a la solución del problema.</li> </ul> |
| Antecedentes                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se presenta la realidad relacionada con el problema, considerando el contexto en que se va a desarrollar el proyecto.</li> <li>➤ Se muestran datos estadísticos, informes e investigaciones anteriores y una descripción de la situación actual.</li> </ul> |
| Finalidad                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expresa la intencionalidad del proyecto, como contribución a la solución de un problema social complejo.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Objetivos                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivo general que expresa el resultado final que se espera alcanzar. Está en relación al propósito del proyecto.</li> </ul>                                                                                                                              |
| Resultados                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expresa los alcances del proyecto, es decir las transformaciones del proyecto que se espera lograr.</li> <li>➤ Permite evaluar el logro de los objetivos.</li> </ul>                                                                                        |
| Acciones                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expresa las actividades a realizar; dentro de cada una se señala las tareas específicas.</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| Cronograma                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contiene las actividades y los plazos para el cumplimiento de las acciones. Los plazos se pueden señalar por semanas.</li> <li>➤ Incluye acciones del diseño, ejecución y evaluación.</li> </ul>                                                            |
| Presupuesto                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contiene los requerimientos que exigen las acciones.</li> <li>➤ Considera recursos de personal, de equipamiento, logísticos, con sus respectivos costos estimados para calcular el costo total del proyecto.</li> </ul>                                     |

## FASE III: Resultados

### Actividad 3: Evaluación

Es importante y necesario que, después de un periodo lectivo anual, repetir la FASE DE APERTURA. Es decir realizar un diagnóstico personal e institucional, de tal manera que se pueda tomar medidas correctivas rumbo a la excelencia educativa.





# Rúbrica para evaluar competencias directivas

Rúbrica para evaluar competencias directivas

| Indicadores de los niveles de desempeño    |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterio                                   | Avanzado 5                                                                                                                                                                                                                                                        | Intermedio 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Básico 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Insatisfactorio 2                                                                                                                                                                                                                                                       | Muy insatisfactorio 1                                                                                                                                                                                                 |
| Gestiona recursos pedagógicos y didácticos | Gestiona recursos pedagógicos y didácticos. Gestiona materiales visuales (libros, revistas, pc...), auditivos (radio, palabra hablada, cine) y audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat, plataformas, recursos interactivos, etc.). | Gestiona integralmente materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine), pero los audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat), sólo los gestiona parcialmente.                                                                                                 | Gestiona integralmente materiales visuales (libros, revistas, pc...), pero los auditivos (radio, palabra hablada, cine), y los audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat), sólo los gestiona parcialmente.                                                                                                | Gestiona parcialmente los materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine), audiovisuales (presentación en computador, video, cine, internet, chat).                                                                           | Gestiona parcialmente los materiales visuales (libros, revistas, pc...), y auditivos (radio, palabra hablada, cine).                                                                                                  |
| Atiende las necesidades de los estudiantes | Gestiona integralmente el desarrollo de las tutorías, y de la orientación educativa, así como la atención de los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes.                                                                                | Gestiona cabalmente el desarrollo de las tutorías, y de la orientación educativa, pero los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes sólo los gestiona parcialmente.                                                                                                                                         | Gestiona completamente el desarrollo de las tutorías, pero la orientación educativa, y los problemas académicos, personales y familiares de los estudiantes sólo los gestiona parcialmente.                                                                                                                                            | Gestiona parcialmente el desarrollo de las tutorías, así como de la orientación educativa, y los problemas académicos, personales y familiares.                                                                                                                         | Gestiona parcialmente el desarrollo de las tutorías, así como de la orientación educativa.                                                                                                                            |
| Gestiona estrategias didácticas            | Colabora con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, Proyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas).        | Colabora cabalmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, Proyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida), pero las estrategias centradas en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas), sólo les colabora parcialmente. | Colabora integralmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, Proyectos, estudios de caso, grupos de discusión), pero las estrategias centradas en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas), sólo les colabora parcialmente. | Colabora parcialmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, Proyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida) y en el grupo (foros, lluvia de ideas, asambleas). | Colabora parcialmente con los docentes a implementar estrategias de enseñanza centradas en el estudiante (ABP, Proyectos, estudios de caso, grupos de discusión) y en el docente (clase magistral, lectura dirigida). |
| Gestiona la                                | Gestiona la organización de                                                                                                                                                                                                                                       | Gestiona integralmente la                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestiona integralmente la                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gestiona parcialmente la                                                                                                                                                                                                                                                | Gestiona parcialmente la                                                                                                                                                                                              |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| organización escolar                                                | los docentes, estudiantes, los padres de familia y los trabajadores administrativos y de apoyo.                                                                                                                                                                                      | organización de los docentes, los estudiantes, y los padres de familia, pero a los trabajadores administrativos y de apoyo no gestiona su organización.                                                                                                                    | organización de los docentes, y los estudiantes, pero a los padres de familia, y a los trabajadores administrativos y de apoyo no gestiona su organización.                                                                                                                           | organización de los docentes, los estudiantes, los padres de familia, y los trabajadores administrativos y de apoyo.                                                                                           | organización de los docentes, los estudiantes, y los padres de familia.                                                                                                                                                                 |
| Gestiona el trabajo administrativo                                  | Gestiona los recursos humanos, económicos y además, rinde cuentas permanentemente a la comunidad de la unidad educativa.                                                                                                                                                             | Gestiona los recursos humanos, económicos y esporádicamente, rinde cuentas a la comunidad de la unidad educativa.                                                                                                                                                          | Gestiona los recursos humanos, económicos, pero no rinde cuentas a la comunidad de la unidad educativa.                                                                                                                                                                               | Gestiona parcialmente los recursos humanos, económicos, pero además, no rinde cuenta a la comunidad de la unidad educativa.                                                                                    | No gestiona los recursos humanos y económicos de la unidad educativa.                                                                                                                                                                   |
| Gestiona la vinculación de la organización escolar con la comunidad | Gestiona relaciones con la mayoría de las organizaciones de la comunidad, para desarrollar proyectos que partan principalmente de la misma, pero además, que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes. | Gestiona relaciones exclusivamente con los padres de familia y con las autoridades educativas superiores, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes. | Gestiona relaciones permanentes con los padres de familia, pero parciales con las autoridades educativas superiores, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la vinculación de la unidad educativa con su contexto, así como la formación de los estudiantes. | Gestiona relaciones con grupos pequeños de padres de familia, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a fortalecer la formación de los estudiantes, así como la vinculación con la comunidad.       | Gestiona esporádicamente relaciones con grupos pequeños de padres de familia, para desarrollar proyectos escolares que coadyuven a mejorar la formación de los estudiantes, así como la vinculación con la comunidad.                   |
| Lidera a la organización escolar                                    | Gestiona los procesos educativos a partir del diálogo, la comunicación, la tolerancia y la aplicación de la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.                           | Gestiona los procesos educativos a partir del diálogo, la comunicación, la tolerancia y la aplicación parcial de la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.         | Gestiona los procesos educativos a partir del ejercicio del poder que le otorga la normativa institucional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada.                                                     | Gestiona los procesos educativos a partir del ejercicio del poder de forma discrecional, para la resolución de conflictos y el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada. | Gestiona los procesos educativos a partir de las orientaciones de los grupos de presión de la unidad educativa, para resolver conflictos y potenciar el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con la planeación realizada. |

### **Validación de la propuesta de guía metodológica por juicio de especialistas**

Para validar la propuesta de intervención que pretende modificar el estado actual del desarrollo del liderazgo pedagógico en los directivos de la región Callao, se utilizó la técnica de consulta a juicio de expertos con preguntas sucesivas. Los expertos fueron seleccionados por la idoneidad de su trabajo en el área de matemática y el conocimiento del contexto que tienen.

### **Características de los especialistas.**

Los especialistas seleccionados para avalar la propuesta fueron dos docentes con el grado académico y científicos requeridos, tienen más de 15 años de experiencia profesional y la autoridad académica para la valorar la propuesta de la tesis.

En la tabla se muestra los datos de los especialistas:

Tabla 1

#### *Especialistas de la Validación.*

| Nombre                     | Grado académico | Especialidad profesional   | Ocupación         | Años de experiencia |
|----------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|---------------------|
| Alejandro Cruzata Martínez | Doctor          | Ciencia pedagógica         | Docencia superior | 25 años             |
| Miriam Velásquez Tejada    | Doctor          | Educación                  | Docencia superior | 24 años             |
| Fernando Goñi Cruz         | Doctor          | Docente: Física-matemática | Docencia superior | 17 años             |

### **Valoración interna:**

La valoración interna está orientada a la estructura de la cohesión de las palabras, claridad, etc. Y la valoración externa a la efectividad y la pertinencia de la propuesta.

Con este fin se diseñaron dos fichas con diez criterios de evaluación e indicadores cuantitativos y cualitativos. Desde el punto de vista cuantitativo se le asignaron a cada uno



de los criterios puntuación: deficiente (puntaje 1), bajo (puntaje 2), regular (puntaje 3), buena (puntaje 4) y muy buena (puntaje 5).

De manera general en cada ficha de validación se obtuvo un puntaje máximo de cincuenta puntos que sumados hacen un total general de cien puntos y que en la tabla de valoración se representa de la siguiente manera:

Tabla 2

*Tabla de Valoración.*

|        |            |
|--------|------------|
| 0-25   | Deficiente |
| 26-59  | Baja       |
| 60-70  | Regular    |
| 71-90  | Buena      |
| 91-100 | Muy buena  |

Mientras que para la valoración cualitativa se presentó tres espacios con dimensiones: positivos, negativos y sugerencias.

La valoración interna juzga el contenido de la propuesta como: la factibilidad de aplicación del resultado que se presenta, claridad de la propuesta para ser aplicado por otros; posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes; correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales; congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado, novedad en el uso de conceptos y procedimientos; por otro lado si la propuesta contiene propósitos que se fundamentan en principios educativos, curriculares y pedagógicos, detallado; preciso y efectivo, la coherentes y posibles de alcanzar, además si se contempla un plan de acción de lo general a lo particular. Para valorar estos criterios.

Las fichas que se entregaron junto con toda la propuesta para que cada uno de los especialistas revisara con detenimiento los fundamentos teóricos, la pertinencia, el contexto, la claridad del lenguaje, la originalidad, etc. (Anexo 7). Finalmente se recogió las

observaciones, las sugerencias para mejorar esta propuesta que se evidencia en el anexo 8.

Aquí presentamos la valoración recibida de la propuesta:

Resultado de la valoración de los especialistas y conclusiones

Luego de la revisión de los especialistas concluyeron en las siguientes puntuaciones.

Tabla 3

*Puntuación y promedio*

| Nombre                     | Grado académico | Valoración interna | Valoración externa | Valoración final |
|----------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Alejandro Cruzata Martínez | Doctor          | 50                 | 50                 | 100              |
| Miriam Velásquez Tejada    | Doctor          | 50                 | 50                 | 100              |
| Fernando Goñi Cruz         | Doctor          | 46                 | 44                 | 90               |
| Promedio                   |                 | 48.7               | 48                 | 96.7             |

Resultado de la valoración de los especialistas y conclusiones

Luego de consolidado el promedio concluimos que la propuesta se encuentra en un nivel muy bueno. Por lo tanto la guía metodológica tiene validez interna y externa, lo cual permite concluir que puede ser aplicado en diferentes instituciones educativas con fines de mejorar la conducción de las mismas con fines de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

## Conclusiones

Después de concluir con la investigación y con el abordaje de la teoría y el método científico, se propone la guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas y en cumplimiento a los objetivos y las tareas científicas propuestas, arribamos a las siguientes conclusiones:

### **Primera:**

Se cumplió con alcanzar el objetivo general al diseñar una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao, con el que se dio respuesta al problema científico propuesto en la situación problemática.

### **Segunda:**

Después del diagnóstico, como resultado del trabajo de campo y la aplicación de las técnicas e instrumentos para la recogida de datos de las unidades de análisis y el estudio exhaustivo del estado actual de desarrollo del liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao, se verificó las falencias y limitaciones del problema en estudio, pero el análisis y la contextualización teórica y práctica permitió cumplir con la propuesto en la primera tarea científica.

### **Tercera:**

El tratamiento metodológico, desde una primera mirada empírica a partir de las categorías apriorísticas y el ulterior proceso de codificación y triangulación con las categorías emergentes, se sistematizaron los fundamentos teóricos de una guía metodológica para

contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Callao.

**Cuarta:**

Con los fundamentos del criterio de expertos, la investigación reveló la aplicabilidad y determinación científica para diseñar la modelación de la propuesta de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

**Quinta:**

La investigación aplicada educacional permitirá identificar las potencialidades curriculares en la EBR de aplicación de validez de una guía metodológica para contribuir al desarrollo de liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.

## **Recomendaciones**

### **Primera:**

Es necesario para alcanzar la calidad de la educación fomentar en todos los actores del proceso educacional la cultura del liderazgo pedagógico para construir identidades de compromiso en las instituciones educativas.

### **Segunda:**

El cumplimiento irrestricto de las normas y directivas por parte de las autoridades educacionales, es en principio, de aplicación obligatoria en el proceso educativo. Esto permitirá, asumir los roles en todos los niveles de la gestión de la educación de parte de todos los actores involucrados.

### **Tercera:**

Las investigaciones sobre el liderazgo abren enormes posibilidades para conocer la construcción de espacios de tolerancia y de políticas de puertas abiertas al compromiso educacional mediante el diálogo entre los estamentos directivos, docentes, administrativos, padres de familia y la comunidad local.

### **Cuarta:**

La Guía Metodológica que se propone, como resultado de la investigación para construir el liderazgo pedagógico en directivos, puede significar un apoyo teórico y metodológico como soporte orgánico en el proceso de los cambios cualitativos en la manera de conducir las instituciones educativas públicas a nivel local, regional y nacional.

## Referencias

- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (3ra.ed.). México D.F.; Manual Moderno.
- Acosta, J. M. (2009). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC Editorial.
- Banco Mundial. (BM, 1997). *Estrategia de Educación 2020 del Banco Mundial. El líder transformacional*. Paris: Banco Mundial.
- Bass, B. y Avolio. B. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 006, Vol. 4, No. 4e
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2010). *La educación para América Latina y El Caribe*: BID.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: CEAC.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14(1), 15-60, recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Bush, A. y Glover, K. (2014). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232(4), 267-388
- Colegio Regional de Profesores. Lima Metropolitana. (2010). *El desarrollo de competencias para la gestión de en instituciones educativas de EBR*. Lima: IPNM.

- Consejo Nacional de Educación (2011). *Agenda Común Nacional 2011-2016*. Lima: CNE.
- Cañete, S., Mendoza, Y. y Zárate, Y. (2014). *Estrategias dinamizadoras para el mejoramiento de la convivencia escolar de los educandos de grado primero de la institución educativa hijos de maría sede Rafael tono de Cartagena*. Universidad de Cartagena. Cartagena de indias. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2820/1/proyecto%20convivencia%20escolar%20pdf.pdf>
- Contreras, H. (2016). A Review of Empirical evidence about school AIRE effects: A policy Perspective. *Review of Educational Research*, 79(2), 464-490.
- Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M<sup>a</sup> T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género, *Revista de Educación*, 327, 157-168.
- Coll, C. (2011). *Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio*: Universidad de Barcelona.
- Chernobil; M. (2004). *Tesis. Escuela, un espacio para aprender a ser feliz. La ecología de las relaciones en la construcción del clima escolar*. Universidad de Barcelona, España.
- Consejo Nacional de Educación (2011). *Políticas Educativas 2011-2016. Agenda Común Nacional Regional*. Lima: CNE.
- Chía, E. F. (2014). *El líder pedagógico y su influencia en el desempeño docente en la Institución Educativa Carlos Cueto Fernandini*. Universidad Cesar Vallejo. Los Olivos, Lima.
- Daft, R. (2013; Vander Universit ). *Teoría y diseño organizacional*. Vanderbilt University. 7ma. Edición. México DF: Latinoamericana.
- [https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft\\_teoría\\_00i-669\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoría_00i-669_issuu)

- Díaz, S. L. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria. Universidad Nacional de la Amazonía. Iquitos-Perú. Recuperado de* [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva\\_Tesis\\_Maestr%C3%ADa\\_2017.pdf?sequence=1](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1)
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe presentado a la Unesco de la Comisión Internacional de la Educación para el siglo XXI. Paris: Santillana. Unesco
- Echevarría, B., Isus, M. P., Martínez, S. y Sarasola, L. (2008). *Orientación profesional*. Barcelona: UOC.
- Flores, R. (2015). *Didáctica transdisciplinaria*. Lima: Maraucano E.I.R.L.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. Universidad de Concepción. Noviembre, 2016. Para citar este documento: Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Nota Técnica N°6, LIDERES. EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*: Universidad de Concepción, Chile.
- George, B. (2003). *Liderazgo auténtico: redescubriendo los secretos para crear valor duradero*. books.google.com
- Hallinger, P., y Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 654–678.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill /Interamericana.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relaciones entre liderazgo Educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104
- Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC, 2010). *Métodos científicos de las investigaciones pedagógicas*. Lima: Magisterial.



- Nano de Mello, G. (2014). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Mc Graw Hill
- Lanuez, Martínez y Pérez (2010) *El maestro y la investigación educativa en el siglo XXI*. Cuba: Pueblo y Educación.
- Latorre, M. y Seco, J. (2010). Metodología, estrategias y técnicas metodológicas. Lima: Universidad Marcelino Champagnat.
- Lorenzo, M. (2011). Las comunidades de liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales. *Paper. Congreso RIAICES*, Faro, febrero de 2011.
- Lepeley, M.T. (2010). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Likert, R. (2010). Los componentes del clima organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, G y Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. Pensamiento Educativo. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63-80.
- Medina, A. y Gómez, R.M. (2014). Representación del liderazgo Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*. Enero 2014, Vol. 53(1)
- Medina, A y Gómez, R. A. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113
- Medina, C. (2013). Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento. Madrid: Universitas

- Ministerio de Educación del Perú ( Minedu, 2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo Escuela*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2014). *Marco del Buen Desempeño Docente..* Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Peru. (Minedu, 2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima: Minedu y Consejo Nacional de Educación
- Ministerio de Educación del Perú. (Minedu, 2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Quito: recuperado de: [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia\\_PEI.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia_PEI.pdf)
- Pérez, N. (2001). *Formación Ocupacional. Proyecto docente e investigador. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Perkins, D. (1995). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Barcelona: Gedisa.
- Pintado, E. A. (2014). *Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Edición del autor.
- Rivera, P. & Castellón, A. (2015). *Capacitación y actualización docente para la formación integral de los estudiantes de las Unidades Académicas Foráneas de la UAN*. Universidad Autónoma de Nayarit. México. Recuperado de [http://www.ecorfan.org/proceedings/CDU\\_II/CDUII\\_8.pdf](http://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_II/CDUII_8.pdf)
- Rivas, A. (2015). *América Latina después de PISA. Lecciones aprendidas de la educación en siete países (2000 - 2015)*. Buenos Aires: CIPEC.

- Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis*. Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sammons, P., Gu, Q. y Day, Ch, Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. Results from a study of academically improved and effective school in England. *International Journal of Educational Management*, 25 (1) 83-101.
- Sander, B. (2002). *Gestión educativa y calidad de vida implicaciones para América Latina*. Recuperado en febrero, 2017.[http://bennosander.com/textos\\_detalle.php?cod\\_texto=17](http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_texto=17). Buenos Aires: Iroquel.
- Sandin, E. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tobón, S. (2014). *Formación integral por competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Madrid: Universidad Complutense.
- Proyecto Tuning. (2016). *Educación basada en competencias para Europa y Latinoamérica*. Unión Europea
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Universidad Central de Valparaíso, Chile. (2012) *Perspectiva Educacional*. Valparaíso: Ediciones Universidad de Valparaíso
- Valdez, M. (2014). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz metodológica y de categorización

**TÍTULO:** Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la UGEL – Ventanilla – Callao

| Problema General                                                                                                                             | Problemas Específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Objetivo General                                                                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Categorías Apriorísticas | Subcategorías                                                                                                                                                                                                                                                           | Métodos Teóricos - empíricos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Unidad de análisis                                                                                                                                                                                                                                                     | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao? | <p>¿Cuáles son los fundamentos teóricos de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Callao?</p> <p>¿Cuál es el estado actual del desarrollo del liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?</p> <p>¿Qué criterios se tendrán en cuenta en la modelación de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?</p> <p>¿Cuáles son las potencialidades curriculares de validez de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao?</p> | Diseñar una guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao. | <p>Sistematizar los fundamentos teóricos de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel Ventanilla, Callao.</p> <p>Diagnosticar el estado actual de desarrollo del liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.</p> <p>Determinar de los criterios que se tendrán en cuenta en la modelación de una guía metodológica para contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.</p> <p>Identificar las potencialidades curriculares de validez de una guía metodológica para contribuir al desarrollo de liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas públicas de la Ugel de Ventanilla, Callao.</p> | Guía metodológica        | <p>Sistematización</p> <p>Acompaña-miento</p> <p>Seguimiento</p> <p>Autoevaluación institucional</p> <p>Construcción participativa del PEI</p> <p>Acompaña-miento de la asesoría educativa</p>                                                                          | <p>Observación</p> <p>Hermenéutico</p> <p>Interpretativo</p> <p>Histórico Lógico</p> <p>Análisis-Síntesis</p> <p>Inductivo-Deductivo</p> <p>Sistémico</p> <p>Exploración</p> <p>Descripción</p> <p>Interpretación</p> <p>Sintético</p> <p>Exploración</p> <p>Descripción</p> <p>Interpretación</p> <p>Sintético</p> <p>Interpretativo</p> <p>Sistémico</p> <p>Modelación</p> | <p>Fuentes bibliográficas Especializadas</p> <p>Experiencias estructuradas de los directivos y docentes</p> <p>Expresión discursiva de directivos y docentes.</p> <p>Experiencia evaluativa del directivo.</p> <p>Fuente bibliográfica:</p> <p>Normas y directivas</p> | <p>Sistematización</p> <p>Procesos comunicativos</p> <p>Investigación</p> <p>Sensibilización</p> <p>Evaluación y monitoreo</p> <p>Análisis de la experiencia</p> <p>Evidencias en el Plan de mejora.</p> <p>Identidad</p>                                              |
|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Liderazgo pedagógico     | <p>Competencias</p> <p>Experiencia del directivo.</p> <p>Gestión de los procesos pedagógicos.</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo conductivo</p> <p>Gestión del directivo</p> <p>Clima escolar</p> <p>Gestión democrática</p> <p>Jerarquía del Poder</p> | <p>Observación</p> <p>Hermenéutico</p> <p>Interpretativo</p> <p>Histórico Lógico</p> <p>Análisis-Síntesis</p> <p>Inductivo-Deductivo</p> <p>Sistémico</p> <p>Exploración</p> <p>Descripción</p> <p>Interpretación</p> <p>Sintético</p> <p>Exploración</p> <p>Descripción</p> <p>Interpretación</p> <p>Interpretativo</p> <p>Sistémico</p> <p>Modelación</p>                  | <p>Marco del Buen Desempeño Directivo. MBDD</p> <p>Marco del Buen Desempeño Docente. MBDD</p> <p>DCN 2017</p> <p>Conceptos.</p> <p>Guías metodológicas</p> <p>Evaluación.</p> <p>Teoría y experiencia</p>                                                              | <p>Establece metas medibles del aprendizaje.</p> <p>Planifica, coordina y evalúa los aprendizajes</p> <p>Promociona y participa en la formación profesional del profesorado.</p> <p>Manejo de recursos de manera estratégica.</p> <p>Manejo del entorno ordenando.</p> |

## Matriz de Muestreo Cualitativo

Título: Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en instituciones educativas públicas de la UGEL – Ventanilla – Callao

| Población                                                          | Tipo de muestra                                                                                                                                                 | Muestreo                                                            | Unidad de Análisis                                                                                                                                                                                               | Tipo de Muestreo                                                                         | Métodos                                                                                                                                                                                                                             | Técnicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Instrumentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 54 instituciones educativas.<br>43 directores.<br>28 subdirectores | Por conveniencia y por criterio del investigador.<br><br>5 instituciones educativas:<br>3 de nivel secundario.<br>1 del nivel primario.<br>1 del nivel inicial. | No probabilístico.<br>Por criterio del investigador y conveniencia. | Fuentes documentales.<br><br>Fuentes normativas.<br><br>Cinco directivos de las instituciones educativas de Ventanilla<br><br>Veinticinco docentes de las instituciones educativas (5 por institución educativa) | Por conveniencia<br><br>Por conveniencia<br><br>Por conveniencia<br><br>Por conveniencia | Empírico:<br>Observación<br><br>Teórico:<br>Hermenéutica<br>Heurístico<br><br>Descriptivo<br>Interpretativo<br>Inductivo - deductivo<br>Analítico-Sintético<br>Abstracto - concreto<br>Histórico- lógico<br>Modelación<br>Sistémico | Observación<br><br>Análisis documental<br><br>Entrevista<br><br>Análisis discursivo<br><br>Entrevista<br><br>Análisis discursivo<br><br>Encuesta<br><br>Grabación digital<br><br>Análisis documental<br><br>Análisis documental<br><br>Análisis documental<br><br>Análisis discursivo<br><br>Encuesta<br><br>Entrevista | Guía de registro de observación.<br><br>Fichas técnicas de investigación.<br><br>Ficha de análisis Documental.<br><br>Guía de entrevista<br><br>Guía de análisis discursivo<br><br>Guía de entrevista<br><br>Cuestionario<br><br>Tecnología digital<br><br>Fichas técnicas de investigación.<br><br>Fichas técnicas de investigación.<br><br>Fichas técnicas de investigación.<br><br>Guía Entrevista<br><br>Guía de encuesta |

## Anexo 2

### Instrumentos de recolección de datos

#### Entrevista a los Directores de las Instituciones Educativas de Ventanilla-Callao

##### Estimado Director

Rogamos su atención para solicitar, con fines de investigación del trabajo de tesis, su colaboración para responder las preguntas de la entrevista que tiene por finalidad, la recopilación de información con respecto a la categoría liderazgo pedagógico, orientada a proponer una guía metodológica en nuestra propuesta como objetivo de la investigación.

Por favor, este será un diálogo transparente, mediante el cual queremos aportar al desarrollo de una educación de calidad, en donde el rol directivo es de suma importancia.

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ¿Considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?                                                                                                       |
| 2 | ¿Cuáles son las competencias clave que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?                                                                                                                                                                                   |
| 3 | Según usted, ¿Cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?                                                                                                                                |
| 4 | Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logren en el aprendizaje ¿Cuál es su punto de vista al respecto?                                                                                                                                    |
| 5 | Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional ¿cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de estos actores? ¿Qué resistencias encuentra en este proceso de involucramiento? |
| 6 | Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades de la comunidad educativa ¿Usted logra procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?                                                                                                                                      |
| 7 | Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?                                                |
| 8 | Considera usted que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas, al respecto ¿Puede explicar su filosofía de vida para ser el actor orientador de este proceso?                                                                |
| 9 | En el MBDD (Marco del Buen Desempeño Directivo) se lee que el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí ¿Cuánto puede afectar a usted la sobre carga de trabajo laboral sobre las nuevas responsabilidades como directivo?              |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Usted con sus colaboradores, docentes y administrativos, define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para un éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso del aprendizaje.                                                                                        |
| 11 | Precisamente, señor director, en el MBDD, se constata que existe un punto de partida que es el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones ¿cómo operan en su práctica directiva este proceso?                                                               |
| 12 | Usted conoce que el uso de herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico.                                                                                                                                              |
| 13 | Trabajar en equipo, desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo.         |
| 14 | ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?                                                                                                                                                                        |
| 15 | En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevas metas y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en este aspecto cuáles son las tareas que deben asumir el director como líder pedagógico.                                                                                    |
| 16 | Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo de una nueva educación para nuestro país.                                                                                                                                       |
| 17 | Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos, qué aspectos, según su criterio debe contener para contribuir al liderazgo pedagógico.                                                                                                  |
| 18 | Según lo conceptual, una guía metodológica tutela, rige y orienta. En tal sentido, considera usted como líder pedagógico, que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática, para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo. |
| 19 | Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa.                                                                                                                                                                                                                       |
| 20 | Es de la opinión favorable o contraria, que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1. Gestión de los procesos pedagógicos. 2. Convivencia democrática e intercultural, y 3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.                        |

¡Muchas gracias por su invaluable colaboración!



## Cuestionario a los docentes sobre el liderazgo pedagógico

### Estimado docente:

Solicitamos, con fines de investigación del trabajo de tesis, su colaboración respondiendo las preguntas del cuestionario tiene por finalidad, la recopilación de información con respecto a su percepción del liderazgo pedagógico que se observa en el equipo directivo.

Por favor, lea detenidamente las preguntas y responda a todas con honestidad. Marque con un aspa el casillero correspondiente al nivel que más se ajuste a su respuesta:

Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5

| Id | Preguntas                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa  |   |   |   |   |   |
| 2  | Los Centros requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.                                              |   |   |   |   |   |
| 3  | La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.                                        |   |   |   |   |   |
| 4  | La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora.                                                               |   |   |   |   |   |
| 5  | Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad.                                                      |   |   |   |   |   |
| 6  | El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora.                                                       |   |   |   |   |   |
| 7  | La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.                                                |   |   |   |   |   |
| 8  | Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.                                                         |   |   |   |   |   |
| 9  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. |   |   |   |   |   |
| 10 | Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora.                                                              |   |   |   |   |   |
| 11 | Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en la institución educativa.               |   |   |   |   |   |

| Id | Preguntas                                                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 12 | La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora.                                                                   |   |   |   |   |   |
| 13 | Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos.                        |   |   |   |   |   |
| 14 | Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora.                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 15 | Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa.           |   |   |   |   |   |
| 16 | Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria.                                                   |   |   |   |   |   |
| 17 | Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa. |   |   |   |   |   |
| 18 | La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos.                                                                |   |   |   |   |   |
| 19 | El centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.                                                       |   |   |   |   |   |
| 20 | La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa,                                     |   |   |   |   |   |
| 21 | El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.                                                           |   |   |   |   |   |
| 22 | La enseñanza de varias lenguas en el centro es un objetivo prioritario del equipo directivo.                                                          |   |   |   |   |   |
| 23 | La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.                             |   |   |   |   |   |
| 24 | El estudio en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.                                                          |   |   |   |   |   |

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Guía de observación

**Director** \_\_\_\_\_

**Institución**

**Educativa** \_\_\_\_\_ **Ugel** \_\_\_\_\_ **Región** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el contexto educativo en el que el director de la institución educativa desarrolla sus actividades y su desenvolvimiento cotidiano, para aproximarnos a comprender su labor pedagógica en todos los niveles de su gestión.

| Indicadores                                                                        | sí | no | poco | Observaciones |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------|---------------|
| <b>IMAGEN PERSONAL DEL DIRECTOR</b>                                                |    |    |      |               |
| Su aspecto personal denota presencia adecuada a su cargo.                          |    |    |      |               |
| Transmite una imagen de cordialidad y respeto.                                     |    |    |      |               |
| <b>ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.</b>                                   |    |    |      |               |
| El ambiente escolar esta ordenado y limpio.                                        |    |    |      |               |
| La institución educativa muestra una infraestructura adecuada.                     |    |    |      |               |
| La institución educativa cuenta con los servicios adecuados y en buen estado.      |    |    |      |               |
| En la institución educativa existe un ambiente de convivencia.                     |    |    |      |               |
| <b>ACTIVIDADES DIARIAS DEL DIRECTOR</b>                                            |    |    |      |               |
| Realiza sus actividades en forma permanente.                                       |    |    |      |               |
| Recorre los distintos ambientes de la institución educativa.                       |    |    |      |               |
| Se observa un dialogo proactivo con los otros actores de la institución educativa. |    |    |      |               |
| <b>LA OFICINA DEL DIRECTOR</b>                                                     |    |    |      |               |
| Muestra un ambiente cálido y cordial.                                              |    |    |      |               |
| Se verifica orden y limpieza en la oficina.                                        |    |    |      |               |
| Muestra una buena iluminación.                                                     |    |    |      |               |
| La distribución de documentos y archivos es la                                     |    |    |      |               |

|                                                                                      |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| adecuada.                                                                            |  |  |  |  |
| Tiene computadoras y conexión a internet.                                            |  |  |  |  |
| La secretaria tiene su espacio propio.                                               |  |  |  |  |
| La misión y la visión de la institución educativa se encuentran en un lugar visible. |  |  |  |  |
| <b>ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO</b>                                                       |  |  |  |  |
| Distribuye su tiempo para atender a docentes y estudiantes.                          |  |  |  |  |
| Cumple con los horarios de puntualidad para las reuniones en su oficina.             |  |  |  |  |
| <b>TRABAJO CON LOS DOCENTES</b>                                                      |  |  |  |  |
| El director asiste a las asambleas de la institución educativa.                      |  |  |  |  |
| Incentiva a los docentes a participar.                                               |  |  |  |  |
| Interviene de manera asertiva en los debates.                                        |  |  |  |  |
| Participa en la estructura de la agenda para las asambleas.                          |  |  |  |  |
| Escucha con atención las intervenciones de los docentes.                             |  |  |  |  |
| Permanece en todo el desarrollo de las asambleas.                                    |  |  |  |  |
| <b>CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA</b>                                     |  |  |  |  |
| Hay un clima de afecto, cordialidad y respeto.                                       |  |  |  |  |
| El director llama a los docentes y estudiantes por sus nombres.                      |  |  |  |  |
| El director promueve trabajos en equipo.                                             |  |  |  |  |
| Recibe a los padres de familia con cordialidad y atención.                           |  |  |  |  |

### Anexo 3

## Validación de instrumentos de recolección de información

### Cuestionario tomado a docentes

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO A LOS DOCENTES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| N° | Formulación del ítem                                                                                                                                    | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|    |                                                                                                                                                         | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2  | Los Centros requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.                                              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3  | La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.                                        | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4  | La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora.                                                               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5  | Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad.                                                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6  | El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora.                                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7  | La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.                                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8  | Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.                                                         | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 10 | Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora.                                                              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 11 | Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en la institución educativa.               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 12 | La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora.                                                                     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 13 | Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos.                          | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 14 | Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora.                                                                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 15 | Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa.             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

|    |                                                                                                                                                       |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|--|
| 16 | Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria.                                                   | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos.                                                                | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | El centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.                                                       | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.                                     | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 21 | El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.                                                           | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 22 | La enseñanza de varias lenguas en el centro es un objetivo prioritario del equipo directivo.                                                          | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 23 | La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.                             | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 24 | El estudio en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.                                                          | X |  | X |  | X |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

.....22 de 02 del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Miriam E. Velasco Fajardo DNI: 00858724

Especialidad del evaluador: Doc. en Educación Teléfono: 991286582

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO A LOS DOCENTES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| N° | Formulación del ítem                                                                                                                                    | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|    |                                                                                                                                                         | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2  | Los Centros requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.                                              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3  | La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.                                        | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4  | La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora.                                                               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5  | Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad.                                                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6  | El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora.                                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7  | La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.                                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8  | Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.                                                         | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 10 | Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora.                                                              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 11 | Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en la institución educativa.               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 12 | La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora.                                                                     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 13 | Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos.                          | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 14 | Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora.                                                                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 15 | Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa.             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

|    |                                                                                                                                                       |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|--|
| 16 | Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria.                                                   | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos.                                                                | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | El centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.                                                       | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.                                     | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 21 | El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.                                                           | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 22 | La enseñanza de varias lenguas en el centro es un objetivo prioritario del equipo directivo.                                                          | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 23 | La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.                             | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 24 | El estudio en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.                                                          | X |  | X |  | X |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): E2 suficienteOpinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐Apellidos y nombres del juez evaluador: Cruzado Santos, Gerardo DNI: 000818391Especialidad del evaluador: Docente en Ciencias Pedagógicas Teléfono: 986347297<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO A LOS DOCENTES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| Nº | Formulación del ítem                                                                                                                                    | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|--------------------------|
|    |                                                                                                                                                         | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |                          |
| 1  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 2  | Los <u>Centros</u> requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               | Instituciones educativas |
| 3  | La dirección optimiza los recursos de su <u>Centro</u> para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 4  | La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora.                                                               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 5  | Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad.                                                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 6  | El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora.                                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 7  | La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 8  | Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.                                                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 9  | La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección de la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 10 | Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora.                                                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 11 | Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en la institución educativa.               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 12 | La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora.                                                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 13 | Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 14 | Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora.                                                                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |
| 15 | Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa.             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                          |

|    |                                                                                                                                                       |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|--|
| 16 | Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria.                                                   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 17 | Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 18 | La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos.                                                                | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 19 | El centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.                                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 20 | La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en la institución educativa.                                     | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 21 | El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.                                                           | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 22 | La enseñanza de varias lenguas en el centro es un objetivo prioritario del equipo directivo.                                                          | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 23 | La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección de la institución educativa.                             | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 24 | El estudio en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.                                                          | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es SuficienteOpinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

12 de D.R. del 2017.

Apellidos y nombres del juez evaluador: G. M. Cruz Felix Fernandez DNI: 09446915Especialidad del evaluador: Dr. en Ciencias de la Educación Teléfono: 985412510<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA TOMADO A LOS DIRECTORES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

| Nº | Formulación del ítem                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1  | ¿Considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?                                                                                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2  | ¿Cuáles son las competencias clave que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?                                                                                                                                                                                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3  | Según usted, ¿Cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?                                                                                                                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4  | Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logren en el aprendizaje ¿Cuál es su punto de vista al respecto?                                                                                                                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5  | Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional ¿Cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de estos actores? ¿Qué resistencias encuentra en este proceso de involucramiento? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6  | Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades de la comunidad educativa ¿Usted logra procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?                                                                                                                                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7  | Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?                                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8  | Considera usted que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas, al respecto ¿Puede explicar su filosofía de vida para ser el actor orientador de este proceso?                                                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9  | En el MBDD (Marco del Buen Desempeño Directivo) se lee que el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí ¿Cuánto puede afectar a usted la sobre carga de trabajo laboral sobre las nuevas responsabilidades como directivo?              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 10 | Usted con sus colaboradores, docentes y administrativos, define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para un éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso del aprendizaje.                                                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 11 | Precisamente, señor director, en el MBDD, se constata que existe un punto de partida que es el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones ¿cómo operan en su práctica directiva este proceso?                                           | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 12 | Usted conoce que el uso de herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico.                                                                                                                          | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 13 | Trabajar en equipo, desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para                                                                                                                                                                                                 | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|--|
|    | alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo.                                                                                                     | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 14 | ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?                                                                                                                                                                        | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 15 | En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevas metas y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en este aspecto cuáles son las tareas que deben asumir el director como líder pedagógico.                                                                                    | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 16 | Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo de una nueva educación para nuestro país.                                                                                                                                       | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos, qué aspectos, según su criterio debe contener para contribuir al liderazgo pedagógico.                                                                                                  | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | Según lo conceptual, una guía metodológica tutela, rige y orienta. En tal sentido, considera usted como líder pedagógico, que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática, para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa.                                                                                                                                                                                                                       | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | Es de la opinión favorable o contraria, que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1. Gestión de los procesos pedagógicos. 2. Convivencia democrática e intercultural, y 3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.                        | X |  | X |  | X |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): suficiente

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Crespo Paz, Gladys DNI: 000818391 22 de 02 del 2019

Especialidad del evaluador: Docente en Ciencias Pedagógicas Teléfono: 986347287

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA TOMADO A LOS DIRECTORES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

| N° | Formulación del ítem                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1  | ¿Considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?                                                                                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 2  | ¿Cuáles son las competencias clave que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?                                                                                                                                                                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 3  | Según usted, ¿Cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?                                                                                                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 4  | Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logren en el aprendizaje ¿Cuál es su punto de vista al respecto?                                                                                                                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 5  | Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional ¿cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de estos actores? ¿Qué resistencias encuentra en este proceso de involucramiento? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 6  | Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades de la comunidad educativa ¿Usted logra procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?                                                                                                                                      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 7  | Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 8  | Considera usted que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas, al respecto ¿Puede explicar su filosofía de vida para ser el actor orientador de este proceso?                                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 9  | En el MBDD (Marco del Buen Desempeño Directivo) se lee que el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí ¿Cuánto puede afectar a usted la sobre carga de trabajo laboral sobre las nuevas responsabilidades como directivo?              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 10 | Usted con sus colaboradores, docentes y administrativos, define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para un éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso del aprendizaje.                                                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 11 | Precisamente, señor director, en el MBDD, se constata que existe un punto de partida que es el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones ¿cómo operan en su práctica directiva este proceso?                                           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 12 | Usted conoce que el uso de herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico.                                                                                                                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |
| 13 | Trabajar en equipo, desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para                                                                                                                                                                                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |  |   |  |   |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|--|
|    | alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo.                                                                                                     | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 14 | ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?                                                                                                                                                                        | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 15 | En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevas metas y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en este aspecto cuáles son las tareas que deben asumir el director como líder pedagógico.                                                                                    | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 16 | Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo de una nueva educación para nuestro país.                                                                                                                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 17 | Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos, qué aspectos, según su criterio debe contener para contribuir al liderazgo pedagógico.                                                                                                  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 18 | Según lo conceptual, una guía metodológica tutela, rige y orienta. En tal sentido, considera usted como líder pedagógico, que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática, para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 19 | Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa.                                                                                                                                                                                                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 20 | Es de la opinión favorable o contraria, que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1. Gestión de los procesos pedagógicos. 2. Convivencia democrática e intercultural, y 3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.                        | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [ ✓ ]

**Aplicable después de corregir** [ ]

**No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador:

*Miriam E. Velázquez T.*

DNI: *000858024*

Especialidad del evaluador:

*Doc. en Educación*

Teléfono: *991766522*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA TOMADO A LOS DIRECTORES SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

| N° | Formulación del ítem                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|---------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |                                 |
| 1  | ¿Considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?                                                                                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 2  | ¿Cuáles son las competencias clave que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?                                                                                                                                                                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 3  | Según usted, ¿Cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?                                                                                                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 4  | Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logren en el aprendizaje ¿Cuál es su punto de vista al respecto?                                                                                                                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 5  | Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional ¿cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de estos actores? ¿Qué resistencias encuentra en este proceso de involucramiento? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 6  | Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades de la comunidad educativa ¿Usted logra procesos movilizados para ser un líder pedagógico?                                                                                                                                        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 7  | Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 8  | Considera usted que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas, al respecto ¿Puede explicar su filosofía de vida para ser el actor orientador de este proceso?                                                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 9  | En el MBDD (Marco del Buen Desempeño Directivo) se lee que el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí ¿Cuánto puede afectar a usted la sobre carga de trabajo laboral sobre las nuevas responsabilidades como directivo?              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               | no es necesario mencionar MBDD  |
| 10 | Usted con sus colaboradores, docentes y administrativos, define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para un éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso del aprendizaje.                                                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               | Falta el signo de interrogación |
| 11 | Precisamente, señor director, en el MBDD, se constata que existe un punto de partida que es el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones ¿cómo operan en su práctica directiva este proceso?                                           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |
| 12 | Usted conoce que el uso de herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico.                                                                                                                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               | ¿?                              |
| 13 | Trabajar en equipo, desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para                                                                                                                                                                                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                                    |    |               |                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |  |   |  |   |  |  |                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|------------------------------------------------------------|
|    | alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo.                                                                                                     | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  | ¿?                                                         |
| 14 | ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?                                                                                                                                                                        | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |
| 15 | En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevas metas y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en este aspecto cuáles son las tareas que deben asumir el director como líder pedagógico.                                                                                    | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |
| 16 | Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo de una nueva educación para nuestro país.                                                                                                                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |
| 17 | Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos, qué aspectos, según su criterio debe contener para contribuir al liderazgo pedagógico.                                                                                                  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |
| 18 | Según lo conceptual, una guía metodológica tutela, rige y orienta. En tal sentido, considera usted como líder pedagógico, que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática, para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  | en una guía de entrevistas es necesario plantear preguntas |
| 19 | Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa.                                                                                                                                                                                                                       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |
| 20 | Es de la opinión favorable o contraria, que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1. Gestión de los procesos pedagógicos, 2. Convivencia democrática e intercultural, y 3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.                        | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |  |                                                            |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es aplicable

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

... de ... de ... del 2012

Apellidos y nombres del juez evaluador:

García Cruz, Fernando

DNI: 29945815

Especialidad del evaluador:

Dr. en Ciencias de la Educación

Teléfono: 985412510

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo<sup>3</sup>Construcción gramatical: 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

### Anexo 4

### Validación de la propuesta de guía metodológica

#### FICHA DE VALORACIÓN INTERNA (CONTENIDO)

| CRITERIOS                                                                                               | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
|                                                                                                         |         |   |   |   |   | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIAS |
|                                                                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |           |           |             |
| 1. La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 2. La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.                                          |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 3. Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo.                                            |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 4. Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada educativa.               |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 5. Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.                                        |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 6. La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.                        |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 7. La propuesta es ágil y dinámica.                                                                     |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 8. La propuesta tiene coherencia.                                                                       |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 9. Emplea estrategias evaluativas que permiten mejorar las competencias y capacidades de las docentes.  |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 10. Presenta ejemplos en la propuesta.                                                                  |         |   |   |   | X |           |           |             |

Firma: Miriam Velizquez Tijera

Nombre: Miriam Velizquez Tijera

DNI: 000 85 8024



## FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

| N° | CRITERIOS    |                                                         | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |             |
|----|--------------|---------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
|    |              |                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIAS |
| 1  | CLARIDAD     | Es formulada con lenguaje apropiado.                    |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 2  | OBJETIVIDAD  | Está expresada en conductas observables.                |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 3  | ACTUALIDAD   | Adecuada al avance de la ciencia.                       |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 4  | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica.                         |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 5  | SUFICIENCIA  | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.           |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 6  | INTENCIONAL  | Adecuada para valorar los aspectos de la(s) categorías. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 7  | CONSISTENCIA | Basada en aspectos teóricos científicos.                |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 8  | COHERENCIA   | Relación nombre de los títulos o subtítulos y el texto. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 9  | METODOLOGÍA  | La propuesta responde al propósito planteado.           |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 10 | PERTINENCIA  | Es útil y adecuada para la investigación.               |         |   |   |   | X |           |           |             |

Firma: Miriam VelázquezNombre: Miriam Velázquez TejedaDNI. 000 8580 24

## D. RESULTADOS

PUNTAJE DE VALORACIÓN INTERNA: 50 (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 50 (50%).

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Tabla de Valoración.

|        |            |
|--------|------------|
| 0-25   | Deficiente |
| 26-59  | Baja       |
| 60-70  | Regular    |
| 71-90  | Buena      |
| 91-100 | Muy buena  |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

NO PROCEDE

SI PROCEDE

a) Deficiente ( )

b) Baja ( )

c) Regular ( )

d) Buena ( )

e) Muy Buena ☒

## FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

| N° | CRITERIOS    |                                                         | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |             |
|----|--------------|---------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
|    |              |                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIAS |
| 1  | CLARIDAD     | Es formulada con lenguaje apropiado.                    |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 2  | OBJETIVIDAD  | Está expresada en conductas observables.                |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 3  | ACTUALIDAD   | Adecuada al avance de la ciencia                        |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 4  | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica                          |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 5  | SUFICIENCIA  | Comprende los aspectos de cantidad y calidad.           |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 6  | INTENCIONAL  | Adecuada para valorar los aspectos de la(s) categorías. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 7  | CONSISTENCIA | Basada en aspectos teóricos científicos.                |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 8  | COHERENCIA   | Relación nombre de los títulos o subtítulos y el texto. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 9  | METODOLOGÍA  | La propuesta responde al propósito planteado.           |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 10 | PERTINENCIA  | Es útil y adecuada para la investigación.               |         |   |   |   | X |           |           |             |

Firma:  C.E 0008/0391.

Nombre:

Alejandro Durazo / B.9

## FICHA DE VALORACIÓN INTERNA (CONTENIDO)

| CRITERIOS                                                                                               | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|-------------|
|                                                                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIAS |
| 1. La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 2. La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.                                          |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 3. Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo.                                            |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 4. Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada educativa.               |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 5. Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.                                        |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 6. La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.                        |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 7. La propuesta es ágil y dinámica.                                                                     |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 8. La propuesta tiene coherencia.                                                                       |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 9. Emplea estrategias evaluativas que permiten mejorar las competencias y capacidades de las docentes.  |         |   |   |   | X |           |           |             |
| 10. Presenta ejemplos en la propuesta.                                                                  |         |   |   |   | X |           |           |             |

Firma: \_\_\_\_\_

C. E 0008/8391

Nombre: \_\_\_\_\_

Alejandro Cruzata Sandoval

## D. RESULTADOS

PUNTAJE DE VALORACIÓN INTERNA: 50 (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 50 (50%).

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Tabla de Valoración.

|        |            |
|--------|------------|
| 0-25   | Deficiente |
| 26-59  | Baja       |
| 60-70  | Regular    |
| 71-90  | Buena      |
| 91-100 | Muy buena  |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

NO PROCEDE

SI PROCEDE

a) Deficiente ( ) b) Baja ( )

c) Regular ( ) d) Buena ( )

e) Muy Buena (X)

### FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

| N°  | CRITERIOS                                                                                            | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|--------------------------------------|
|     |                                                                                                      | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIA                           |
| 1.  | La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 2.  | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio                                           |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 3.  | Contiene un plan de acción detallado, preciso y efectivo                                             |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 4.  | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada educativa                |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 5.  | Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.                                        |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 6.  | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática                         |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 7.  | La propuesta es ágil y dinámica                                                                      |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 8.  | La propuesta tiene coherencia                                                                        |         |   |   |   | X |           |           |                                      |
| 9.  | Empieza estrategias evaluativas que permiten mejorar las competencias y capacidades de los docentes  |         |   | X |   |   |           |           | debe decir los directores y docentes |
| 10. | Presenta ejemplos en la propuesta                                                                    |         |   | X |   |   |           |           |                                      |
|     | Puntaje                                                                                              |         |   |   | 6 | 8 | 30        |           |                                      |

Puntaje: 48

**Nota:**

Los criterios mencionados son ejemplos que pueden ser aceptados, modificados y ampliados hasta un máximo de diez, teniendo en cuenta la especificidad de cada temática de investigación.

### FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA INFORME DE OPINIÓN DEL ESPECIALISTA

| N°  | CRITERIOS       |                                                         | PUNTAJE |   |   |   |   | ASPECTOS  |           |            |
|-----|-----------------|---------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|-----------|-----------|------------|
|     |                 |                                                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | POSITIVOS | NEGATIVOS | SUGERENCIA |
| 1.  | CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                     |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |
| 2.  | OBJETIVIDAD     | Esta expresado en conductas observables                 |         |   |   | ✓ |   |           |           |            |
| 3.  | ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia pedagógica             |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |
| 4.  | ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                          |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |
| 5.  | SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos de cantidad y calidad            |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |
| 6.  | INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los aspectos de la(s) categorías  |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |
| 7.  | CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.                |         |   |   | ✓ |   |           |           |            |
| 8.  | COHERENCIA      | Relación nombre de los títulos o subtítulos y el texto. |         |   |   | ✓ |   |           |           |            |
| 9.  | METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico.    |         |   |   | ✓ |   |           |           |            |
| 10. | PERTINENCIA     | Es útil y adecuado para la investigación                |         |   |   |   | ✓ |           |           |            |

Puntaje: 46

  
Fernando Gómez Cruz

#### D. RESULTADOS

PUNTAJE DE VALORACIÓN INTERNA: 46 (50%) + PUNTAJE DE VALORACIÓN EXTERNA: 44 (50%).

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

Tabla de Valoración.

|        |            |
|--------|------------|
| 0-25   | Deficiente |
| 26-59  | Baja       |
| 60-70  | Regular    |
| 71-90  | Buena      |
| 91-100 | Muy buena  |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

NO PROCEDE

SI PROCEDE

Buena ( )

a) Deficiente ( ) b) Baja ( )

c) Regular ( ) d) Buena ( ) e) Muy Buena ( )

☒



## Anexo 5

### Evidencias del diagnóstico con el Atlas.ti

#### Códigos

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Reporte creado por Super - 17/11/2017 11:30:25

UH: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Código-filtro: Todos [183]

DP-Filtro: Todos [6]

Cita-filtro: Todos [171]

| Códigos                                                                                   | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Entrevista 5 | Encuesta | Totales |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|---------|
| Acepta que una guía va a permitir que los directivos crezcan                              | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Actitud de cambio                                                                         | 0            | 0            | 0            | 1            | 0            | 0        | 1       |
| Actualización y capacitación permanente                                                   | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| actúan solo con ayuda del director                                                        | 1            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Afirman la importancia de manejar las estrategias, procedimientos, métodos en la gestión  | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Aprende de la experiencia de otros                                                        | 0            | 0            | 0            | 0            | 1            | 0        | 1       |
| Aprender a desaprender y aprender                                                         | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Asumir situación de cambio                                                                | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| cambiar de paradigmas                                                                     | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Cambios en la valoración del docente                                                      | 1            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Ciertas normas no están dadas acuerdo a la realidad de las instituciones                  | 0            | 0            | 1            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Compromisos de gestión escolar                                                            | 0            | 0            | 0            | 1            | 0            | 0        | 1       |
| Concurso de producción de textos                                                          | 0            | 0            | 1            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Conocimiento del currículo nacional                                                       | 0            | 0            | 0            | 1            | 0            | 0        | 1       |
| Considera que una guía metodológica que son parámetros                                    | 1            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Controversia en el manejo de las rubricas                                                 | 0            | 0            | 0            | 1            | 0            | 0        | 1       |
| Convenios intersectoriales                                                                | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Cuidado del medio ambiente con proyectos ecológicos                                       | 0            | 0            | 1            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Darle mayor trascendencia o representatividad al comité de vigilancia en las evaluaciones | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Deficiente desarrollo de la gestión basada en los procesos educativos                     | 1            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Desarrollo del clima institucional                                                        | 1            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Desconoce aspectos de una guía metodológica                                               | 0            | 1            | 0            | 0            | 0            | 0        | 1       |
| Desconoce de una guía metodológica                                                        | 0            | 0            | 0            | 0            | 1            | 0        | 1       |

|                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Desconoce la autoevaluación continua y colectiva                                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconoce que una guía contribuye a una cultura ética y participativa                                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| desconoce que una guía metodológica debe incluir principios y procedimientos                            | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Desconoce que una guía metodológica tutela, rige y orienta al líder pedagógico                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconoce que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa                      | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Desconocen los nuevos retos y responsabilidades que debe asumir el líder pedagógico                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de gestión por resultados                                                               | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de la normatividad vigente                                                              | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de las competencias del líder pedagógico                                                | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de las competencias del líder pedagógico                                                | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| desconocimiento de las estrategias de gestión                                                           | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de las herramientas y estrategias de gestión                                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de lo que es una guía metodológica                                                      | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Desconocimiento de nuevos dominios y competencias                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Destaca la importancia de cultivar una solvencia ética y moral (ejemplo de toda la comunidad educativa) | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Directivos suelen ser dialogantes                                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Diversidad cultural                                                                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Documentos de gestión consensuadas                                                                      | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Ejercer el liderazgo de manera efectiva                                                                 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| el currículo al diablo                                                                                  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| El directivo de hoy a volteado la mirada a la parte pedagógica que es la parte medular                  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| El estudio en el centro no se logra                                                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| El lidere debería dar ejemplo en la práctica de valores                                                 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| el líder guía con el ejemplo                                                                            | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| El monitoreo permanente que se debe realizar                                                            | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| El nivel de liderazgo pedagógico                                                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| El uso de las nuevas tecnología                                                                         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Emocionalmente esta enlazado                                                                            | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Empatía como valor característico en los directivos                                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Empoderarnos de todos los dominios                                                                      | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Empoderarse de los compromisos                                                                          | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| enfatisa el manejo espiritual y emocional en la gestión                                                 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Enfatiza la importancia del diálogo                                                                     | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| enfatisa la necesidad de conocer los necesidades e interés de los estudiantes                           | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Enfatiza la necesidad de estar en contacto directo y permanente con los actores educativos              | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |

|                                                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| enfatisa la necesidad de trabajar todos los actores educativos                                                | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Enfatiza trabajar las diferentes dimensiones o áreas del ser humano (estudiantes), más que la parte académica | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Enfatizan la ética, la formación permanente y el compromiso                                                   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| sensibilizar a los docentes                                                                                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| personal bastante comprometido                                                                                | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Es necesario la mejora continua en la gestión de las instituciones educativas                                 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Es necesario que los directivos estén a la cabeza de todas las actividades                                    | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Establecer una filosofía en la..                                                                              | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Estructuración de los tiempos en función de las necesidades                                                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Existe transparencia y oportunidades para acceder a cargos públicos                                           | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta claridad de cómo se asume la autoevaluación continua y colectiva                                        | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta claridad en asumir nuevos retos y responsabilidades para generar cambios pedagógicos                    | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta de creatividad de los actores educativos en los procesos educacionales                                  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta de diversificación de los programas en función a las necesidades de los estudiantes                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| falta dedicarse más a la gestión pedagógica que administrativo                                                | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta delegar funciones                                                                                       | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Falta estrategias de conducción para el desarrollo de competencias en sus colaboradores                       | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta estrategias de convocatoria a padres de familia                                                         | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta fomento de la cultura innovadora desde la dirección                                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Falta manejar estrategias para designar responsabilidades                                                     | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Falta precisar estrategias que permiten la participación de los actores educativos                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Falta precisar las estrategias que permitan la participación de todos los actores                             | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Fortalecer la convivencia escolar                                                                             | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Gestión compartida o la gestión                                                                               | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Gestión pedagógica, administra                                                                                | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Gestión por resultados                                                                                        | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Gestión sin imposición                                                                                        | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Guía metodológica flexible y puntual                                                                          | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Importante la ética en nuestro                                                                                | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Integración de alumnos diferentes                                                                             | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Involucramiento del personal en los procesos de gestión                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| La autoevaluación es importante que permite una mirada retrospectiva                                          | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| La dirección promueve actividades                                                                             | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| La directora no tiene claro del manejo de herramientas y estrategias de gestión                               | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| la escuela tiene un deber social                                                                              | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

|                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| La excesiva normatividad rigurosa impide el desarrollo de ciertas estrategias de gestión | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| La gestión del talento humano .                                                          | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| La impuntualidad de los padres dificulta la gestión                                      | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| La necesidad de trabajar en equipo                                                       | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| La puntualidad mejora la gestión                                                         | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Las estrategias que se construyen                                                        | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Las responsabilidades definen a última hora, no se planifica                             | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Liderar efectivamente a toda la comunidad                                                | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Liderazgo firme, no autoritario                                                          | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Lo ético no se hace con una guía metodológica                                            | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Loa actores educativos no desarrollan sus competencias                                   | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Logro mínimo como líder pedagógico                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Logros inconclusos                                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Los Centros requieren de lidera..                                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Los directivos a veces se preocupan por los programas de mejora                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Los resultados no son deseables                                                          | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Manejo de habilidades interpersonales                                                    | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Manejo del buen clima institucional                                                      | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Manejo inadecuado de gestión documentaria                                                | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Mayor dedicación a los estudiantes                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Me preocupe es la convivencia                                                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Mi filosofía de vida es crecer, ser lo mejor para los demás                              | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Mínimamente logran influir, movilizar acciones y voluntades de trabajadores              | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Ministerio debe permitir ciertas autonomías                                              | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Necesidad de buscar un acercamiento a los docentes, estudiantes y padres de familia      | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Necesidad de escuchar y entender a los demás                                             | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Necesidad de trabajar por proyectos , innovaciones                                       | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Necesidad de una comunicación asertiva entre el directivo y los demás miembros           | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Necesidad del cumplimiento de los compromisos de gestión                                 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Necesidad del trabajo emocional                                                          | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Necesitamos un cambio en realizar la gestión                                             | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Niveles de logros muy bajos en los aprendizajes                                          | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| No maneja estrategias claras de hacer participar los actores educativos                  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| No se definen responsabilidades entre los socios estratégicos                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| No se maneja adecuadamente situaciones emocionales (estabilidad emocional)               | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| no se maneja gestión del tiempo                                                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

|                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| no se practica el trabajo en equipo                                                                      | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| No tiene claro los procesos movilizadores                                                                | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Optimiza los recursos de su Centro                                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Optimización de los recursos humanos                                                                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Papel de los directivos es asesorarlos, apoyarlos e incentivar hacia el logro de nuevos retos            | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Participación de la comunidad educativa en la gestión                                                    | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Planes de contingencias                                                                                  | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Planificación horaria                                                                                    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Plantea la necesidad de plasmar las experiencias en un documento                                         | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| poca dedicación del tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Poca implicancia de los directivos en los programas de mejora                                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Poca voluntad de los directivos hacia la incorporación de nuevos proyectos                               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Pocas veces los valores son potenciados por los líderes pedagógicos                                      | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Poco interés por la autoevaluación continua y cole..                                                     | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Poco manejo de estrategias para involucrar a los actores en los procesos educativos                      | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Practicar el respeto para el buen desarrollo de la gestión                                               | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Preocupación por mejorar los niveles de aprendizaje                                                      | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Proceso de involucramiento guiado                                                                        | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Programas de apoyo a la formación                                                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Promover valores institucionales                                                                         | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| proyectos de convivencia                                                                                 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Realizar encuestas a los estudiantes sobre la gestión y los procesos pedagógicos                         | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Realizar encuestas a los padres de familia sobre la gestión                                              | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Realizar otros servicios en la gestión (de portero, de secretaria, de servicio, etc.)                    | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Recoger todas las iniciativas                                                                            | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Reconocen que las capacitaciones ayudan a empoderar de su trabajo                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Reconocer las habilidades de los docentes para delegar funciones                                         | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| recuperar y reconstruir el sentido de la gestión                                                         | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Resalta como parte axiológica, la honestidad, la transparencia                                           | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Rescata la práctica de valores sociales y personales                                                     | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Rescatar la toma de decisiones y soluciones dadas en base a la experiencia y casos                       | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Responsabilidad para cumplir metas                                                                       | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| responsabilidad social                                                                                   | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Responsabilidades para alcanzar metas y logros esperados                                                 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |

|                                                                                        |    |    |    |    |    |    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|-----|
| se dedican más al trabajo administrativo que pedagógica                                | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   |
| Se maneja mayormente el trabajo individualizado, según las habilidades de las personas | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| se trabaja más de la cuenta, más de 8 horas                                            | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   |
| sensibilizar a los docentes                                                            | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Sensibilizar a los docentes                                                            | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   |
| Sobrecarga en la gestión                                                               | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Solo hay intentos de trabajar en equipo                                                | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Técnicas en la gestión del talento humano                                              | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Tolerancia en la gestión                                                               | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajamos para transformar un..                                                       | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajar a través de metas bien definidas                                              | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajar con honradez, con responsabilidad                                             | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1   |
| trabajo colaborativo                                                                   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajo con los padres de familia y niños para reducir las conductas violentas         | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajo en                                                                             | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajo excesivo de la dirección                                                       | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1   |
| Trabajo mental fuerte                                                                  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Transmite entusiasmo para cumplir metas                                                | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Una de las competencias importantes                                                    | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   |
| Una guía nos ayuda a conducir...                                                       | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1   |
| TOTALES:                                                                               | 35 | 38 | 33 | 29 | 30 | 22 | 187 |

## Familias de códigos

### Familia de código: Actualización y capacitación permanente

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:33:51

Creado: 2017-11-15 07:07:56 (Súper)

Códigos (12): [Actitud de cambio] [Actualización y capacitación permanente]  
 [Conocimiento del currículo nacional] [Controversia en el manejo de las rubricas]  
 [Desconoce aspectos de una guía metodológica] [Desconoce de una guía metodológica]  
 [Desconocen los nuevos retos y responsabilidades que debe asumir el líder pedagógico]  
 [Desconocimiento de la normatividad vigente] [la escuela tiene un deber social]  
 [Preocupación por mejorar los niveles de aprendizaje] [programas de apoyo a la formación]  
 [Reconocen que las capacitaciones ayudan a empoderar de su trabajo]  
 Cita(s): 12

### Familia de código: Desarrollo de las competencias de gestión

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:34:06

Creado: 2017-11-15 07:24:57 (Súper)

Códigos (16): [Afirman la importancia de manejar las estrategias, procedimientos, métodos en la gestión] [Asumir situación de cambio] [cambiar de paradigmas]  
 [Desconocen los nuevos retos y responsabilidades que debe asumir el líder pedagógico]  
 [Desconocimiento de las competencias del líder pedagógico] [Desconocimiento de nuevos dominios y competencias] [El directivo de hoy a volteado la mirada a la parte pedagógica que es la parte medular] [empoderarnos de todos los dominios] [empoderarse de los compromisos..] [Es necesaria la mejora continua en la gestión de las instituciones educativas] [Falta estrategias de conducción para el desarrollo de competencias en sus colaboradores] [Falta fomento de la cultura innovadora desde la dirección] [Loa actores educativos no desarrollan sus competencias] [Logro mínimo como líder pedagógico]  
 [Papel de los directivos es asesorarlos, apoyarlos e incentivar hacia el logro de nuevos retos] [Una de las competencias importantes...]  
 Cita(s): 15

### **Familia de código: Dialogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:35:12

---

Creado: 2017-11-15 07:13:23 (Súper)

Códigos (12): [directivos suelen ser dialogan...] [El monitoreo permanente que se debe realizar] [Enfatiza la importancia del diálogo] [Falta estrategias de convocatoria a padres de familia] [Falta precisar estrategias que permiten la participación de los actores educativos] [Gestión sin imposición] [Involucramiento del personal en los procesos de gestión] [Necesidad de buscar un acercamiento a los docentes, estudiantes y padres de familia] [Necesidad de una comunicación asertiva entre el directivo y los demás miembros] [No maneja estrategias claras de hacer participar los actores educativos] [Proceso de involucramiento guiado] [recoger todas las iniciativas ..]

Cita(s): 12

### **Familia de código: Fortalecimiento de la convivencia escolar**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:35:32

---

Creado: 2017-11-15 07:15:36 (Súper)

Códigos (13): [Desarrollo del clima institucional] [Empatía como valor característico en los directivos] [Enfatiza la importancia del diálogo] [Falta precisar estrategias que permiten la participación de los actores educativos] [Fortalecer la convivencia escolar] [integración de alumnos diferen..] [Manejo del buen clima institucional] [Me preocupe es la convivencia ..] [Necesidad de buscar un acercamiento a los docentes, estudiantes y padres de familia] [Necesidad de escuchar y entender a los demás] [Necesidad de una comunicación asertiva entre el directivo y los demás miembros] [Practicar el respeto para el buen desarrollo de la gestión] [Promover valores institucionales]

Cita(s): 14

### **Familia de código: Gerencia estratégica del talento humano**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:35:59

---



Creado: 2017-11-15 07:16:26 (Súper)

Códigos (7): [Asumir situación de cambio] [la gestión del talento humano ..] [Mi filosofía de vida es crecer, ser lo mejor para los demás] [Mínimamente logran influir, movilizar acciones y voluntades de trabajadores] [No tiene claro los procesos movilizadores para se..] [Recoger todas las iniciativas ..] [Técnicas en la gestión del talento humano]

Cita(s): 7

### **Familia de código: Gestión del tiempo**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:36:20

---

Creado: 2017-11-15 07:14:22 (Súper)

Códigos (11): [Estructuración de los tiempos en función de las necesidades] [falta dedicarse más a la gestión pedagógica que administrativo] [Falta delegar funciones] [La puntualidad mejora la gestión] [Las responsabilidades definen a última hora, no se planifica] [Manejo inadecuado de gestión documentaria] [Mayor dedicación a los estudiantes] [poca dedicación del tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad] [se trabaja más de la cuenta, más de 8 horas] [Sobrecarga en la gestión] [Trabajo excesivo de la dirección]

Cita(s): 11

### **Familia de código: Gestión participativo, democrático y descentralizado**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-20 07:13:51

---

Creado: 2017-11-15 07:17:50 (Súper)

Códigos (17): [actúan solo con ayuda del director] [compromisos de gestión escolar..]

[Enfatiza la necesidad de trabajar todos los actores educativos] [Personal bastante

comprometido] [Falta estrategias de convocatoria a padres de familia] [Falta precisar

estrategias que permiten la participación de los actores educativos] [Gestión compartida o la gestión..] [Gestión por resultados] [La necesidad de trabajar en equipo] [Necesidad de buscar un acercamiento a los docentes, estudiantes y padres de familia] [Necesidad de trabajar por proyectos, innovaciones] [No maneja estrategias claras de hacer participar los actores educativos] [No se practica el trabajo en equipo] [Participación de la comunidad educativa en la gestión] [Recoger todas las iniciativas ..] [Trabajo colaborativo] [Trabajo en equipo que es una c..]

Cita(s): 17

#### **Familia de código: La planificación estratégica institucional**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:37:18

---

Creado: 2017-11-15 07:19:25 (Súper)

Códigos (10): [desconocimiento de las estrategias de gestión] [Desconocimiento de las herramientas y estrategias de gestión] [Documentos de gestión consensuadas] [Falta de creatividad de los actores educativos en los procesos educacionales] [Falta de diversificación de los programas en función a las necesidades de los estudiantes] [Falta manejar estrategias para designar responsabilidades] [gestión pedagógica, administra..] [La excesiva normatividad rigurosa impide el desarrollo de ciertas estrategias de gestión] [Trabajar a través de metas bien..] [Una guía nos ayuda a conducir...]

Cita(s): 9

#### **Familia de código: Liderazgo en la sociedad del conocimiento y la conducción de instituciones inteligentes**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:37:43

---

Creado: 2017-11-15 07:18:55 (Súper)

Códigos (10): [Actitud de cambio] [aprender a desaprender y aprender] [Asumir situación de cambio] [cambiar de paradigmas] [Compromisos de gestión escolar..] [Desconocen los nuevos retos y responsabilidades que debe asumir el líder pedagógico] [El directivo de hoy a volteado la mirada a la parte pedagógica que es la parte medular] [El uso de las nuevas tecnologías] [Empoderarnos de todos los dominios] [Recoger todas las iniciativas ..]

Cita(s): 10

---

### **Familia de código: Líder emocional equilibrado y éticamente abierto**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:38:01

---

Creado: 2017-11-15 07:12:18 (Súper)

Códigos (13): [Destaca la importancia de cultivar una solvencia ética y moral (ejemplo de toda la comunidad educativa)] [El lidere debería dar ejemplo en la práctica de valores] [emocionalmente esta enlazado c..] [Empatía como valor característico en los directivos] [Enfatiza el manejo espiritual y emocional en la gestión] [Importante la ética en nuestro..] [Lo ético no se hace con una guía metodológica] [Necesidad del trabajo emocional] [Pocas veces los valores son potenciados por los líderes pedagógicos] [Resalta como parte axiológica, la honestidad, la transparencia..] [Rescata la práctica de valores sociales y personales] [Trabajar con honradez, con res..] [Transmite entusiasmo para cumplir metas]

Cita(s): 13

---

### **Familia de código: Gestión de la calidad**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-22 08:30:04

---

Creado: 2017-11-15 07:27:09 (Super)

Códigos (5): [ensibilizar a los docentes] [ersonal bastante comprometido] [Es necesario la mejora continua en la gestion de las instituciones educativas] [sensibilizar a los docentes] [sensibilizar a los docentes pa..]

Cita(s): 3

### **Familia de código: Valoración del docente**

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-11-17 11:38:45

---

Creado: 2017-11-15 07:08:58 (Súper)

Códigos (10): [Aprende de la experiencia de otros] [Cambios en la valoración del docente]  
[Darle mayor trascendencia o representatividad al comité de vigilancia en las evaluaciones]  
[Desconocimiento de las competencias del líder pedagógico] [Diversidad cultural]  
[enfatisa la necesidad de trabajar todos los actores educativos] [Necesidad de buscar un  
acercamiento a los docentes, estudiantes y padres de familia] [Necesidad de escuchar y  
entender a los demás] [recoger todas las iniciativas ..] [Reconocer las habilidades de los  
docentes para delegar funciones]

Cita(s): 10

## Memorandos

---

UH: PROCESAMIENTO-1

File: [C:\ARCHIVOS1\ASESORIA TESIS\ASESORIA 2017\VICTORIA\PROCESAMIENTO-1.hpr7]

Edited by: Súper

Date/Time: 2017-11-20 07:09:09

---

### **MEMO: Actualización y capacitación permanente (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 09:24:43)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Los directivos entrevistados manifiestan que es necesario que las autoridades del Ministerio realicen capacitaciones permanentes, también que el mismo docente se preocupe en buscar la manera de capacitarse constantemente. Por otra parte manifiestan que la actualización debe asumir el docente y los propios directivos para estar acorde a los cambios en la sociedad del conocimiento.

### **MEMO: Desarrollo de las competencias de gestión (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 09:29:08)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

En cuanto a esta categoría los sujetos entrevistados opinan es de vital importancia que los directivos desarrollemos las competencias de gestión. Es decir dirigir una de las competencias importantes en el líder pedagógico es un desarrollo profesional permanente constante, un desarrollo profesional permanente constante, el manejo técnico de la labor administrativa, una solvencia ética y moral porque de una u otra manera somos el ejemplo para la toda la comunidad educativa y se tiene que trabajar de esa manera. Así mismo un liderazgo firme, no autoritario que sea democrático, pero también firme y coherente, consistente y con una ética.

### **MEMO: Dialogo permanente e interacción del líder con sus colaboradores (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 09:58:08)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Según los sujetos entrevistados, el diálogo es un aspecto muy importante dentro de la gestión, como líder pedagógico estar en constante diálogo los socios estratégicos; tomar como una estrategia de estar constantemente conversando sobre las dificultades y las formas de crecer, de tener mejores logros léxicos, la comunicación constante con los padres de los alumnos, el análisis de la problemática, las fortalezas, las debilidades, plantear mejoras es lo que estamos realizando con mayor esfuerzo

**MEMO: Fortalecimiento de la convivencia escolar (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:11:49)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Los sujetos entienden por convivencia escolar la forma de controlar las conductas violentas de los niños, también manifiestan que es necesario lograr la tranquilidad para todos. enfatizan que es necesario buscar un acercamiento primero en los docentes porque ellos están a cargo de los estudiantes y luego también buscar acercamiento con los padres de familia porque son parte de la comunidad educativa y son parte de las personas que están más tiempo con nuestros estudiantes entonces tendría que llegar a ellos y tener también entrevistas y reuniones con los padres no solamente con los docentes y también porque no llegar a entrevistar a los estudiantes porque debo conocer las necesidades que tienen en cada aula.

**MEMO: Gerencia estratégica del talento humano (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:28:37)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Los entrevistados enfatizan asumir situaciones de cambio, el reto fundamental para ellos es establecer una filosofía en la escuela donde todos se sientan bien, más que nada con el estudiante en su aula, con el colega en reuniones, en atención con los subdirectivos incluso si llega personal, es necesario recoger las iniciativas de los docentes y padres, conocer las técnicas en la gestión del talento.

**MEMO: Gestión del tiempo (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:34:10)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

La mayoría de las entrevistas se queja mucho de que trabajan fuera de su horario normal, porque no terminan hacer lo proyectado para el día, algunos reconocen que no saben organizar el tiempo, reconocen que es importante manejar el tiempo de manera adecuada para terminar con todo lo que se programa.

**MEMO: Gestión participativo, democrático y descentralizado (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:36:48)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

La mayoría de los sujetos entrevistados reconocen que es necesario trabajar en equipo, delegando funciones, manejar un liderazgo democrático no impositivo ni autoritario.

**MEMO: La planificación estratégica institucional (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:51:09)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Se evidencia un desconocimiento de las estrategias de gestión, desconocimiento en el manejo de las herramientas de gestión, pero sí reconocen que los documentos de gestión se debe hacer de manera consensuada, falta direccionar de manera adecuada la gestión pedagógica, reconocen trabajar a través de metas claras.

**MEMO: Liderazgo en la sociedad del conocimiento y la conducción de instituciones inteligentes (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 10:56:46)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Reconocen que los directivos necesitan mucha exigencia para estar a la par de los cambios vertiginosos que sufre la sociedad, se necesita actitud de cambio, asumir situaciones de cambio, es necesario cambiar paradigmas. Así mismo enfatizan el compromiso en la gestión escolar y afirman que se debe voltear la mirada a la gestión pedagógica que la administrativa, hace falta el empoderamiento de los dominios.

**MEMO: Líder emocional equilibrado y éticamente abierto (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 11:01:09)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Los entrevistados enfatizan realizar la gestión con mucha empatía, enfatizan el manejo espiritual y emocional en la gestión, es importante y necesario el poder controlar las emociones con cada uno de los miembros de la comunidad educativa, transmitir el entusiasmo para cumplir metas. Por otra parte, destacan la importancia de cultivar una solvencia ética, ser el ejemplo en la práctica de valores, los valores deben ser potenciados por los directivos.

**MEMO: Gestión de la calidad (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 11:15:44)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

Destacan que una de las tareas importantes es poder sensibilizar a los docentes hacia el cambio y el trabajo en equipo, sobre todo en la mejora continua en la gestión. Los resultados académicos son preocupantes, como las pruebas ECE no logramos pasar las vallas, muchos docentes siguen aplicando el método tradicional de enseñanza, los estudiantes de hoy requieren otras formas de enseñanza porque son nativos digitales, esto requiere de docentes actualizados en el manejo de nuevas tecnologías de información, existe mucha competitividad con las instituciones privadas.

**MEMO: Valoración del docente (0 Citas) (Súper, 2017-11-17 11:17:49)**

No códigos

No memos

Tipo: Comentario

La mayoría de los entrevistado opinan que es necesario hacer cambios en la valoración docente, darle mayor trascendencia y representatividad, respetar la diversidad cultural, no a la discriminación racial, necesidad de buscar un acercamiento al docente, recoger sus iniciativas, reconocer las habilidades de los docentes, desde el ministerio no se valora al docente, se paga muy poco por lo que hace mucho, entre otros aspectos.

## Anexo 6

### Transcripción de las entrevistas

#### Primera entrevista

**Entrevistadora:** Buenos días miss Niela, ¿Como esta? Disculpe la molestia, la saludo a nombre de Usil y le agradezco anticipadamente el gesto de brindarme esta entrevista sobre todo para socializar todo lo que hasta ahora usted está viviendo en esta etapa de su vida, ¿Cómo se está su institución educativa?

**Niela:** Mi institución educativa se llama I.E.I. 70 Maria Montessori

**Entrevistadora:** ¿Cuántos alumnos tienen su institución?

**Niela:** 240

**Entrevistadora:** ¿Y docentes?

**Niela:** 8

**Entrevistadora:** ¿Y cómo se siente usted en este cargo?

**Niela:** En este cargo, me siento bien porque es lo que me gusta pero a la par es bien agotador, si bien no es la parte física como una docente a la hora de entretener al niño en si la parte mental trabaja mucho.

**Entrevistadora:** Empezamos, mi querida directora, ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr los aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es lo fundamental?

**Niela:** si, varios puntos de vista necesitan un cambio de valoración del docente, desde la implementación que deben tener las I.E. y si es importante el liderazgo del equipo directivo.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las competencias claves que debe alcanzar y desarrollar el directivo como líder pedagógico?

**Niela:** Bueno, las competencias pues, desarrollar el clima institucional, ser tolerante, bastante tolerante, la parte de la gestión ser responsable para cumplir con todas las metas que se está trabajando.

**Entrevistadora:** Según usted señorita directora ¿cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?

**Niela:** Bueno, los valores que se importante más que todo es el respeto, la puntualidad que es una de las cosas fundamentales para tener un buen desarrollo tanto en la gestión como en el aprendizaje de los estudiantes porque es la puntualidad es un valor que está un poco complicado hacerle cambiar o desarrollar en los padres de familia porque no hay algo que nos avala a nosotros, por ejemplo si se le dice al padre de familia no se le deja entrar, ya están que se quejan, pero si uno se le hace comparar con otras instituciones particulares donde ahí sí pagan su dinero y no valoran el esfuerzo que estado tiene para brindar educación al niño aquí si vienen a reclamar que porque se les cierra la puerta a las 8 en punto y no nos dejan entrar, pero en el particular a pesar que ellos pagan si aceptan, entonces eso se le hace entender al padre de familia y que también eso les ayuda a los



niños que si ellos llegan puntual ellos cumplen con toda su programación del día y no se pierden algunas secuencias que ellos tienen, más que todo por eso .

**Entrevistadora:** Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logra en el aprendizaje, ¿cuál es su punto de vista en ese aspecto?

**Niela:** Y sí, porque de acuerdo al resultado tú ves cómo ha sido la parte de la gestión, la parte del trabajo del docente para que los niños puedan entender, pues nosotros tenemos un puntaje muy bajo en cuanto a los logros pues ahí hay un problema y tenemos que solucionar, es evidente el tema de porcentaje.

**Entrevistadora:** Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en el proceso educacional, ¿Cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de todos sus actores y que resistencia encuentra en el proceso de involucramiento?

**Niela:** lo que es involucramiento más que todo con los docentes primero tú le tienes que explicar en qué consiste todo para que después le puedas pedir a ellos un cumplimiento en lo que es la parte de participación de algún trabajo porque a veces uno viene y les dice mira hay que presentar pero ellos no saben, cuando tú le explicas y te tomas el tiempo de explicarles para que el docente pueda entender, ellos inmediatamente ya miss a veces es porque cuando tú les das un tema que no conocen ya lo ven abrumador, lo mismo sucede con los padres de familia cuando se le explica, se le sustenta hay un fundamento para hacer tal actividad ellos entienden pero tú te tienes que tomar el tiempo y también la paciencia respectiva para hacerles entender.

**Entrevistadora:** Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valoración de la vida de la escuela, ¿cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?

**Niela:** El reto principal en estos momentos es la parte de la convivencia escolar, nosotros trabajamos con los niños pero a la par también trabajamos con los padres de familia, entonces si presentan conductas violentan en la institución en los niños es producto que traen algo de casa, del hogar o del entorno en que ellos viven, entonces ese es el reto que la institución las pocas veces que se presentan estas situaciones, bajar, porque los niños al ver que de repente que entre vecinos se pelean constantemente porque es su entorno ellos transmiten eso acá, quieren aplicar eso aquí y así no es .

**Entrevistadora:** ¿Considera que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar en nosotros para articular metas compartidas al respecto? , ¿Puede explicar su filosofía de vida como acto orientador en este proceso?

**Niela:** Bueno, cuando uno se propone una meta, trato de al menos que todos mis actores, docentes o padres de familia, yo le pueda transmitir ese entusiasmo por cumplir un objetivo o una meta, involúcralos pero de que si ellos tienen ya un conocimiento ellos entienden entonces ellos recién ya pueden adoptar una actitud y ahí si apoya, ósea es cosa de contagiar ese entusiasmo: “Mira podemos hacer esto”.

**Entrevistadora:** En el marco del buen desempeño directivo se lee que en el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí, ¿cuánto puede afectar a usted está sobrecarga de trabajo e incertidumbre sobre las nuevas responsabilidades como directivo?

**Niela:** si, la parte de la recarga administrativa más que todo porque hay colegios pequeños como este que a veces tienes que ser portero, personal de servicio, secretaria, si esa parte nosotros no la hiciéramos y nos dedicáramos netamente en la gestión pero dentro del colegio entonces sería mucho mejor pero a veces la documentación viene uno, ya no te terminas de hacer una documentación ya te llega la otra entonces así, y más que todo los tiempos siempre quieren de hoy para mañana o de hoy para hoy, entonces eso también es un poco que afecta en la gestión.

**Entrevistadora:** Muy bien directora, ¿Usted con los colaboradores docentes y administrativos define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para el éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso de aprendizaje?

**Niela:** Si, nosotros nos reunimos lo más que podemos terminando nuestra jornada en el aula, ocupamos espacios pequeñitos donde podemos coordinar y asumir ciertas responsabilidades de acuerdo a las características también de los docentes.

**Entrevistadora:** Precisamente señorita directora en el marco del buen desempeño se constata que existe un punto de partida como es agregar dominios competencias y opiniones, ¿cómo opera en su práctica directiva este proceso?

**Niela:** Este proceso también yo pienso yo estoy bien convencida de que cuando le haces entender a la persona que te está entendiendo el sentido de lo que se va a hacer ellos realmente tienen muy buena disposición, en este sentido hay muchas competencias, hay muchos dominios y se los hago conocer uno a uno para que entre todos nosotros podamos ir este algunas dudas despejar, entonces ellos cuando ya están conociendo ellos dicen no si tienes razón, si hay que hacerlo, hay que cambiar entonces es importante que ellos conozcan esa parte para que ellos mismo puedan mejorar su servicio.

**Entrevistadora:** ¿Usted conoce que el uso de las herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico?

**Niela:** Si definitivamente, por ejemplo yo utilizo mucho el Excel, en el Excel por decir cuando yo recién ingrese a la institución el tema era las tardanzas, entonces el 1er mes chicas están llegando tarde, al 2do mes chicas están llegando tarde, en el Excel mi vaciado de la información y por barras demostré un cuadrito, bueno esa es la asistencia del mes de marzo, del mes abril y miren la cantidad de tardanzas, por profesora me salía la cantidad de tardanzas y la barrita cuanto más tardanzas tenían la barrita más alta estaban y cuando se vieron ahí, al mes siguiente todas las barras estaban así (bajas), entonces esa estrategia a mí me resultó.

**Entrevistadora:** Que bueno directora, ¿Trabajar en equipo desde el liderazgo directivo le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos de aserción estudiantil, bajo rendimiento académico en los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo?

**Niela:** Si, nosotros este por ejemplo nos reunimos, determinamos ciertas tareas y los docentes se comprometen pero también hay algunas características personales entonces de acuerdo a eso también se entregan los cargos o las responsabilidades, porque a veces hay personas que dominan más por ejemplo la tecnología entonces ellos están encargadas de

algunas cosas, muy aparte de que se tiene que dividir el trabajo entre todos asumiendo una responsabilidad lo que también se ve son las habilidades personales de los docentes.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que el sistema de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?

**Niela:** Si, porque ahora es de acuerdo al mérito que tienes, antes también era un poco complicado, mucho tiempo, tu querías acceder algo y no podías porque era para hacer todo, en cambio ahora no ahora es para todos, todos tenemos la misma oportunidad.

**Entrevistadora:** En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevos retos y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos en este aspecto, ¿cuáles son las tareas que debe asumir el directivo como líder pedagógico?

**Niela:** Primero sensibilizar a los docentes para saber de acuerdo a los resultados que tenemos establecer ciertas metas y también para que el docente no solamente las proponga, sino también para que las cumpla.

**Entrevistadora:** ¿Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar su experiencia en el desarrollo de la nueva educación para un Pero mejor?

**Niela:** Si, la autoevaluación definitivamente es muy importante porque eso me permite ver y reflexionar acerca de algo más, acciones que eh tenido, si son la más correctas o si de repente me eh equivocado y solamente con eso, sino también a la hora que compartimos con los docentes en nuestras reuniones pedagógicas siempre se habla no solamente de lo pedagógico en el aula sino también de lo que es la dirección como la conducción, entonces ellas también evalúan la gestión en todos los aspectos .

**Entrevistadora:** Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos ¿qué aspectos según su criterio deben contener para contribuir a un liderazgo pedagógico?

**Niela:** Por decir este, el factor económico también nos ayudaría en algo porque las instituciones necesitan si bien es cierto un financiamiento para tener mantenimiento de la institución pero también nos permitirá hacer algún tipo de evaluaciones para los docentes en cuanto a lo que es la psicología porque a veces el docente viene con tanta carga de la familia, del hogar, viene a la institución y es bueno de que todo el personal de servicio, docentes, directivos, todos deberíamos de pasar por una evaluación para poder saber porque a veces no sabemos manejar ciertas situaciones emocionales y la parte emocional es lo mas importante porque tu estas estable, a los niños les transmites esa tranquilidad que es necesario.

**Entrevistadora:** Según lo conceptual ¿una guía metodológica tutela, rige y orienta en tal sentido considera usted como líder pedagógico que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla más abierta para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación como desempeño directivo?

**Niela:** Si.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa?

**Niela:** Si, porque establece parámetros entonces eso nos ayuda también,

**Entrevistadora:** Es de la opinión favorable o contraria que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1) Gestión de los procesos pedagógicos, 2) convivencia democrática e intercultural y 3) vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

**Niela:** Si, porque son parámetros que dentro de lo que es la sociedad debería de rescatarse, ósea a nosotros nos dicen de que no debería de haber esta discriminación, si porque en esta guía metodológica nos va a dar parámetros para atender a toda la población que va a venir, nosotros tenemos que interesarnos por la parte que aquí vienen de diferentes lugares, entonces al tener estas guías nos orientan para poder recibir a todos estos niños y poder darles el servicio que le debemos de dar

**Entrevistadora:** Muy bien directora, muchísimas gracias por su colaboración y por su tiempo, a nombre de Usil, muchas gracias.

## Segunda entrevista

**Entrevistadora:** Buenas tardes mi respetable directora la señorita Cirly Ramírez, directora, agradeciéndole a nombre de Usil el gesto de que usted nos haya recibido para esta entrevista, todo es en bien de la educación peruana como usted lo dice, directora esta institución educativa como se llama?

**Cirly:** Buenas tardes antes todo, la institución de llama I.E. 5051 Virgen de Fátima

**Entrevistadora:** ¿Cuántos alumnos tienen esta institución educativa?

**Cirly:** tenemos dos niveles, primaria y secundaria que hace un total de 1700

**Entrevistadora:** ¿Y dónde se encuentra esta institución?

**Cirly:** Estamos nosotros en la avenida Pedro Beltrán sin número, entrada de ventanilla alta, terminando satélite empezando ventanilla alta.

**Entrevistadora:** Directora, entonces vamos a proceder con la entrevista que usted amablemente nos accede al día de hoy ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr los aprendizajes de calidad para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?

**Cirly:** Totalmente de acuerdo, en estos tiempos al menos tenemos que ajustar nuestro sistema educativo peruana y que bueno que se ha volteado la mirada en el directivo quien es el líder pedagógico, muchos años hemos trabajado la parte administrativa pero ahora estamos viendo la pedagógica que es la parte medular, entonces si el directivo maneja todas las estrategias, procedimientos, métodos que el maestro resuelve en aula, yo creo que va a haber resultados positivos para con nuestros estudiantes

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las competencias claves que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?

**Cirly:** Bueno, una de las competencias importantes en el líder pedagógico es un desarrollo profesional permanente constante, el manejo técnico de la labor administrativa, una solvencia ética y moral porque de una u otra manera somos el ejemplo para la toda la comunidad educativa y se tiene que trabajar de esa manera.

**Entrevistadora:** Según usted ¿cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?

**Cirly:** Bueno, como comentaba, la gestión del talento humano es muy importante, dentro de ella está causada los valores y vamos a partir por los valores sociales, la justicia, la libertad y algo muy importante la solidaridad y a partir de ahí ya vamos viendo los valores personales que de alguna y otra manera tenemos que manejar como ejemplo a nuestro colaboradores.

**Entrevistadora:** Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logra en el aprendizaje, ¿cuál es su punto de vista en ese aspecto?

**Cirly:** Me parece bastante interesante esto de la gestión compartida o la gestión por resultados, porque de una u otra manera tenemos una meta, tenemos un compromiso y al final esos resultados tienen que evaluarse cuando todos trabajamos y hablamos del mismo idioma, me parece bastante interesante.

**Entrevistadora:** Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educativo, ¿Cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de todos los actores y que resistencia encuentra en el proceso de involucramiento?

**Cirly:** bueno, muchas de las normas, muchos de los procedimientos en el sector educación han dado una vuelta de 180 grados lo que implica que hay que cambiar de paradigmas y eso implica también que con el ejemplo ayudar a que nuestros maestros también estén acorde a esta realidad, entonces la ética, la formación permanente del maestro y el compromiso especialmente del maestro porque si hablamos de maestro y vocación el está dedicado a su labor, es algo que le gusta no es algo sin emporio, ello va a permitir su participación activa, su propuesta y todas tienen que ser acogidas, yo creo que acá el directivo tiene que tener esa predisposición de poder recoger todas las iniciativas del maestro, al final la escuela es de todos, tenemos que tener claro eso y a partir de allí las estrategias que se construyen en el camino con la participación de todos al final va a haber un resultado que va a haber en beneficio de nuestros estudiantes que son nuestra razón de ser.

**Entrevistadora:** Como líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades a la comunidad educativa, ¿usted logra procesos movilizadores para ser una líder pedagógico?

**Cirly:** Claro, para ello implica prepararse, hay que estar permanentemente nosotros con las últimas novedades en el sector educación, tratar de también compartir eso para que el maestro te pueda entender, no es que tu impones ni nada por el estilo sino es una situación de cambio que tenemos que asumirlo y a partir de allí todos nos comprometemos, todos somos responsables, bueno o malo ahí estamos todos y siempre recordar que todo lo que hacemos es en beneficio de nuestros estudiantes.

**Entrevistadora:** Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valoración de la vida de la escuela, ¿cuáles son los retos que usted como director que tiene por delante?

**Cirly:** Muy bien, estos principios que al final dentro de la gestión, que son claros dentro de la gestión pedagógica, administrativa, institucional o comunitaria que tienen es un reto permanente porque no solo se trabaja para un cumplimiento, sino trabajamos para

transformar una sociedad que por ende estos ciudadanos que van a ser los que con ese principio del pensar en el bien común de una ciudadanía responsable van a poder transformar esta sociedad que tanto todos esperamos, entonces ese es uno de los retos por ejemplo que yo tengo, que mis chiquitos, mis niños y mis jóvenes estudiantes sean esos ciudadanos que espera la transformación del nuevo país pero ello implica luchar contra la corriente porque también tienes que trabajar con la familia, la familia es muy importante para este reto.

**Entrevistadora:** Muy bien directora, ¿considera que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar en nosotros para articular metas compartidas al respecto? , ¿Puede explicar su filosofía de vida como acto orientador en este proceso?

**Cirly:** Nuestra filosofía de los maestros que trabajamos de vocación se podría decir es crecer, ser lo mejor pero para los demás, ósea para el servicio, siempre tenemos que estar atento a lo que necesita el otro y para poder dar un buen servicio tenemos que prepararnos entonces la filosofía actual yo creo que de todos es que estemos preparados para poder dar lo mejor y en este caso en el sector educación tenemos que manejar todo lo último del sistema educativo y poder ayudar, estar siempre prestos a aprender a desaprender y aprender, porque si no como mejoramos, entonces ese es un reto en mi vida, el servicio.

**Entrevistadora:** Directora, en el marco del buen desempeño directivo se lee que en el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí, ¿cuánto puede afectar a usted está sobrecarga laboral y esta incertidumbre sobre las nuevas responsabilidades como directivo?

**Cirly:** De verdad que es un cambio bastante radical se podría decir, la que ha vertido un poco de experiencia por los tiempos que eh estado en la dirección de la escuela y los tiempos de ahora son todos los trabajos como se dice para bien, tenemos que tener esa prontitud esa diligencia y siempre medir resultados entonces hay momentos en que uno siempre se estresa pero hay técnicas también para la gestión del talento hay que respirar, hay que hacer muchas cosas, de repente compartir con otras personas para que tú también te sientas un poco más ligero ósea la obligación de funciones también es muy importante.

**Entrevistadora:** ¿Usted con sus colaboradores docentes y administrativos define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para el éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso de aprendizaje?

**Cirly:** Claro, eso es lo primero que tenemos que trabajar, nosotros tenemos que trabajar a través de metas bien claras pero esas metas tienen que ser toda la comunidad educativa, todos tenemos que tener una participación, una responsabilidad y a partir de allí es que podemos nosotros ver resultados y medirlos y nuevamente ajustarlos, para eso están los planes de contingencias que van a permitir a que tu ajustes en el desarrollo y el proceso tu puedas hacer unos ajustes de mejora.

**Entrevistadora:** Precisamente señora directora en el marco del buen desempeño se constata que existe un punto de partida que el marco del buen desempeño directivo que agrega nuevos dominios, competencias y opiniones, ¿cómo opera en su práctica directiva este proceso?

**Cirly:** Bueno eso del marco del buen desempeño docente y directivo también son nuevas instrucciones , nuevos retos, desafíos, nuevas capacidades, competencias que tenemos que

desarrollar todos los educadores sean maestro sea directivo, todos tenemos un reto, hay muchas cosas que tenemos que desarrollar como profesionales, no solamente la planificación o la ejecución o la evaluación sino también tu trabajo en la gestión propiamente dicho y con la comunidad porque la escuela tiene un deber social, un compromiso social, que hacemos nosotros para que mejoré nuestra sociedad a través de la formación de estos estudiantes, con nuevas iniciativas que respondan a las demandas actuales de nuestro Perú, de nuestra nación y que ellos realmente operen mañana más tarde cuando sean ciudadanos, entonces hay retos bien claros.

**Entrevistadora:** ¿Usted conoce que el uso de las herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico?

**Cirly:** Claro, ósea nosotros tenemos que trabajar, hay muchas herramientas ahora que el ministerio de educación está dando, dentro de diferentes leyes, normas, tantos educativas propiamente dicho como conexas otras también tienen que son convenios intersectoriales que influyen en el sector educación, también nosotros trabajamos, tenemos otro tipo de herramientas por ejemplo el de maestro la ruta, el marco curricular, diseño nuevo actual, hay varias cosas que son herramientas y que de una u otra manera va a ayudar a que nosotros cuando lo apliquemos podamos encontrar resultados que nos van a ayudar a mejorar porque nosotros tenemos que tener en mente que la mejora es continua no que ya lo hice ahí quedo no, hay una constante cíclicamente mejora que tiene que asumirse en la escuela para poder ver los resultados.

**Entrevistadora:** ¿Trabajar en equipo desde el liderazgo directivo le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos de aserción estudiantil, bajo rendimiento académico en los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo?

**Cirly:** Si, esto es una realidad que no la podemos obviar, en estos tiempos las demandas son fuertes, la problemática social y familiar es fuerte, lamentablemente los niños repercuten en sus aprendizajes y en la parte conductual, entonces hay que trabajar fuerte en equipo con profesores a fines que tengan cierto perfil que responda por ejemplo a la tutoría, a la convivencia armoniosa, de repente otros que vean el trabajo con los padres, las escuelas de padres, los líderes de los padres y de alguna u otra manera también con los maestros, tenemos que darle también al fortalecimiento al maestro para que ellos con la preparación adecuada, ellos puedan atender las diferentes dimensiones o áreas del ser en este caso del estudiante en este caso del estudiante, no todo es académico, hay parte de la persona que es muy importante trabajarlo y atenderlo es por eso que sí, el trabajo en equipo es fundamental.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que el sistema de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?

**Cirly:** Bueno, estas últimas evaluaciones que ha habido para acceder a la carrera directiva, son nuevas también porque luego de muchos ha vuelto, en el año 95 que fue la primera evaluación que se dio después de mucho tiempo también, hubieron muchas exigencias, luego se dio el 98, 2012 ahí quedo, nuevamente han retomado después de muchos años, en estos últimos tiempos y si me parece interesante las normas que se dan oportunamente, de

la comisiones que se forma, el comité de vigilancia de repente hay que darle un poquito más de trascendencia que de tal manera de que pueda haber esa transparencia que todos anhelamos y esa idoneidad que responda al perfil del directivo que se necesita en estos tiempos.

**Entrevistadora:** Muy bien directora, en el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevos retos y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos en este aspecto, ¿cuáles son las tareas que debe asumir el directivo como líder pedagógico?

**Cirly:** Bien, acá habla de un nuevo escenario educativo, definitivamente todo ha cambiado, todo, ósea desde como le digo las familias que ahorita en estos tiempos hay mucho de padres separados, familias disfuncionales que le dicen, problemas de mandas sociales con los jóvenes que no logran terminar su educación secundaria en este caso la básica y este con respecto al escenario de la familia, el escenario de la escuela también, el ministerio ha estado atento con el nivel inicial y primaria pero al secundaria lo ha soltado, entonces el maestro de nivel secundaria esta de verdad esforzándose a estos cambios, esta con los procesos de repente un poco lentos pero está exigiéndose, está atendiendo estos nuevos cambios, entonces hay nuevas responsabilidades, hay nuevas metas y es necesario que nosotros los directivos estemos siempre ahí prestos a asesorarlos, apoyarlos, a incentivarlos, a motivarlos porque estos cambios son así radicales, nuevos, totalmente nuevos y muchos de ellos lo reciben de la mejor manera y otros no, otros dicen: “señora ¿y?, el ministerio cuando nos va a capacitar, cuando va a voltear la mirada al nivel secundario”, nosotros tenemos que entrar de a poquito y apoyararlos en sus necesidades.

**Entrevistadora:** ¿Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar su experiencia en el desarrollo de la nueva educación para nuestro país?

**Cirly:** Claro, yo creo que auto evaluación es muy importante, en lo personal, lo grupal, institucional porque eso va a permitir mirarnos, desde una mirada retrospectiva que va a permitir nosotros poder asumir nuestras debilidades y nuestras fortalezas, entonces eso tiene que haber una cultura ya, tenemos que formar eso poco a poco pero hay que formar esa cultura de autoevaluación, entonces eso va a permitir los cambios, la exigencia a la calidad, la excelencia, etcétera, eso es cuando tengamos claro que tenemos que autoevaluarnos que asumir nuestras debilidades y también nuestros aciertos.

**Entrevistadora:** Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos ¿qué aspectos según su criterio deben contener para contribuir a un liderazgo pedagógico?

**Cirly:** Si, existiría una guía metodológica, es una propuesta me parece interesante porque de todas maneras los directivos son maestros para empezar, todos somos maestros de vocación y formación, entonces la situación directiva la aprendemos en el camino pero no todo está en el papel, no todo está en el libro, mucho de ello está en las casuísticas, en el día a día y eso hay que compartirlo, eso hay que divulgarlo porque eso va a ayudar al directivo nuevo para que no haya un trastoque un traspies, entonces yo creo que sí, sería bueno que los directivos que alguna u otra manera, nosotros que tenemos aliguito de experiencia compartir, porque al final no seríamos directores de vocación o profesores



vocaciones que es el servicio lo que tiene que primar como principio de todo educador, entonces que mejor que compartir lo que tengamos.

**Entrevistadora:** Según lo conceptual ¿una guía metodológica tutela, rige y orienta en tal sentido considera usted como líder pedagógico que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla más abierta para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación como desempeño directivo?

**Cirly:** Interesantísimo, yo estoy de acuerdo, debe de ser así abierta, informativa y democrática, que siempre este presta a la opiniones, a las sugerencias de todo profesional en educación que de alguna u otra manera tiene claro la responsabilidad social, la situación de la carrera de educar no es cualquier cosa, estamos formando personas y eso implica prepararte, no es hacer por hacer las cosas, hay que hacerlas bien, entonces eso implica compartir.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa?

**Cirly:** Si, si va a contribuir a una cultura ética y participativa porque vamos a ir formándolas en el camino, cimentando esa ética que tanto necesitamos todos en realidad y esa participación abierta con mucha humildad con mucha responsabilidad, no es participar por participar, tenemos que ser conscientes de lo que estamos haciendo y me parece interesante esta forma de hacer las cosas.

**Entrevistadora:** Es de la opinión favorable o contraria que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1) Gestión de los procesos pedagógicos, 2) convivencia democrática e intercultural y 3) vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

**Cirly:** Me parece interesante, ósea me parece bastante favorable, va a contribuir al 100% una guía, es un documento que va a permitir que los directivos crezcan y que se hiciese abierta que también contribuyan, propongan, sugieran, entonces ello va a hacer nuestro trabajo con más base, con más responsabilidad y si hablamos de la gestión de procesos pedagógicos, estamos hablando de toda la tarea propiamente dicho que tanto tenemos que apoyarlos a ellos con tanta iniciativa, con tanto amor empiezan una carrea tan bonita y a veces cuando no encuentran ese amigo en la escuela muchos distorsionan lo que es realmente una vocación de servicio y con respecto a la convivencia democrática que ahora es fundamental en estos momentos con tanta violencia que vemos también necesitamos traer a la familia, traer al jovencito que asuma ciertos en su conducción del día a día en sus acciones en sus sugerencias, también hay que escuchar al joven en sus situaciones nuevas y por último la familia, la escuela, la sociedad, nosotros tenemos un comunión reitero, comprometidos con la sociedad, que hace la escuela, como contribuye la escuela a que mejora la sociedad, primero voy viendo la escuela como pequeña sociedad, después mi contexto, la comunidad que tenga un compromiso como sociedad y posteriormente el país porque al final nosotros somos responsables también, me parece bastante interesante.

**Entrevistadora:** Así es directora, muy enriquecedor ha sido esta conversación con usted y le agradezco muchísimo por su colaboración con la Universidad San Ignacio de Loyola.

**Cirly:** Gracias por la oportunidad.

### **Tercera entrevista**

**Entrevistadora:** Buenos días director

**Miguel Rivera:** Buenos días

**Entrevistadora:** El día de hoy le informe que lo íbamos a venir a venir a entrevistar por el curso del diplomado estamos muy alegres por haber venido con usted, muchas gracias por haber aceptado director. Él es el director Miguel Rivera del colegio Victor Andres Belaude de Ventanilla, mi estimado director ¿Cuántos años acá en este recinto?

**Miguel Rivera:** Como docente 30 años

**Entrevistadora:** ¿Y cómo director?

**Miguel Rivera:** Es el 3er año.

**Entrevistadora:** ¿Sabe que su institución es bastante grande?

**Miguel Rivera:** Para ser a nivel primario sí.

**Entrevistadora:** ¿Cuántos alumnos tiene usted en esta institución?

**Miguel Rivera:** 1000 estudiantes.

**Entrevistadora:** Mi estimado director, le voy a hacer unas preguntas, a ver ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr los aprendizajes de calidad para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?

**Miguel Rivera:** Claro que tiene que haber cambios, culturales y como se está haciendo en este momento la capacitación de directivos es importante y fundamental, el liderazgo pedagógico que se puede establecer en las escuelas va a permitir que realmente mejoremos en la educación la manera de que corregir que es la que necesitamos.

**Entrevistadora:** Muy bien director, ¿cuáles son las competencias claves que de alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?

**Miguel Rivera:** Creo que un liderazgo firme, no autoritario que sea democrático pero también firme y coherente, consistente, una ética, es importante la ética en nuestro país como usted ve estamos ahorita pasando por una situación de inmoralidad, de corrupción que copa todas las instituciones, en la escuela de alguna manera mantiene esos valores de honestidad, esa ética que necesitamos.

**Entrevistadora:** Según usted, ¿Cuáles son aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?

**Miguel Rivera:** Miramos, como valores pedagógico sustentar en la escuela primeramente la honestidad, la transparencia con nuestros colegas porque el colega es como uno de nosotros o nosotros somos un docente más en realidad, hemos sido docentes y conocemos cuales son las necesidades de los colegas porque ahí es donde descansa el esfuerzo mayor de la escuela, el trabajo de los profesores.

**Entrevistadora:** Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logre del aprendizaje ¿Cuáles es su punto de vista respecto a ello?

**Miguel Rivera:** Yo pienso que el proceso de aprendizaje es un factor que podemos tomar en cuenta, en la escuela que comienza a nivel primario se requiere un esfuerzo del docente y los directivos, de la comunidad, en otros aspectos primeramente cognitivos, se necesita hacer un trabajo emocional, proyectos, innovaciones que a veces digamos esforzarlos en aspectos netamente cognitivos, entonces no me parece que sea solamente un resultado o un factor suficiente para decir que estamos avanzando.

**Entrevistadora:** Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional, ¿cuáles son las estrategias que se construye para lograr la participación de sus factores y que resistencias encuentra en el proceso de involucramiento?

**Miguel Rivera:** Si claro, tiene que ver la participación en toda la instancia de la comunidad educativa, padres, estudiantes, profesores, directivos, personal administrativos, todos. Las estrategias en realidad a veces es un poquito complicado digamos las reuniones constantes que es una manera una estrategia de estar constantemente conversando sobre las dificultades y las formas de crecer, de tener mejores logros léxicos, pero eso es una estrategia, la comunicación constante con los padres de los alumnos, el análisis de la problemática, las fortalezas, las debilidades, plantear mejoras es lo que estamos realizando con mayor esfuerzo.

**Entrevistadora:** Muy bien director lo felicito, a ver director, un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades en la comunidad educativa, ¿usted lograr procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?

**Miguel Rivera:** Bueno eso tendría que contestar mis colegas, en mi punto de vista pienso que sí, un líder debe tener un carácter espiritual, emocional con sus colegas, creo que si tiene que ver mucho con tino y con la forma de comunicarnos.

**Entrevistadora:** ¿Usted se identifica con los principios de la gestión escolar, tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela? ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?

**Miguel Rivera:** Sí, estoy de acuerdo con los principios y el reto fundamental que estoy viendo con mis colegas es establecer una filosofía en la escuela donde todos sintamos bien, estamos incluso con el estudiante en su aula, con el colega en reuniones, en atención con los subdirectivos incluso si llega personal, entonces todos podemos lograr prácticamente como si fuera una maquina a arrastrar y en si estar atrás uno del otro, porque cada uno es digamos, emocionalmente esta enlazado con la filosofía de la escuela.

**Entrevistadora:** Muy bien, ¿considera usted que el liderazgo pedagógico, su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas y al respecto puede explicar su filosofía de vida para hacer el actor orientador de su proceso?

**Miguel Rivera:** Sí, creo que forma parte de articular un poco los trabajos que todos tenemos en la escuela, también nosotros tuvimos que buscar el trabajo es decir, también ser parte porque no puedo solamente sentarme en mi sillón y decir articulo todo, yo hago esto, el hace el otro, y todo se va desarrollando, es necesario que también uno esté en las aulas, participe en clase, este en las reuniones con los padres, asumiendo los problemas que tienen los colegas, tratando de colaborar y ayudar , entonces esa es una parte lo que tenemos que hacer.

**Entrevistadora:** En el marco del buen desempeño directivo, se lee que el sistema de producción escuela es el conjunto de elementos organizados para interactuar entre sí, ¿cuánto puede afectar a usted está sobrecarga de trabajo e incertidumbre sobre las nuevas responsabilidades como directivo?

**Miguel Rivera:** Nos afecta, lo notamos en este momento, los colegas han estado anteriores a este proceso de cambios culturales y bueno notan bastante la diferencia, porque en este

momento no se nos requiere ser líderes pedagógicos, se nos dice tú no eres exactamente un administrador, lamentablemente eres un educador pero nosotros también tenemos que administrar, tenemos que usar dinero del estado, tenemos que hacer bien con el dinero del estado, tenemos que ungir de nuestro ambiente psicólogo, bueno todo lo que hace un docente pero macro, es decir ya no para un aula sino para 30 o 40 aulas, entonces todos los problemas que hay que absorber, entonces a veces nos falta tiempo para asumir para parte pedagógica, tenemos que visitar, incluso como eh echo yo, hemos hecho directivos acá, hacer clases demostrativas con nuestros colegas, muchas veces con la intención no de sentirnos que somos los grandes profesores sino de buscar que justamente la estrategia que nosotros pensamos que es lo más adecuado se desarrolle en las aulas, trabajo en equipo que es una competencia fundamental.

**Entrevistadora:** Usted, con sus colaboradores, docentes y administrativos, ¿define las responsabilidades para alcanzar metas y logros esperados para un éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso de aprendizaje?

**Miguel Rivera:** Sí, eso lo establemos uno en el mes de diciembre que tenemos días para planificar, ya nosotros empezamos a planificar de diciembre hasta el 30 de diciembre y en el mes de marzo trabajo bajo esas planificaciones, y esas planificaciones a pesar que no tenemos los resultados que deberíamos tener, sin embargo nosotros vamos calculando maso menos como estamos avanzando también de acuerdo a las evaluaciones que tenemos de la dirección regional de la escuela y sobre eso establecemos metas que nos comprometemos a seguir.

**Entrevistadora:** Precisamente, señor director, en el marco del buen desempeño directivo se constata que existe un punto de partida que en el marco del buen desempeño directivo pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones, ¿cómo opera en su práctica directiva este proceso?

**Miguel Rivera:** Bueno, el equipo directivo en este caso formado por el director y subdirector tenemos un dialogo constante para poder establecer esos procesos que no son tal vez a veces lo más adecuado, vamos cambiando, vamos mejorando para lograr establecer este principio que nos dirigen según el manual del directivo, ese es lo principal para mí, el dialogo, tratar las debilidades y fortalecerlas para poder salir adelante.

**Entrevistadora:** ¿Usted conoce que el uso de las herramientas y estrategias de gestión que permite que su trabajo como director busque metas claras para el desempeño como líder pedagógico?

**Miguel Rivera:** Si, establecemos por ejemplo encuestas desde el punto de vista del padre de familia como hemos hecho el mes pasado una encuesta de percepción del trabajo del docente, encuestas de percepción del trabajo de parte del estudiante lo que nos permite digamos ir analizando la situación que se está viviendo en las aulas bajo este instrumento que es uno de los instrumentos que manejamos, lo otro bueno lo que son los instrumentos ya establecidos como el monitoreo que luego se trabaje con el profesor.

**Entrevistadora:** ¿Trabajar en equipo desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo?

**Miguel Rivera:** Claro, en el trabajo de los colegas hacemos trabajo en equipo, nos reunimos, vemos la situaciones de los estudiantes, nos es un poquito complicado por el tiempo pero se establece de todas maneras, logramos hacerlo, no de la manera que quisiéramos respecto a que se pueda trabajar en equipo para que no haya estas cuestiones de corrupción que básicamente sería por ejemplo el uso del dinero del estado, ya eso lo manejas con el padre de familia, el padre de familia ingresa, se reúne, está observando, tiene todo el derecho de venir de ver las condiciones y perspectivas y se le enseña, a veces los padres no pueden ir con los hijos a comprar por el tiempo pero ellos están al tanto de los gastos, se busca que haya transparencia, creo que eso por ahí estamos avanzando.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?

**Miguel Rivera:** Si, observamos que se ha tenido algunas presiones en algún momento, finalmente en los procesos que yo eh participado eh visto que hay una exigencia para la transparencia, evitar estos problemas que hemos tenido muchos años atrás.

**Entrevistadora:** En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevos retos y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en ese aspecto, ¿Cuáles son las tareas que debe asumir el director como líder pedagógico?

**Miguel Rivera:** Es un aspecto me parece importante, tiene que ver con los proyectos de innovación que a veces no se hacen, también es complicado siempre que se dé tiempo pero hay en mente, hacemos proyectos de innovación que son importantes para darle calidad a los profesores educativos, ya sea en el ámbito ecológico, en el ámbito de producción de textos, en la escuela tenemos un libro que sale cada año con los productos de los estudiantes, este proyecto de innovación ayuda a que nosotros vayamos mejorando en el aspecto de comprensión porque el texto entra a un concurso, se participa con bastante entusiasmo, entonces hay por decir de una manera rubrica un ingreso a la comprensión lectora más accesible para los niños.

**Entrevistadora:** ¿Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo para una nueva educación para nuestro país?

**Miguel Rivera:** Si, en cada reunión o jornada no es tan continua en realidad porque no tenemos en estos últimos un espacio para hacer jornada como hacíamos antes, antes hacíamos jornadas mensuales, nos permitían las normas si era posible hacerlo y eso nos posibilitaba ir evaluando más continuamente, en este momento las evaluaciones se hacen en un tiempo mayor.

**Entrevistadora:** Nuestra propuesta es de una guía metodológica para desarrollar enfoques por competencias participativas de los directivos, ¿qué aspectos según su criterio debe contener para contribuir al líder pedagógico?

**Miguel Rivera:** Bueno, un aspecto que vamos ganando nosotros en el trajín del trabajo, es el aspecto normativo en relación también con casos, por ejemplo yo el año pasado tuve un caso con una colega contratada que no estaba bajo la ley número 44, recién me entere en ese momento que la colega estaba bajo la ley servir entonces eso corresponde otros protocolos, por ejemplo en este último aspecto de convivencia las normas están siendo muy exigentes y muy rigurosas, entonces a veces si uno no está al tanto de los casos en

cómo actuar porque a veces nos falta tiempo para leer, uno tiene que darse su tiempo para leer, entonces ese es un aspecto que hay fortalecer más, el aspecto formativo.

**Entrevistadora:** Según lo conceptuado una guía metodológica tutela, rige y orienta, en tal sentido, ¿considera usted como líder pedagógico que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo?

**Miguel Rivera:** Creo que sí, porque justamente a la ser la participativa, democracia, la riqueza de la experiencia que se vive en las aulas, muchas veces una norma la hace alguien que no vive la experiencia del aula, la experiencia del campo, entonces no se sujeta a esas realidades.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura, ética y participativa?

**Miguel Rivera:** No sé si ético, pero si es un documento, un instrumento que da validez pero al respecto ético es algo bien complicado porque no nace con un documento.

**Entrevistadora:** Es de la opinión favorable o contraria que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1) Gestión de los procesos pedagógicos, 2) convivencia democrática e intercultural y 3) vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

**Miguel Rivera:** Fundamentalmente los dos primeros aspectos, también seguramente una guía de esta naturaleza nos da unos protocolos de realización con los padres de familia pero ahí se requiere mucha innovación, el padre de familia es un factor fundamental y no tenemos mucho manejo ni mucho poder, por ejemplo cuando estamos llamando a padres de familia por problemas X, padres que no vienen, entonces no hay el poder de la coacción como para traer y ejercitar una exigencia de compromiso que tiene como padre, porque la educación no es solamente la escuela, los valores, como decía la parte ética, una persona es ética no porque lee un documento, es ética porque vive una vida ética desde su hogar, los valores éticos como decir la honestidad, la moralidad, respeto a las personas nace de un hogar, si en el hogar estamos cojos, estamos en una situación es complicado.

**Entrevistadora:** Muchas gracias director, quería preguntarle ¿cómo se ha sentido con esta entrevista?

**Miguel Rivera:** Bueno, bien, me permite decir algunas ideas que siempre van puliendo el cerebro y que a veces no lo podemos decir, muy fácilmente por el trajín del trabajo y bueno también de gozar un pensamiento que tengo como educador demás 30 años de servicio y que realmente dentro de lo que es la entrevista si necesitamos cambios estructurales, necesitamos también cierta libertad para por ejemplo en México había un colega directivo que dijo: bueno, el currículo al diablo, empezó a hacer proyectos de convivencia y tuvo unos resultados espectaculares en una zona muy maltratada por la violencia los estudiantes lograban tener éxito con en el tiempo que el trabajo con un esquema propio, yo iba a votar el currículo pero si tener la flexibilidad y libertad de decir bueno vamos a emplear esto vamos a hacer esto y que te permite ósea el ministerio debe permitir cierta libertad para que se establezca proyectos con cierta novedad que puedan estudiarse y ver si es factible para hacerlos crecer a nivel del país.

**Entrevistadora:** A nombre de Usil director, muchísimas gracias por esta entrevista.

**Miguel Rivera:** Gracias.

#### **Cuarta entrevista**

**Entrevistadora:** Buenos días miss Nadine, el día de hoy yo eh venido a saludarla a nombre de Usil, y para compartir todas sus experiencias como líder pedagógica, ¿De que institución educativa es usted?

**Nadine:** De la I.E. 5051 Virgen de Fátima nivel primaria

**Entrevistadora:** ¿Cuántos alumnos tienen nivel primario?

**Nadine:** Actualmente tenemos 786 alumnos

**Entrevistadora:** Bueno miss, como le había comentado, hoy día quiero compartir todo, enriquecerme con lo que usted ha compartido en las aulas de la institución, directora ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr los aprendizajes de calidad y para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es lo fundamental?

**Nadine:** Si, necesitamos un cambio en realidad radical porque ahorita estamos teniendo muchos problemas sociales que afectan a nuestros niños y por tanto se ven afectados también los logros de aprendizaje, el equipo directivo tiene una tarea bastante álgida en ese aspecto porque tenemos que ver y garantizar que estos niños puedan tener un nivel de logro satisfactorio, nuestra institución educativa gracias a dios está en dentro del nivel esperado, del nivel de logro esperado, pero nos gustaría llegar al 100%, es una tarea que todavía tenemos algunas dificultades que se presentan debido a los problemas sociales que afectan a nuestros niños, el liderazgo pedagógico es fundamental para poder lograr las metas que uno se propone como institución.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las competencias claves que debe alcanzar y desarrollar el directivo como líder pedagógico?

**Nadine:** Competencias claves, en 1er lugar el líder pedagógico debe conocer todo lo que es la planificación curricular, tiene que empoderarse de los compromisos de gestión para poder liderar efectivamente a toda la comunidad, en este caso los docentes, a los padres a los niños para poder concretar en las metas institucionales.

**Entrevistadora:** Según usted ¿cuáles son los aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?

**Nadine:** Los valores, nosotros tenemos en nuestra institución educativa la solidaridad, el respeto, la tolerancia y también tenemos la puntualidad como valores institucionales, aparte de eso el líder tiene que ser el que este a la vanguardia de todo, tenemos que conocer nosotros para poder enseñar, dirigir adecuadamente a todo nuestro personal, el líder es el que da el ejemplo, es el que está a la cabeza y los guía siempre, es el que viene primero, el que enseña, monitorea, está detrás para la consecución de todas las metas que se ha propuesto.

**Entrevistadora:** Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logra en el aprendizaje, ¿cuál es su punto de vista en ese aspecto?

**Nadine:** Sí, todo proceso tiene un resultado, los procesos educativos que se dan en cuanto a la gestión por ejemplo de la consecución del logro de metas, la convivencia, los compromisos de gestión en realidad, tienen resultados, nosotros hemos considerado que

nuestro resultados están yendo bien encaminados, hemos logrado por ejemplo un 64% en matemáticas es nuestra alegría porque mucho tiempo atrás hemos estado caminando pero no llegamos a la meta que era más de 60, este año por primera vez hemos llegado a 65% en matemática porque ya en comunicación hemos llegado incluso a pasar a 80%.

**Entrevistadora:** Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en el proceso educacional, ¿Cuáles son las estrategias que usted construye para lograr la participación de todos los actores y que resistencia encuentra en el proceso de involucramiento?

**Nadine:** Gracias a Dios no tengo ninguna resistencia, el personal que tenemos en el nivel primario es un personal bastante comprometido, es un personal que cuando uno lo sensibiliza da todo de sí, si tienen que quedarse para hacer un plan de intervención pedagógica se quedan, si tienen que trabajar en un horario alternativo, pueden un rato o molestarse pero ellos están aquí, si decimos tenemos que cumplir esta meta, ellos lo hacen, ¿por qué? Porque también la subdirectora está ahí con ellos, al frente de ellos, comprometida con ellos trabajando, ellos necesitan algo y yo veo la manera de conseguirlo para que ellos también se sientan motivados, si todos vamos a trabajar, todos vamos a lograr la meta, involucramos al padre, involucramos a los docentes, hablamos con los niños, a las otras personas que nos vienen a ayudar (las ONG), entonces esa es la razón de que en nivel primaria nosotros estamos caminando muy bien, resistencia al cambio muy poco, de repente porque no conocen pero cuando ya conocen, trabajan.

**Entrevistadora:** Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades a la comunidad educativa, ¿usted logra procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?

**Nadine:** Pienso que sí, eso lo demuestra nuestros resultados de aprendizaje, lo demuestra también la cantidad de alumnos que tenemos aquí, en los 5 años que tenemos en la subdirección la cantidad de alumnos que tenemos siempre se mantiene y un poco más, muy pocos niños se nos han ido, estamos cumpliendo los compromisos de gestión, ya tenemos pocos docentes que son contratados y nos conocemos, mantenemos una amistad con todos ellos, tenemos un buen clima institucional y eso también favorece.

**Entrevistadora:** Usted se identifica con el principio que la gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valoración de la vida de la escuela, ¿cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?

**Nadine:** En 1er lugar la construcción de nuestra institución educativa, es un poco difícil estar en lugar que no es propio, tenemos aquí ya prácticamente 2 años y medio y con todas nuestras limitaciones estamos tratando de salir adelante, estaremos acá mínimo pienso yo 1 año más y tenemos que adaptarnos a las circunstancias y salir adelante hasta que podamos tener nuestro colegio nuevo con todo lo que nos han ofrecido con una infraestructura adecuada para poder brindar un mejor servicio a los alumnos porque el servicio educativo de calidad creo que estamos en buen camino, nos falta brindarles una buena infraestructura

**Entrevistadora:** ¿Considera que el liderazgo pedagógico su tarea es movilizar e influenciar en nosotros para articular metas compartidas al respecto? , ¿Puede explicar su filosofía de vida como acto orientador en este proceso?



**Nadine:** Si, pienso que el líder siempre debe estar al frente, esa es mi forma de trabajo, el líder guía con el ejemplo pero a la vez el líder también es amigo, también es persona, entonces mantiene buena relación con su personal, es comprensivo pero también ejerce liderazgo de manera efectiva, es decir la amistad va sin perjuicios, el trabajo es el trabajo, hay que ser comprensivo cuando se necesita pero tampoco se va a permitir que una persona se aproveche de la amistad, entonces cuando tenemos que trabajar todos trabajar, cuando tenemos que compartir, todos compartimos, esa es siempre mi forma de trabajo, estoy al frente con ustedes, vamos a lograr metas institucionales, ustedes hacen su trabajo, yo hago el mío, ustedes necesitan algo, yo trato de conseguir para lograrlo, pero todos juntos lo hacemos.

**Entrevistadora:** En el marco del buen desempeño directivo se lee que en el sistema de dirección escolar es el conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí, ¿cuánto puede afectar a usted está sobrecarga de trabajo sobre las nuevas responsabilidades como directivo?

**Nadine:** Bueno, en realidad la sobrecarga es tremenda, actualmente al director prácticamente el ministerio le ha dejado toda la responsabilidad, ahora estamos viendo no solamente los compromisos de gestión escolar, sino también lo que es la convivencia que es un tema bastante álgido, día a día tenemos que estar resolviendo problemas, casos con niños, casos con padres que se dan en la institución educativa y eso nos agota tremendamente, porque también tenemos una recargada labor administrativa y a su vez tenemos que ir a las aulas, tenemos que estar constantemente monitoreando por el logro de las metas, con esto de las rubricas que es algo nuevo para nosotros y también es nuevo para el docente, tenemos que estar explicando, sensibilizando y realmente nos agota, a parte que el directivo debe trabajar 40 horas cronológicas pero no se trabaja así, trabajamos más tiempo, prácticamente estamos aquí desde las 7:30 o 8 de la mañana hasta las 7 de la noche que se va el ultimo personal porque la responsabilidad nos obliga,

**Entrevistadora:** ¿Usted con los colaboradores docentes y administrativos define las responsabilidades para alcanzar metas o logros esperados para el éxito de la institución educativa y alto rendimiento en el proceso de aprendizaje?

**Nadine:** Si, en el reglamento interno esta explicitado las funciones de cada personal, de cada tipo de personal en la institución y todos nosotros trabajamos activamente para lograr nuestras metas

**Entrevistadora:** Precisamente como directivo en el marco del buen desempeño se constata que existe un punto de partida como es agregar dominios competencias y opiniones, ¿cómo opera en su práctica directiva este proceso?

**Nadine:** Tenemos nosotros en primer lugar como directivos empoderarnos de todos los dominios y los desempeños que debemos lograr, así como hay un marco del buen desempeño docente en el que los docentes tienen que trabajar, nosotros también tenemos que empoderarnos de todos los dominios que estén allí, trabajar de la mejor manera para poder desempeñarnos con la finalidad de lograr un desarrollo favorable, ser un buen líder.

**Entrevistadora:** ¿Usted conoce que el uso de las herramientas y estrategias de gestión permiten que su trabajo como directivo busque metas claras en el desempeño como líder pedagógico?

**Nadine:** Si, todas nuestras herramientas de gestión como son nuestros documentos, tratamos de elaborar de manera consensuada para que todos los conozcan y así vez se sientan comprometidos para el logro de nuestras metas.

**Entrevistadora:** ¿Trabajar en equipo desde el liderazgo directivo le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos de aserción estudiantil, bajo rendimiento académico en los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo?

**Nadine:** Si, definitivamente porque en el trabajo colaborativo muchas veces el directivo antes acaparaba todo y no se podía en cambio cuando el trabajo es colaborativo cada persona desempeña lo que tiene que hacer, un liderazgo compartido, entonces todo se conversa las situaciones conflictivas que se puedan dar se resuelven en consenso, entonces así se van mejorando.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que el sistema de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?

**Nadine:** Bueno, yo supongo que sí, me eh presentado a todos los concursos habidos y por haber y pienso que se desarrolla de acuerdo a las normas, nunca por lo menos yo eh requerido de cosas que sean por debajo de la mesa, me eh presentado tal cual nos piden con todos los requisitos que se piden, con todas las evaluaciones, con todo lo necesario, nunca eh tenido problemas en ese aspecto.

**Entrevistadora:** En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevos retos y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos en este aspecto, ¿cuáles son las tareas que debe asumir el directivo como líder pedagógico?

**Nadine:** En primero lugar debe conocer todo lo que corresponde al currículo nacional y hemos recibido capacitación a través de Perú Educa con los docentes nivel primaria, hemos participado haciendo las tareas en conjunto, tratando de involucrar a la mayoría, que los 23 docentes que tenemos hemos aprobado la mitad porque siempre hay uno que otro que no cumple pero tenemos que conocer esto, el directivo tiene que estar a la vanguardia, yo primero aprendo para poder enseñar adecuadamente, para poder sensibilizar, motivar a los profesores al cambio.

**Entrevistadora:** ¿Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar su experiencia en el desarrollo de la nueva educación para nuestro país?

**Nadine:** Sí, es necesario autoevaluarnos, somos directivos pero estamos aprendiendo en el camino, cada día hay cosas nuevas que aprender y también si tenemos que corregir, debemos corregirnos, muchas veces son nuestros docentes quienes pueden venir y decirnos: Hey parece que esto no es adecuado, se conversa, se cambia y se mejora.

**Entrevistadora:** Nuestra propuesta de una guía metodológica para desarrollar enfoques con competencias participativas de los directivos ¿qué aspectos según su criterio deben contener para contribuir a un liderazgo pedagógico?

**Nadine:** Flexible tiene que ser de todas maneras porque los contextos en los cuales nos desarrollamos son diferentes, tiene que ser puntual por ejemplo en los protocolos que tenemos que hacer a veces es muy estrictos, nos dificultan un poco la aplicación de los mismos.

**Entrevistadora:** Según lo conceptual ¿una guía metodológica tutela, rige y orienta en tal sentido considera usted como líder pedagógico que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla más abierta para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación como desempeño directivo?

**Nadine:** Si, definitivamente, abierta flexible y democrática, claro de todas maneras una guía nos ayuda a conducir.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura ética y participativa?

**Nadine:** Si, y esa guía tiene que ser conocida por todos y tiene que ser llevada paso a paso

**Entrevistadora:** Es de la opinión favorable o contraria que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1) Gestión de los procesos pedagógicos, 2) convivencia democrática e intercultural y 3) vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

**Nadine:** Claro que sí, estoy de acuerdo que tendría que ser así, nos ayuda.

**Entrevistadora:** Muchas gracias señorita Nadine por su colaboración y el apoyo a su universidad san Ignacio de Loyola.

### Quinta entrevista

**Entrevistadora:** Buenos días señorita directora, el día de hoy eh venido a compartir con usted como le había informado, ¿cómo se llama su institución educativa?

**Rosa Martínez:** Esta institución se llama, I.E. Virgen de la Merced 5052 de ventanilla

**Entrevistadora:** ¿Cuántos niños tienen en esta institución?

**Rosa Martínez:** Tenemos maso menos unos 785 alumnos, aunque todavía es un promedio, porque usted sabe que en el transcurso del año los que todavía tienen problemas con sus documentos siguen el proceso de su nivel.

**Entrevistadora:** ¿En el nivel?

**Rosa Martínez:** En el nivel primario, ósea todos los grados.

**Entrevistadora:** Bueno directora a nombre de Usil le damos la bienvenida, nosotros queríamos compartir esta entrevista con usted para que nos de las expectativas de todo el proyecto que estamos haciendo, directora ¿considera usted que la educación peruana requiere cambios estructurales para lograr los aprendizajes de calidad para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental?

**Rosa Martínez:** Sí, es fundamental que el profesional esté preparado, en el caso de nosotros ustedes nos brindan aparte de que algunos poseen experiencia los que han aceptado recién pero todos los conocimientos que ustedes nos alcanzan nos ayuda a empoderarnos de nuestro trabajo y ayuda a que esto mejore en nuestra institución educativa.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las competencias claves que debe alcanzar y desarrollar el directivo con liderazgo pedagógico?

**Rosa Martínez:** Tener y desarrollar una escucha activa, es una habilidad que nos ayuda a escuchar a las personas y entender la problemática que tienen y también poder entender porque se presentan algunos con algunos profesores, para mi debemos reconocer en nuestro personal las habilidades que tienen, reconocer para formar grupos de trabajo y con ellos ayudar a hacer el cambio en nuestra institución educativa

**Entrevistadora:** Según usted, ¿Cuáles son aspectos axiológicos que permiten al directivo realizar las buenas prácticas pedagógicas para alcanzar el liderazgo pedagógico?

**Rosa Martínez:** Lo que debe tener el directivo es siempre trabajar con honradez, con responsabilidad y sobre todo ser puntual, ser puntual en las cosas, si se pide llega a un horario esta antes para que cuando nos necesiten estamos ahí ya en la institución, ser honrado para rendir cuentas de las cosas que ellos hacen en la institución para que todos estemos informados y hay que ser consecuente con las personas porque nosotros como profesionales tenemos altibajos y somos seres humanos hay que entender también que el profesional a veces tiene problemas pero para eso está un directivo para que llegue para que converse y ayude a este personal a mejorar su trabajo.

**Entrevistadora:** Una gestión basada en los procesos educativos se mide a partir de los resultados que se logre del aprendizaje ¿Cuáles es su punto de vista respecto a ello?

**Rosa Martínez:** Nosotros nos pensamos siempre un porcentaje didáctico, pero a veces no se llega pero en el transcurso de la preparación de ver que están siendo atendidos a través de los planes de intervención que hacen los docentes cuando ya tienen un resultado de las pruebas se va a hacer un seguimiento de ese trabajo y aun a veces no se llega al número deseado que se ha planificado pero se ve un avance entonces no desanimarlos y continuar ese trabajo y fortalecerlo.

**Entrevistadora:** Una cultura ética y participativa se construye con la participación de todos los involucrados en todo el proceso educacional, ¿cuáles son las estrategias que se construye para lograr la participación de sus factores y que resistencias encuentra en el proceso de involucramiento?

**Rosa Martínez:** Nosotros mandamos un involucramiento del personal cuando por ejemplo realizamos los días de reflexión, los días de reflexión son los días en que se reúne todo el personal, personal administrativo, docente, los directivos, inclusive se puede convocar a los padres de familia e hijos, también estudiantes que son representatividad de estudiantes y con ellos se logra ver por ejemplo si trabajamos los documentos como el reglamento interno donde está la parte que habla de los docentes, de los administrativos, todos aportan si hay algo que cambiar, continuamos con las mismas normas que podemos variar de acuerdo al currículo a lo que se viene, entonces con el apoyo de todos hacemos un solo instrumento pero deben participar toda la comunidad educativa

**Entrevistadora:** Un líder influye, inspira y moviliza acciones y voluntades en la comunidad educativa, ¿usted lograr procesos movilizadores para ser un líder pedagógico?

**Rosa Martínez:** Pienso que estoy logrando y de a poco porque estoy aprendiendo, soy un directivo nuevo hemos ingresado en el 2015 y estamos ganando experiencia pero si veo que hay mejoras como trato a los padres de familia entrevistándolos, también entrevistando

a los estudiantes y se nota una mejora por ejemplo en la conducta es porque estoy haciendo un avance de mi trabajo, si no hubiera ese avance diría algo me falta, que es lo que me falta.

**Entrevistadora:** ¿Usted se identifica con los principios de la gestión escolar, tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida en la escuela? ¿Cuáles son los retos que usted como director tiene por delante?

**Rosa Martínez:** Mis retos son que por ejemplo se mejore el nivel de aprendizaje en lo que es comunicación integral, lograr que los docentes utilicen los materiales que tienen o elaborar porque hay materiales para elaborar y también en esto no solo entran los profesores sino también llegar a los padres de familia para hacerles entender de que esto es necesario y su participación también en ella para beneficiar a todos nuestros estudiantes.

**Entrevistadora:** Muy bien, ¿considera usted que el liderazgo pedagógico, su tarea es movilizar e influenciar a los otros para articular metas compartidas y al respecto puede explicar su filosofía de vida para hacer el actor orientador de su proceso?

**Rosa Martínez:** Pienso que primero tendría que buscar un acercamiento primero en los docentes porque ellos están a cargo de los estudiantes y luego también buscar acercamiento con los padres de familia porque son parte de la comunidad educativa y son parte de las personas que están más tiempo con nuestros estudiantes entonces tendría que llegar a ellos y tener también entrevistas y reuniones con los padres no solamente con los docentes y también porque no llegar a entrevistar a los estudiantes porque debo conocer las necesidades que tienen en cada aula, inclusive hay una diferencia en las necesidades de los estudiantes por turno, entonces el líder pedagógico tiene que conocer cuáles son estas necesidades, para poder hacer una mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

**Entrevistadora:** En el marco del buen desempeño directivo, se lee que el sistema de producción escuela es el conjunto de elementos organizados para interactuar entre sí, ¿cuánto puede afectarle a usted está sobrecarga de trabajo e incertidumbre sobre las nuevas responsabilidades directivas?

**Rosa Martínez:** Bueno, nos afecta en el tiempo, nosotros tenemos un horario que es de 8 a 4 y no se da porque la misma necesidad hace quedarnos más tiempo porque tenemos que atender un aula o no se puede en el horario de las 4 y me quedo hasta las 6 o hasta las 7 pero por necesidad y porque quiero que mi trabajo culmine en su totalidad, si yo no termino mi trabajo que me eh planteado por ese día yo me tengo que quedar porque me siento comprometida con mi institución, por tal motivo me quedo y me quedo con gusto porque es algo que estoy haciendo para mejorar la escuela, de repente una atención por ejemplo yo llego en mi cargo a mi dirección que es los sábados, me toca atender los sábados, entonces si alguien viene tengo que subir al cargo del profesor y atender a esos niños, entregarlos a la salida, no lo puedo delegar porque todos mis colegas están atendiendo esos sábados.

**Entrevistadora:** Usted, con sus colaboradores, docentes y administrativos, ¿define las responsabilidades para alcanzar metas y logros esperados para la institución educativa en base al proceso de aprendizaje?

**Rosa Martínez:** No se ha llegado a la totalidad el logro que se había planteado pero si se está logrando es que cada integrante de la comunidad educativa dentro de su rol nos apoye

para lograr esto, es decir los docentes en su cargo, los administrativos en su cargo y los jefes como directivos también.

**Entrevistadora:** Precisamente, señorita directora, en el marco del buen desempeño directivo se constata que existe un punto de partida que en el marco del buen desempeño directivo pero agrega nuevos dominios, competencias y opiniones, ¿cómo opera en su práctica directiva este proceso?

**Rosa Martínez:** Bien, hay cosas que nos dan a conocer para hacer mejor nuestro trabajo, por ejemplo en estos cursos que estamos llevando cuando hablaban de las habilidades interpersonales era algo que nosotros estábamos que teníamos que de repente como algo que hacíamos en la práctica pero nunca lo sabíamos en la teoría pero son conocimientos que nos ayudan a conocer a la persona y nos ayudan también a mejorar nuestro trabajo.

**Entrevistadora:** ¿Usted conoce que el uso de las herramientas y estrategias de gestión que permite que su trabajo como director busque metas claras para el desempeño como líder pedagógico?

**Rosa Martínez:** Si, tenemos el PI el PCI, el reglamento interno que son nuestros principales reglamentos y que en ellos se plasman las actividades que vamos a hacer a largo y corto plazo.

**Entrevistadora:** ¿Trabajar en equipo desde el liderazgo directivo, le ayuda a definir responsabilidades para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar problemas como conflictos, deserción estudiantil, bajo rendimiento académico de los estudiantes y algunas manifestaciones de corrupción en el sistema educativo?

**Rosa Martínez:** Si, para mí la mejor forma de trabajar es en equipo porque así también delegamos a las personas que tienen también un interés de que esta institución mejore dándole la oportunidad de que ellos también como profesionales participen con nosotros en la mejora de la institución.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que los sistemas de evaluación para acceder a la carrera directiva se manejan bajo normas de transparencia e idoneidad?

**Rosa Martínez:** Yo pienso que si porque muchos hemos ingresado dando el examen, con nuestro puntaje y ni eh visto que haya alguna anormalidad, por el contrario, nos dan un calendario con las fechas y los directores que nos van a evaluar, ósea nos da a conocer de cómo va a hacer el proceso de evaluación y al mismo tiempo se cumple las fechas programadas al seguir un orden debo pensar que todo está dentro del orden correcto.

**Entrevistadora:** En el nuevo escenario educativo, las escuelas asumen nuevos retos y responsabilidades para hacer realidad los cambios pedagógicos, en ese aspecto, ¿Cuáles son las tareas que debe asumir el director como líder pedagógico?

**Rosa Martínez:** Se puede decir de que encabeza todos los grupos, es el representante, tanto el director como el subdirector son los que encabezan ese liderazgo en el colegio pero también somos responsables de que algo no se logre entonces nuestro trabajo también es no solamente apoyar sino hacer que se logre el objetivo.

**Entrevistadora:** ¿Usted asume una autoevaluación continua y colectiva para extraer lecciones y verificar sus experiencias a la luz del desarrollo para una nueva educación para nuestro país?

**Rosa Martínez:** Sí, yo creo que sí, tengo que entender lo que estoy aprendiendo todavía aprendo de los directores que ya tienen más año de experiencia, me gusta preguntar, me gusta saber y ver también alguna contratación con mi labor: esto me falta, debo mejorar tal cosa, debo emprender de repente una actividad más en mi escuela para beneficiar a todos los que están aquí.

**Entrevistadora:** Nuestra propuesta es de una guía metodológica para desarrollar enfoques por competencias participativas de los directivos, ¿qué aspectos según su criterio debe contener para contribuir al líder pedagógico?

**Rosa Martínez:** Por ejemplo, si se va a hacer una líder sería bueno de que el directivo tenga más tiempo para dedicarse para visitar más a los estudiantes y a los profesores, ósea nuestro trabajo se centra más en la documentación y nos cargamos en hacer la documentación y nos toma más tiempo o lo cambian entonces tenemos que volver a empezar y nos toma más tiempo, quizás a mi como docente como profesora de profesión pienso que también directivos debemos darnos más tiempo para visitar las aulas.

**Entrevistadora:** Según lo conceptuado una guía metodológica tutela, rige y orienta, en tal sentido, ¿considera usted como líder pedagógico que debemos incluir principios y procedimientos para hacerla abierta, informativa y democrática para que nuestra propuesta ayude a fortalecer la evaluación del desempeño directivo?

**Rosa Martínez:** Si, sería lo adecuado, democrática sobre todo.

**Entrevistadora:** ¿Considera usted que una guía metodológica contribuye a una cultura, ética y participativa?

**Rosa Martínez:** Si

**Entrevistadora:** Es de la opinión favorable o contraria que una guía metodológica orientada al liderazgo pedagógico de los directivos podría contribuir a: 1) Gestión de los procesos pedagógicos, 2) convivencia democrática e intercultural y 3) vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

Yo pienso que más a la convivencia porque lo que se quiere actualmente es que mejore el nivel de clemencia que existe en nuestro entorno a través de los medios, lo que vemos cada día a través de las noticias, lo que más me preocupe es la convivencia escolar y el hacer algo para mejorar.

**Entrevistadora:** Muy bien señorita Rosita, a nombre de Usil de agradezco mucho por su colaboración y por todo lo que ha compartido con nosotros esta mañana.

Muchas gracias.

**Entrevistadora:** Muchísimas gracias miss, suerte.

## Anexo 7

### Matriz de datos del cuestionario

| ÍTEM DE LA VALORACION DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Puntaje total |    |     |
|------------------------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------|----|-----|
| II.EE.                                         | Docentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24            | 25 |     |
| I.E.I. 070                                     | 1        | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4             | 4  | 84  |
|                                                | 2        | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3             | 5  | 86  |
|                                                | 3        | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5             | 5  | 122 |
|                                                | 4        | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 5        | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4             | 3  | 4   |
| I.E. 5051 VIRGEN DE FATIMA                     | 6        | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 7        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3             | 3  | 75  |
|                                                | 8        | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 101 |
|                                                | 9        | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 90  |
|                                                | 10       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3             | 3  | 84  |
| I.E. 5052 VIRGEN DE LA MERCED                  | 11       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 12       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5             | 5  | 125 |
|                                                | 13       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 14       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 15       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 90  |
| I.E. 5053 VICTOR ANDRES BELAUNDE               | 16       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5             | 5  | 125 |
|                                                | 17       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 18       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 19       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
|                                                | 20       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4             | 4  | 100 |
| I.E. 5093 ANTONIO RAIMONDI                     | 21       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4             | 3  | 71  |
|                                                | 22       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4             | 3  | 71  |
|                                                | 23       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5             | 5  | 125 |
|                                                | 24       | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5             | 5  | 94  |
|                                                | 25       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3             | 3  | 79  |



## Anexo 8

### Instrumentos de medición sugeridas en la propuesta

#### Instrumentos de medición

##### Encuesta para estudiantes

A continuación encontrarás preguntas sobre tu Institución Educativa (Colegio). No hay respuestas correctas o incorrectas; no se trata de un examen para ponerte una nota sino de dar tu opinión sobre tu Institución Educativa para que pueda mejorar.

Te pedimos que respondas con la mayor sinceridad y confianza. Nadie sabrá lo que contestaste porque no vas a escribir tu nombre en la Encuesta.

Si no entiendes alguna pregunta o alguna palabra, pídele a la persona que está a cargo de la encuesta que te explique.

Muchas gracias por tu colaboración

Datos:

Marca con una X en el casillero que corresponda:

Eres estudiante del nivel: Primaria ( ) Secundaria ( )

Completa: Grado: ..... Edad: ..... años

Nombre de tu Institución Educativa: .....

Fecha: .....

Responde todas las alternativas de las preguntas, marcando con una equis (X) sobre las opciones que se presentan para cada pregunta: «SI – NO» o «Nunca - Casi nunca- Casi siempre – Siempre», de acuerdo a lo que sucede en tu Institución Educativa y en tus clases.

##### Sobre tu Institución Educativa

##### 1. Nos gustaría saber cuánto conoces sobre tu Institución Educativa

|                                                                                        |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) ¿Sabes si tu Institución Educativa tiene un Proyecto Educativo Institucional (PEI)? | SI | NO |
| b) ¿Conoces la Misión de tu Institución Educativa?                                     | SI | NO |
| c) ¿Sabes cuál es la Visión de tu Institución Educativa?                               | SI | NO |
| d) ¿Te han hablado sobre los Valores de tu Institución Educativa?                      | SI | NO |

2. Probablemente en tu Institución Educativa (no necesariamente en tu aula) estudian: madres y padres adolescentes, estudiantes que trabajan para ayudar a sus familias, estudiantes que tienen alguna discapacidad, es decir, que sean ciegos, mudos, que usen silla de ruedas, con retardo mental o Síndrome de Down, etc. Tal vez ~~hayan~~ estudiantes que no hablan bien el castellano porque hablan otras lenguas o que tienen otras creencias religiosas diferentes a las de la mayoría. Lo que queremos saber con esta pregunta es cómo ayuda tu Institución Educativa a

estos estudiantes. Si a tu Institución Educativa no asiste este tipo de estudiantes, no respondas esta pregunta y pasa a la siguiente, si asiste este tipo de estudiantes, responde:

|                                                                                                                                                          |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) organiza charlas o campañas para informar a todos sobre cómo apoyar a estos estudiantes                                                               | SI | NO |
| b) les da facilidades para su matrícula, flexibilidad en los horarios, etc.                                                                              | SI | NO |
| c) realiza actividades u orienta a todos para que estos estudiantes se integren                                                                          | SI | NO |
| d) brinda atención a necesidades específicas de estos estudiantes, por ejemplo: atención psicológica, nutrición, atención a su discapacidad, entre otros | SI | NO |

3. Nos interesa saber si tu Institución Educativa permite utilizar los recursos que tiene para desarrollar las clases, tareas, investigaciones, ensayos, entrenamientos, proyectos, etc. Si tu Institución Educativa no cuenta con ninguno de los recursos de alguna de las opciones, deja sin responder esa opción.

|                                                                                                                                                               |       |             |              |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| a) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los libros que tiene?                                                                                       | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
| b) ¿Tu Institución Educativa les facilita: mota, pizarra, tizas, plumones para pizarra, etc.?                                                                 |       |             |              |         |
| c) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar salones, patios, canchas deportivas, etc.?                                                                  |       |             |              |         |
| d) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los equipos que tiene, como: computadoras, proyectores, televisores, equipos de sonido, microscopios, etc.? |       |             |              |         |
| e) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar los materiales que tiene, como: instrumentos musicales, implementos para deporte, etc.?                     |       |             |              |         |
| f) ¿Tu Institución Educativa les permite utilizar ambientes que tiene como: laboratorios, biblioteca, talleres, sala de cómputo?                              |       |             |              |         |

**Sobre el desarrollo de las clases y los aprendizajes**

4. Queremos saber un poco sobre cómo son tus clases...

|                                                                                                                           |       |             |              |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| a) ¿Tus profesores te piden que hagas trabajos en grupo?                                                                  | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
| b) ¿Tus profesores te plantean problemas para que pienses y resuelvas?                                                    |       |             |              |         |
| c) Antes de que tus profesores desarrollen las clases ¿Te preguntan si es que sabes algo sobre el tema que va a explicar? |       |             |              |         |
| d) ¿Tus profesores te aconsejan y te ayudan a darte cuenta de cómo tienes que estudiar para aprender mejor?               |       |             |              |         |

5. Nos gustaría que nos cuentes cómo estás aprendiendo y cómo te ayudan tus profesores para que aprendas...

|                                                                                            |       |             |              |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| a) ¿Tus profesores te explican sobre lo que vas a aprender en cada clase?                  | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
| b) ¿Tus profesores te dicen para qué te va a servir lo que vas a aprender?                 |       |             |              |         |
| c) ¿Tus profesores te explican cómo se relaciona lo que vas a aprender con la vida diaria? |       |             |              |         |
| d) ¿Tus profesores te dicen cómo vas avanzando en lo que aprendas en tus cursos?           |       |             |              |         |

Nos gustaría saber si en tu Institución Educativa, además de ofrecer las clases normales se preocupan por apoyar a los estudiantes que tienen dificultades para aprender o que, por el contrario, aprenden demasiado rápido, para ello te pedimos que respondas:

|                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 6. Cuando tú o tus compañeros tienen dificultades para aprender un curso o un tema específico, ¿Los profesores les apoyan con: clases adicionales, dándoles algunos materiales adicionales o dándoles mayores explicaciones en los temas? | SI | NO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

|                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 7. Cuando algún estudiante aprende más rápido un curso ¿los profesores les apoyan y les sugieren participar en actividades adicionales como por ejemplo: clases de adelanto, que realicen otras tareas o que lean algunos libros adicionales, u otro? | SI | NO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

#### Sobre la convivencia en tu Institución Educativa y en tu aula

8. Nos gustaría que nos digas cómo te tratan las personas en tu Institución Educativa...

|                                                                                     |       |             |              |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| a) ¿Puedes decir las cosas buenas y malas sobre tu Institución Educativa sin miedo? | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
| b) ¿Sientes que te toman en cuenta?                                                 |       |             |              |         |
| c) ¿Te tratan con respeto?                                                          |       |             |              |         |
| d) ¿Te escuchan cuando das tu opinión?                                              |       |             |              |         |
| e) ¿Sientes que valoran tu esfuerzo?                                                |       |             |              |         |

9. Nos gustaría que nos digas si sabes qué hacer y cómo te sentirías, si en tu Institución Educativa se diera el caso de que alguien sufriera algún tipo de maltrato o abuso como: insultos, golpes, burlas, tocamientos indebidos o si les dijeran que hagan cosas que no deben hacerse.

|                                                                                                             |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) ¿Sabes a quién puedes avisar para que esto no siga sucediendo?                                           | SI | NO |
| b) ¿Tienes confianza para recurrir a alguna persona u organización dentro de tu Institución Educativa?      | SI | NO |
| c) ¿Estas seguro de que en tu Institución Educativa te harán caso y harán algo para que no siga sucediendo? | SI | NO |
| d) ¿Sabes que debes avisarle a tus padres o familiares?                                                     | SI | NO |

10. Por último, cuéntanos como se relacionan las personas en tu aula...

|                                                                                                     |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) ¿Todos saben qué pueden y qué no pueden hacer en el aula?                                        | SI | NO |
| b) ¿Las normas de disciplina o de convivencia de tu aula han sido elaboradas por todos en conjunto? | SI | NO |
| c) En tu aula ¿Se resuelven los problemas con la participación de todos?                            | SI | NO |
| d) En tu aula ¿Puedes expresar lo que sientes y piensas sin miedo?                                  | SI | NO |
| e) ¿Tu profesor o profesora te anima para que sigas aprendiendo?                                    | SI | NO |

#### Encuesta para docentes

A continuación encontrará algunas preguntas sobre su Institución Educativa (I.E.). Le pedimos que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas; no se

trata de una evaluación de sus conocimientos sino de dar opinión anónima sobre su I.E. para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración

Complete los siguientes datos:

Indique el nivel en que labora:

Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )

Edad: ..... años Años de servicio: ..... Nivel magisterial: .....

Grado académico:

Bachiller ( ) Magister ( ) Doctor ( ) Otro ( )

Nombre de tu Institución Educativa: .....

Fecha: .....

**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta.

### **Sobre la Institución Educativa**

#### **1. En cuanto al Proyecto Educativo Institucional (PEI), conozco:**

|                                                     |    |    |
|-----------------------------------------------------|----|----|
| a) la Misión, Visión                                | SI | NO |
| b) sus Valores                                      | SI | NO |
| c) los Objetivos estratégicos                       | SI | NO |
| d) la Propuesta pedagógica                          | SI | NO |
| e) el Proyecto Educativo Ambiental Integrado (PEAI) | SI | NO |
| f) la Propuesta de gestión                          | SI | NO |
| g) el Presupuesto                                   | SI | NO |

#### **2. Las instancias de participación existentes en la Institución Educativa (CONEL, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico entre otros) contribuyen, desde sus roles, a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje:**

|                                                                   |    |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Participando en la aprobación de documentos de gestión         | SI | NO |
| b) participando en actividades del PAT, dentro y/o fuera del aula | SI | NO |
| c) cumpliendo un rol de vigilancia                                | SI | NO |
| d) facilitando la resolución de conflictos                        | SI | NO |
| e) aportando ideas para mejorar el proceso                        | SI | NO |

#### **3. Tengo claridad sobre:**

|                                                                                                                  |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) las funciones que el docente debe cumplir                                                                     | SI | NO |
| b) la organización de la I.E. y los roles de todos sus actores                                                   | SI | NO |
| c) los objetivos y estrategias de mejora de la I.E.                                                              | SI | NO |
| d) cómo los roles y funciones de cada uno de los actores se articulan para la mejora de la enseñanza-aprendizaje | SI | NO |

#### **4. La Institución Educativa gestiona la asignación del Director de acuerdo al perfil y procedimientos que se tienen establecidos por la comunidad educativa (Marcar "SI", solo si cumple con los dos requisitos)**

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

|                                                                                                                                                                                                                             |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 5. La designación del sub director y/o los coordinadores se realiza de acuerdo a los perfiles y procedimientos definidos para dichos cargos por la comunidad educativa (Marcar "SI", solo si cumple con los dos requisitos) | SI | NO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

**6. La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:**

|                                                                                                                                                           |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica                                                                                                 | SI | NO |
| b) infraestructura que sea segura                                                                                                                         | SI | NO |
| c) infraestructura que sea pertinente a las condiciones climáticas                                                                                        | SI | NO |
| d) ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos, entre otros) | SI | NO |
| e) infraestructura que permita el acceso de personas con necesidades educativas especiales o discapacidad                                                 | SI | NO |
| f) Servicio de internet                                                                                                                                   | SI | NO |

**7. La Institución Educativa gestiona oportunamente para contar con:**

|                                                                                                                                                                                                     |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) implementación básica para el aula (Pizarras, tizas, plumones, mota, <u>papelógrafos</u> y/u otros)                                                                                              | SI | NO |
| b) textos básicos de consulta para la biblioteca                                                                                                                                                    | SI | NO |
| c) textos escolares distribuidos por el MINEDU (si aplica)                                                                                                                                          | SI | NO |
| d) materiales pertinentes para todos los estudiantes (materiales concretos, fichas, material audiovisual, material para estudiantes con necesidades especiales, para contextos bilingües y/u otros) | SI | NO |
| e) equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyectores, televisores, instrumentos musicales, maquinarias, material de deporte y/u otro)                       | SI | NO |
| f) insumos para el uso de equipos (reactivos de laboratorio, laminillas, muestras, combustible, materia prima, etc.)                                                                                | SI | NO |

|                                                                                                                                                                                                                    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 8. La Institución Educativa cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas | SI | NO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

**9. La infraestructura de la Institución Educativa:**

|                                                                                                                                                         |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) cuenta con aulas suficientes para el número de estudiantes                                                                                           | SI | NO |
| b) cuenta con áreas libres (patios) para esparcimiento                                                                                                  | SI | NO |
| c) cuenta con servicios higiénicos adecuados para todos los estudiantes y personal (por edad, género, discapacidad, etc.)                               | SI | NO |
| d) reúne las condiciones para el desarrollo adecuado de las sesiones de aprendizaje                                                                     | SI | NO |
| e) responde a requerimientos de estudiantes con necesidades especiales                                                                                  | SI | NO |
| f) cuenta con espacios especializados para el desarrollo de competencias específicas como: laboratorios, canchas deportivas, talleres, biblioteca, etc. | SI | NO |

**10. Los materiales de la Institución Educativa:**

|                                                                                                                                                                        |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) responden a normas de seguridad y salubridad                                                                                                                        | SI | NO |
| b) son suficientes para todos los estudiantes                                                                                                                          | SI | NO |
| c) permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles                                                                                                   | SI | NO |
| d) se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros) | SI | NO |

**11. El equipamiento y mobiliario de la Institución Educativa:**

|                                                                                                                                                                        |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) responde a normas de seguridad y salubridad                                                                                                                         | SI | NO |
| b) es suficiente para todos los estudiantes                                                                                                                            | SI | NO |
| c) permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles                                                                                                   | SI | NO |
| d) se adecuan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros) | SI | NO |

**12. La Institución Educativa implementa un plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de:**

|                                                         |    |    |
|---------------------------------------------------------|----|----|
| a) la infraestructura                                   | SI | NO |
| b) los equipos (incluye insumos para su funcionamiento) | SI | NO |
| c) mobiliario                                           | SI | NO |
| d) material pedagógico                                  | SI | NO |

**13. En nuestra Institución Educativa, la información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y la implementación de los planes de mejora es:**

|                                                                        |    |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) accesible a todos                                                   | SI | NO |
| b) sustentada (cuenta con informes contables, balances, comprobantes)  | SI | NO |
| c) oportuna (se presenta en momentos del año previamente establecidos) | SI | NO |
| d) socializada con todos los miembros de la comunidad educativa        | SI | NO |

En instituciones educativas públicas: recursos del presupuesto del Estado y las provenientes de padres de familia o instituciones que apoyan con recursos.

En instituciones educativas privadas: Por lo menos de los recursos provenientes de cuotas extraordinarias recaudadas de padres de familia y/o actividades extracurriculares (Si los hubiera. De lo contrario dejar en blanco)

|                                                      |    |    |
|------------------------------------------------------|----|----|
| 14. Conozco el último Informe de Gestión Anual (IGA) | SI | NO |
|------------------------------------------------------|----|----|

**Sobre el soporte al desempeño docente**

**15. Los temas de capacitación que promueve la Institución Educativa responden a:**

|                                                                                                                                                                                                                             |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Los resultados sobre el desempeño docente                                                                                                                                                                                | SI | NO |
| b) El resultado de los aprendizajes de los estudiantes                                                                                                                                                                      | SI | NO |
| c) Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección                                                                                                                                              | SI | NO |
| d) Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.) | SI | NO |
| e) Otros (especifique)                                                                                                                                                                                                      | SI | NO |

**16. Las capacitaciones que nos ha brindado la Institución Educativa en los dos últimos años se han realizado:**

|                                                                                                                                                                                                                                            |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) en el momento oportuno y me sirvieron para mejorar mi trabajo                                                                                                                                                                           | SI | NO |
| b) respondiendo a las necesidades de los docentes                                                                                                                                                                                          | SI | NO |
| c) tomando en cuenta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes                                                                                                                                                                 | SI | NO |
| d) respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.) | SI | NO |



|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
| e) Otros (especifique) | SI | NO |
|------------------------|----|----|

|                                                                                                                                                                 |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 17. En mi Institución Educativa el Órgano de Dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes | SI | NO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

18. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión de mi desempeño docente que realiza el órgano de dirección y/o los coordinadores de la Institución Educativa me permite:

|                                                                             |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) reflexionar sobre las posibles causas del logro o no de las competencias | SI | NO |
| b) realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza aprendizaje             | SI | NO |
| c) mejorar la retroalimentación a los estudiantes                           | SI | NO |
| d) identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades         | SI | NO |

|                                                                                                                                                                                                                                |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 19. La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la Institución Educativa en base a mecanismos, criterios y/o procedimientos establecidos, consensuados por todos. | SI | NO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

20. Participo en actividades en equipos de docentes, programadas por la IE, para:

|                                                                                              |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) elaborar la programación curricular en equipo                                             | SI | NO |
| b) reflexionar sobre los niveles de logro de sus estudiantes                                 | SI | NO |
| c) intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendizaje      | SI | NO |
| d) estudiar/investigar/autoformarse en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente | SI | NO |
| e) desarrollar procesos de autoevaluación y/o co-evaluación sobre el ejercicio docente       | SI | NO |

21. Para la investigación, planificación, preparación de clases y materiales, la Institución Educativa me facilita:

|                                                                                                                      |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) materiales básicos como: rota, pizarra, tizas, plumones para pizarra, papelógrafos, etc.                          | SI | NO |
| b) textos especializados y actuales                                                                                  | SI | NO |
| c) ambientes adecuados para reuniones y trabajo de planificación                                                     | SI | NO |
| d) computadoras, impresoras, proyectores, televisores, equipos de sonido y video, microscopios, multcopiadoras, etc. | SI | NO |
| e) instrumentos musicales, implementos para deporte                                                                  | SI | NO |
| f) laboratorios, biblioteca, talleres, sala de cómputo                                                               | SI | NO |

#### Sobre el proceso enseñanza aprendizaje

22. La programación curricular se realiza tomando en cuenta:

|                                                                                                                                        |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) los contenidos propuestos por el DCN para cada grado y ciclo                                                                        | SI | NO |
| b) el cartel de competencias de la IE                                                                                                  | SI | NO |
| c) el avance curricular del año inmediatamente anterior                                                                                | SI | NO |
| d) las capacidades de análisis, síntesis, argumentación, etc.; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | SI | NO |

23. En mis sesiones de aprendizaje:

|                                                                                                                      |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) organizo a los estudiantes para que trabajen de manera cooperativa                                                | SI | NO |
| b) promuevo el aprendizaje basado en problemas                                                                       | SI | NO |
| c) tomo en cuenta lo que saben los estudiantes sobre el tema                                                         | SI | NO |
| d) promuevo que los estudiantes identifiquen las técnicas de estudio que se adecúan a su estilo personal de aprender | SI | NO |

**24. En mi práctica pedagógica analizo y utilizo la información recogida sobre la evaluación de los estudiantes para:**

|                                                                                                                            |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Realizar la reprogramación curricular                                                                                   | SI | NO |
| b) reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan | SI | NO |
| c) seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes                                                       | SI | NO |
| d) Atender necesidades específicas de los estudiantes                                                                      | SI | NO |
| e) orientar y estimular a mis estudiantes, para mejorar sus resultados                                                     | SI | NO |

**Convivencia en la Institución Educativa y en el aula**

**25. Se realizan actividades periódicas (Ej. Reuniones, asambleas) donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden:**

|                                                                                                                                       |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la IE                                                                         | SI | NO |
| b) analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas | SI | NO |
| c) analizar los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora                   | SI | NO |
| d) compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional                                  | SI | NO |

|                                                                                  |       |             |              |         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| <b>26. Puedo expresar mis opiniones sobre la Institución Educativa sin temor</b> | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|

|                                                                                                                                                                              |       |             |              |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| <b>27. Cuando se presentan conflictos entre diversos miembros de la institución, se aplican mecanismos establecidos* y conocidos por todos, con la siguiente frecuencia:</b> | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|

\* Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina/Normas de Conducta, Estatutos de APAFA, Reuniones del comité de disciplina/convivencia, Reuniones con el CONEI, entre otros

**28. Los demás miembros de la Institución Educativa**

|                                                                               |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) me toman en cuenta en las actividades que realiza la Institución Educativa | SI | NO |
| b) me tratan con respeto                                                      | SI | NO |
| c) me escuchan cuando doy mi opinión                                          | SI | NO |
| d) valoran mi esfuerzo                                                        | SI | NO |

**29. En mi aula de clases:**

|                                                                                    |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) existen normas de convivencia claras y conocidas por todos                      | SI | NO |
| b) hemos elaborado las normas de convivencia con la participación de todos         | SI | NO |
| c) resolvemos los problemas con la participación de todos los estudiantes          | SI | NO |
| d) promuevo que todos mis estudiantes expresen libremente lo que sienten y piensan | SI | NO |



|                                                                                                                                                                                                   |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 30. Desarrollo un Plan de Tutoría de aula que contiene las orientaciones establecidas por Dirección de Tutoría y Orientación Educativa (DITOE) y/o el Plan de tutoría de la Institución Educativa | SI | NO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

#### Padres, Madres de Familia y Comunidad

31. En el último año:

|                                                                                                                                                                                                              |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local                                                                                                                  | SI | NO |
| b) He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad                                                                                            | SI | NO |
| c) Los padres de familia y/o miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados | SI | NO |
| d) Hemos desarrollado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando                                            | SI | NO |

|                                                                                                                                                                                             |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 32. La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje | SI | NO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

|                                                                                                                                                                  |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 33. La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente | SI | NO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

#### Encuesta para miembros del órgano de dirección

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa (I.E.). Le pedimos que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante en este proceso de autoevaluación es dar su opinión sobre la I.E. para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración

Complete los siguientes datos:

Nombre de la Institución Educativa (I.E.): \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### Instrucciones:

Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta.

#### Sobre la gestión de la Institución Educativa

1. La Institución Educativa asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de:

|                                                                                                                                              |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Reuniones, asambleas                                                                                                                      | SI | NO |
| b) Distribución de medios escritos (Impresión del Reglamento Interno / Manual de Organización y Funciones, periódico mural, boletines, etc.) | SI | NO |
| c) jornadas de trabajo, o talleres                                                                                                           | SI | NO |

|                                                                                                        |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| d) difusión de material audiovisual                                                                    | SI | NO |
| e) página web                                                                                          | SI | NO |
| f) procesos de inducción de nuevos miembros (padres, estudiantes, docentes, directivos, otro personal) | SI | NO |

**2. La I.E. cuenta con mecanismos para eliminar y/o prevenir casos de abuso, maltrato y/o discriminación como:**

|                                                                                                |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Comités de Vigilancia                                                                       | SI | NO |
| b) tratamiento y orientación específica en los momentos de tutoría                             | SI | NO |
| c) consideraciones específicas a esta problemática en el Reglamento Interno                    | SI | NO |
| d) Defensorías Escolares del Niño y del Adolescente (DESNAS) o instancias de defensa similares | SI | NO |
| e) Intervención del CONEI/APAFA/ Comités de Aula                                               | SI | NO |
| f) Otros, indique cuáles                                                                       | SI | NO |

**3. Los procesos de selección de docentes se gestionan de manera oportuna, para garantizar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes. Se realizan, en base a criterios definidos:**

|                                                                                                                                                                                                              |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) teniendo en cuenta el perfil del docente requerido                                                                                                                                                        | SI | NO |
| b) a través de procedimientos establecidos o normados                                                                                                                                                        | SI | NO |
| c) respondiendo al número de estudiantes matriculados                                                                                                                                                        | SI | NO |
| d) de acuerdo a los requerimientos de atención a las necesidades particulares de los estudiantes (diferentes ritmos de aprendizaje, discapacidad, de colectivos lingüísticos distintos al castellano, otros) | SI | NO |

**4. La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:**

|                                                                                                                                                           |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica                                                                                                 | SI | NO |
| b) infraestructura que sea segura                                                                                                                         | SI | NO |
| c) infraestructura que sea pertinente a las condiciones climáticas                                                                                        | SI | NO |
| d) ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos, entre otros) | SI | NO |
| e) infraestructura que permita el acceso de personas con necesidades educativas especiales o discapacidad                                                 | SI | NO |
| f) Servicio de internet                                                                                                                                   | SI | NO |

**5. Considerando que el proceso de enseñanza aprendizaje debe evaluarse periódicamente con la participación de los miembros de la comunidad educativa, ¿Quiénes han participado en este proceso en los dos últimos años?**

|                        |    |    |
|------------------------|----|----|
| a) Docentes            | SI | NO |
| b) Estudiantes         | SI | NO |
| c) Padres de familia   | SI | NO |
| d) Personal directivo  | SI | NO |
| e) Otros (especifique) | SI | NO |

**Sobre el soporte al desempeño del docente**

**6. La I.E. considera en su planificación, actividades con equipos de docentes, para:**

|                                                  |    |    |
|--------------------------------------------------|----|----|
| a) elaborar la programación curricular en equipo | SI | NO |
|--------------------------------------------------|----|----|

|                                                                                                                         |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| b) evaluar y analizar los niveles de logro de sus estudiantes                                                           | SI | NO |
| c) intercambiar experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza-aprendiz                                    | SI | NO |
| d) estudiar/investigar/formarse en equipos (grupos de estudio) en aspectos que les permitan mejorar su práctica docente | SI | NO |
| e) desarrollar procesos de autoevaluación y/o co-evaluación sobre el ejercicio docente                                  | SI | NO |

**7. Identificamos las necesidades de capacitación docente tomando en cuenta:**

|                                                                                                                                                                                                                             |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Los resultados sobre el desempeño docente                                                                                                                                                                                | SI | NO |
| b) El logro de aprendizajes de sus estudiantes                                                                                                                                                                              | SI | NO |
| c) Los temas específicos demandados por los equipos de docentes a la dirección                                                                                                                                              | SI | NO |
| d) Las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.) | SI | NO |
| e) Otros (especifique)                                                                                                                                                                                                      | SI | NO |

**8. La I.E. ha gestionado capacitaciones para sus docentes en los dos últimos años:**

|                                                                                                                                                                                                                                                  |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) en el momento oportuno, en que le puede servir a los docentes para mejorar su trabajo                                                                                                                                                         | SI | NO |
| b) respondiendo a las necesidades de los docentes                                                                                                                                                                                                | SI | NO |
| c) tomando en cuenta los resultados de los aprendizajes de los estudiantes                                                                                                                                                                       | SI | NO |
| d) tomando en cuenta las necesidades que surgen en el contexto en el que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E., etc.) | SI | NO |
| e) Otros (especifique)                                                                                                                                                                                                                           | SI | NO |

**9. En el monitoreo, acompañamiento y/o supervisión al docente en su I.E. se considera:**

|                                                                                                                                                                                                                       |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) la articulación entre las programaciones y las competencias a desarrollar expresadas en el PCIE                                                                                                                    | SI | NO |
| b) la coherencia entre lo programado y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje                                                                                                                                   | SI | NO |
| c) el desarrollo de competencias en todas las áreas (formación integral)                                                                                                                                              | SI | NO |
| d) cumplimiento de horas pedagógicas efectivas de clase                                                                                                                                                               | SI | NO |
| e) el tiempo asignado a estrategias que promuevan en los estudiantes la resolución de problemas, análisis, síntesis, evaluación y producción; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | SI | NO |
| f) la evaluación pertinente del aprendizaje de los estudiantes                                                                                                                                                        | SI | NO |
| g) la generación de un clima de aula de confianza y respeto                                                                                                                                                           | SI | NO |
| h) estrategias para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales                                                                                                                             | SI | NO |

|                                                                                                                                                                                                               |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 10. La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la I.E. en base a mecanismos, criterios y/o procedimientos establecidos, consensuados por todos. | SI | NO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

**11. La I.E. cuenta con procedimientos definidos para la inducción de nuevos docentes, respecto a:**

|                                                                     |    |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Proyecto Educativo Institucional (PEI)                           | SI | NO |
| b) prioridades metodológicas que establece el PCIE                  | SI | NO |
| c) roles de cada uno de los actores educativos (Reglamento Interno) | SI | NO |

|                                                                                           |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| d) necesidades de aprendizaje de los estudiantes que atenderá                             | SI | NO |
| e) mecanismos de monitoreo y acompañamiento al docente                                    | SI | NO |
| f) estrategias para la inclusión de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales | SI | NO |

12. En la revisión de las unidades y sesiones de aprendizaje, se verifica que:

|                                                                                                                                                                         |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) sean coherentes con la programación curricular                                                                                                                       | SI | NO |
| b) exista coherencia entre unidades y sesiones de aprendizaje                                                                                                           | SI | NO |
| c) exista coherencia entre estrategias de aprendizaje, materiales y estrategias de evaluación                                                                           | SI | NO |
| d) que permitan desarrollar las competencias programadas                                                                                                                | SI | NO |
| e) incluyan actividades para analizar, sintetizar, evaluar, producir, aplicar la metacognición, según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | SI | NO |

13. La I.E. verifica, a través de la supervisión y/o monitoreo en las sesiones de clase, que los docentes:

|                                                                                                                                                                            |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) implementan estrategias pedagógicas adecuadas a las competencias que se requieren lograr, en todas las áreas                                                            | SI | NO |
| b) utilizan materiales, medios audiovisuales y/o TIC para alcanzar las competencias previstas                                                                              | SI | NO |
| c) realizan adaptaciones para que estudiantes con diversos ritmos, estilos de aprendizaje y/o discapacidad alcancen los aprendizajes esperados                             | SI | NO |
| d) implementen estrategias para analizar, sintetizar, evaluar, producir, aplicar la metacognición, según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes | SI | NO |

14. El plan de supervisión y/o monitoreo permite, verificar que los docentes utilicen la información recogida de diversas fuentes, sobre logros de competencias de los estudiantes, para:

|                                                                                                                            |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Realizar la reprogramación curricular                                                                                   | SI | NO |
| b) reforzar los aspectos identificados que favorecen el logro en las competencias y superar los aspectos que lo dificultan | SI | NO |
| c) seleccionar estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes                                                       | SI | NO |
| d) atender necesidades específicas de los estudiantes                                                                      | SI | NO |
| e) orientar y estimular a sus estudiantes, para mejorar sus resultados                                                     | SI | NO |

#### Sobre la evaluación y seguimiento al progreso de los estudiantes

(Marque con una X solo una opción, que sea la que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa)

15. La Institución Educativa:

|                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) aplica metodologías tradicionales de evaluación de los estudiantes                                    |  |
| b) desarrolla actividades de seguimiento al progreso del desempeño de los estudiantes                    |  |
| c) desarrolla actividades de seguimiento como parte de un plan de monitoreo y evaluación de aprendizajes |  |
| d) implementa un sistema de monitoreo y evaluación de aprendizajes que incluye instrumentos específicos  |  |

#### Comunicación con Padres y Madres de Familia

16. La I.E. cuenta con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, como:

|                                                                                   |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) reuniones periódicas                                                           | SI | NO |
| b) informes escritos (comunicados, esquelas, agenda, correos electrónicos, otros) | SI | NO |
| c) libretas de notas                                                              | SI | NO |
| d) citas individuales con padres                                                  | SI | NO |
| e) buzón de sugerencias e iniciativas                                             | SI | NO |

### Encuesta para padres y madres de familia

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa (Colegio) en la que estudia(n) su(s) hijo(s) o hija(s). Le pedimos que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Se trata de recoger su opinión sobre la Institución Educativa, para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración

Complete los siguientes datos:

Nivel y grado en el que estudia(n) su(s) hijo(s) o hija(s):

Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )

Grados en los que están su(s) hijo(s) o hija(s): .....

Nombre de la Institución Educativa (I.E.): .....

Fecha: / /

Instrucciones:

Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de la pregunta.

### Sobre la gestión de la Institución Educativa (I.E.)

#### 1. La Institución Educativa me ha dado a conocer:

|                                                                                                                                           |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) las funciones que los padres de familia debemos cumplir                                                                                | SI | NO |
| b) la organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus miembros (director, maestros, estudiantes, administrativos, etc.) | SI | NO |
| c) los planes que tiene para mejorar los servicios educativos que ofrece                                                                  | SI | NO |
| d) como el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros permite mejorar la enseñanza aprendizaje                             | SI | NO |

2. Periódicamente la Institución Educativa me informa sobre los gastos e inversiones realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de mi(s) hijo(s) o hija(s)

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

3. Cuando la Institución Educativa realiza acciones de mejora, ¿La Dirección presenta o explica cómo esas acciones de mejora han influido en el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

### Sobre el aprendizaje de su(s) hijo(s) o hija(s)

#### 4. La Institución Educativa me informa con claridad:

|                                                                                                                                      |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) sobre lo que debe(n) aprender mi(s) hijo(s) o hija(s)                                                                             | SI | NO |
| b) sobre los logros de mi(s) hijo(s) o hija(s)                                                                                       | SI | NO |
| c) sobre las dificultades de mi(s) hijo(s) o hija(s)                                                                                 | SI | NO |
| d) sobre las actividades en las que destaca(n) mi(s) hijo(s) o hija(s)                                                               | SI | NO |
| e) sobre actividades y/o servicios complementarios que mi(s) hijo(s) o hija(s) requiera(n) de acuerdo a sus necesidades particulares | SI | NO |

#### 5. Los profesores, director(a) y/o psicólogo nos preguntan sobre:

|                                                                                                                                  |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) las actividades que le(s) gusta o interesa(n) a mi(s) hijo(s) o hija(s)                                                       | SI | NO |
| b) La organización del tiempo de mi(s) hijo(s) o hija(s) en casa                                                                 | SI | NO |
| c) el entorno familiar de mi(s) hijo(s) o hija(s) (numero de miembros, trabajo o actividad de los padres, costumbres familiares) | SI | NO |
| d) situaciones del hogar o entorno que ayudan o dificultan su aprendizaje                                                        | SI | NO |

|                                                                                                                                              |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 6. ¿En los dos últimos años la Institución Educativa me ha pedido mi opinión sobre la educación que están brindando mi(s) hijo(s) o hija(s)? | SI | NO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

### Convivencia en la Institución Educativa

|                                                                       |       |             |              |         |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|
| 7. Puedo decir lo que pienso sobre la Institución Educativa sin temor | Nunca | Pocas veces | Casi siempre | siempre |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|---------|

#### 8. Los demás miembros de la Institución Educativa:

|                                                               |    |    |
|---------------------------------------------------------------|----|----|
| a) me toman en cuenta en las actividades que organiza la I.E. | SI | NO |
| b) me tratan con respeto                                      | SI | NO |
| c) me escuchan cuando doy mi opinión                          | SI | NO |
| d) valoran mi esfuerzo                                        | SI | NO |

### Ficha de análisis documental

|                                                  |  |
|--------------------------------------------------|--|
| <b>Datos de la Aplicación</b>                    |  |
| Nombre de la Institución Educativa (I.E.): _____ |  |
| Fecha de aplicación 1: ____/____/____            |  |
| Fecha de aplicación 2: ____/____/____            |  |
| Fecha de aplicación 3: ____/____/____            |  |
| Fecha de aplicación 4: ____/____/____            |  |
| Miembros de la Comisión que participaron: _____  |  |

| <b>Documentos de la I.E. revisados:</b>            |       |     |           |    |
|----------------------------------------------------|-------|-----|-----------|----|
| Documentos                                         | Tiene |     | Se revisó |    |
|                                                    | SI    | NO* | SI        | NO |
| Proyecto Educativo Institucional (PEI)             |       |     |           |    |
| Plan Anual de Trabajo (PAT)                        |       |     |           |    |
| Plan Curricular de la Institución Educativa (PCIE) |       |     |           |    |
| Programaciones curriculares                        |       |     |           |    |

\* En el caso de NO contar con alguno de los documentos de la tabla anterior, no contestar las preguntas que se refieren a ellos posteriormente.

#### Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas:

##### 1. El PEI fue elaborado con participación de:

|                                                                                                                   |    |    |                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Órgano de Dirección                                                                                            | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>• Actas de reuniones<br>• Registro en audio y/o video de las reuniones |
| b) representantes de Docentes elegidos democráticamente                                                           | SI | NO |                                                                                                          |
| c) representantes de Estudiantes (CONEI, Municipio escolar, Defensoría del Niño u otro) elegidos democráticamente | SI | NO |                                                                                                          |
| d) representantes de Padres de familia (APAF, CONEI, u otro) elegidos democráticamente                            | SI | NO |                                                                                                          |
| e) representantes de Personal administrativo elegidos democráticamente                                            | SI | NO |                                                                                                          |
| f) otros actores de la comunidad                                                                                  | SI | NO |                                                                                                          |

##### 2. La I.E. ha desarrollado acciones de difusión del PEI, como:

|                                        |    |    |                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) difusión de material impreso        | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>• PEI impreso y/o cargado de recepción<br>• Actas de reuniones<br>• Actas de reuniones<br>• Actas de reuniones<br>• Web, periódico mural u otro |
| b) reuniones de trabajo                | SI | NO |                                                                                                                                                                                   |
| c) asambleas de padres de familia      | SI | NO |                                                                                                                                                                                   |
| d) trabajo con municipio escolar       | SI | NO |                                                                                                                                                                                   |
| e) página web, periódico mural u otros | SI | NO |                                                                                                                                                                                   |

##### 3. El PEI incluye acciones que favorecen la incorporación de estudiantes de colectivos vulnerables o excluidos\*, tales como:



|                                                                                                                                     |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Acciones de sensibilización                                                                                                      | SI | NO |
| b) Facilidades de acceso (en matrícula, horarios, becas, etc.)                                                                      | SI | NO |
| c) Acciones de tratamiento de la problemática de inserción en el aula                                                               | SI | NO |
| d) Atención complementaria a sus necesidades específicas (orientación psicológica, nutrición, atención a discapacidad, entre otros) | SI | NO |

**Fuentes de verificación:**

- PEI (Propuesta pedagógica: lineamientos de tutoría)
- PEI (Propuesta de gestión: procesos de matrícula)
- PEI (Propuesta pedagógica: lineamientos de tutoría)
- PEI (Propuesta pedagógica: lineamientos de tutoría y Propuesta de gestión: servicios complementarios)

\*Madres adolescentes, niños trabajadores, discapacitados, excluidos por lengua, creencias religiosas u otros

Coloque una "X" en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a su IE. Marque solo una alternativa

4. En la propuesta pedagógica del PEI se evidencia el desarrollo de competencias en todas las áreas consideradas en el DCN/DCR, para asegurar la formación integral de todos sus estudiantes.

|                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) se ha considerado solo Comunicación y Matemáticas                                       |  |
| b) además de Comunicación y Matemáticas, se ha priorizado alguna(s) otras áreas de interés |  |
| c) se han considerado casi todas las áreas del DCN/DCR                                     |  |
| d) se han considerado todas las áreas del DCN/DCR                                          |  |

**Fuentes de verificación:**  
PEI

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas

5. El PEI incluye en su diagnóstico una descripción de las características, potencialidades y necesidades de la población estudiantil, considerando:

|                                            |    |    |
|--------------------------------------------|----|----|
| a) etnia (grupos culturales) o procedencia | SI | NO |
| b) lengua                                  | SI | NO |
| c) nivel socioeconómico                    | SI | NO |
| d) género                                  | SI | NO |
| e) necesidades especiales                  | SI | NO |
| f) nivel de desempeño de los estudiantes   | SI | NO |

**Fuentes de verificación:**  
PEI (diagnóstico)

6. El PEI incluye, en concordancia con el diagnóstico realizado y con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje:

|              |    |    |
|--------------|----|----|
| a) objetivos | SI | NO |
| b) metas     | SI | NO |
| c) proyectos | SI | NO |
| d) acciones  | SI | NO |

**Fuentes de verificación:**  
PEI

Coloque una X en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a su IE. Marque sólo una alternativa

7. El PEI en su propuesta pedagógica y de gestión toma en cuenta los lineamientos establecidos en los proyectos educativos a nivel nacional, regional o local (PEN/PER/PEL)



|                                                                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) De manera declarativa en alguna parte del documento sin evidenciar articulación en las propuestas pedagógica y de gestión |  |
| b) Solo en la propuesta pedagógica o solo en la propuesta de gestión (Solo en una)                                           |  |
| c) En ambas, en la propuesta pedagógica y de gestión                                                                         |  |
| d) No se han considerado los lineamientos                                                                                    |  |

**Fuente de verificación:**  
PEI (propuesta pedagógica y de gestión)  
[Contrastar con PENTER/PEL\*]  
\*Dependiendo de la región se cruzará la información con uno de estos documentos

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas:

8. El PEI identifica las características y necesidades del contexto/comunidad\*, a nivel:

|              |    |    |
|--------------|----|----|
| a) Social    | SI | NO |
| b) Económico | SI | NO |
| c) Ambiental | SI | NO |
| d) Cultural  | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
PEI (diagnóstico)  
[Contrastar con Planes de Desarrollo Concertado u otro documento de diagnóstico]

\* Contenidas en los Planes de Desarrollo Concertado u otro documento de diagnóstico

9. La propuesta pedagógica expresa los objetivos de mejora de los aprendizajes formulados en el PEI, a través de:

|                               |    |    |
|-------------------------------|----|----|
| a) temas transversales        | SI | NO |
| b) lineamientos metodológicos | SI | NO |
| c) lineamientos de evaluación | SI | NO |
| d) lineamientos de tutoría    | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
PEI (propuesta pedagógica)

10. Los objetivos del PEI que buscan la mejora de los aprendizajes son tomados en cuenta para la elaboración de:

|                                                                 |    |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Plan anual de trabajo (PAT)                                  | SI | NO |
| b) Manual de Organización y Funciones (MOF)                     | SI | NO |
| c) Reglamento Interno (RI)                                      | SI | NO |
| d) Presupuestos, plan de gastos y/u otros documentos de gestión | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
• PAT  
• MOF  
• RI  
• Presupuestos, plan de gastos y/u otros documentos de gestión

11. El perfil del director, definido en el PEI de la IE, considera tanto aspectos para la gestión pedagógica como para la gestión institucional:

|                                                                                                                                                          |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Manejo de diversos enfoques de diseño y evaluación curricular                                                                                         | SI | NO |
| b) Manejo de estrategias pedagógicas para el soporte docente                                                                                             | SI | NO |
| c) Habilidades para acompañar el desarrollo de los diferentes miembros de la comunidad educativa (comunicación asertiva, liderazgo, empatía entre otras) | SI | NO |
| d) Habilidades para la gestión del desarrollo institucional: planificación, gestión de proyectos, implementación de mejoras entre otros.                 | SI | NO |
| e) Probidad y valores acordes con los principios institucionales                                                                                         | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
PEI (Propuesta pedagógica) y/o Perfil del director

**Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Coloque una X en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a su IE. Marque solo una alternativa

**12. Porcentaje de docentes asignados de manera pertinente de acuerdo a su especialidad y/o formación continua en su nivel correspondiente (inicial, primaria, secundaria)**

|                                           |  |
|-------------------------------------------|--|
| a) Hasta el 50% de docentes               |  |
| b) Más del 50% y hasta el 70% de docentes |  |
| c) Más del 70% y hasta 90% de docentes    |  |
| d) Más de 90% de docentes                 |  |

**Fuente de verificación:**  
PAT, Cuadro de asignación de personal, Cuadro de horas y/o legajos personales de docentes

**13. Porcentaje de docentes asignados de manera pertinente de acuerdo a su especialidad y/o formación continua en su área curricular correspondiente\***

|                                           |  |
|-------------------------------------------|--|
| a) Hasta el 50% de docentes               |  |
| b) Más del 50% y hasta el 70% de docentes |  |
| c) Más del 70% y hasta 90% de docentes    |  |
| d) Más de 90% de docentes                 |  |

**Fuente de verificación:**  
PAT, Cuadro de asignación de personal y/o legajos personales de docentes

\* Contestar sólo en caso que la institución educativa cuente con el nivel secundario

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas

**14. La IE gestiona convenios y/o establece vínculos con otras instituciones de la comunidad\* para:**

|                                                                                                  |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) Obtener servicios complementarios (de salud, alimentarios, psicológicos, etc.)                | SI | NO |
| b) hacer uso de infraestructura, equipamiento y materiales                                       | SI | NO |
| c) realizar actividades culturales, deportivas y/o religiosas                                    | SI | NO |
| d) hacer uso de espacios naturales                                                               | SI | NO |
| e) orientar vocacionalmente y/o desarrollar competencias en el área de Educación para el Trabajo | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
PAT, Convenios y/o Resoluciones directoriales

\*Parques, biblioteca municipal, estadio municipal, centros culturales, albergues, ONG, CETPRO, cabinas de internet

**15. La IE cuenta con información actualizada sobre:**

|                                                                                                                                           |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) la evaluación del desempeño pedagógico de los docentes                                                                                 | SI | NO |
| b) la evaluación de avances en el trabajo de los equipos docentes                                                                         | SI | NO |
| c) la efectividad de las acciones de supervisión y acompañamiento de los docentes en relación al logro de competencias de los estudiantes | SI | NO |
| d) efectividad de las capacitaciones recibidas por los docentes en relación al logro de las competencias de los estudiantes               | SI | NO |

**Fuente de verificación:**  
PAT, IGA, Evaluaciones de desempeño docentes y/o informes de monitoreo

**16. La IE analiza y usa la información generada de la evaluación del desempeño pedagógico y de las acciones de soporte a docentes para:**

|                                                                                  |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) retroalimentar tanto a docentes como al Órgano de dirección                   | SI | NO | <b>Fuentes de verificación:</b><br>• PAT, Evaluaciones de desempeño docentes.<br>Actas de reuniones y/o entrevistas<br>• PAT y/o Plan de mejora<br>• PAT, RGA, mecanismos establecidos y/o Informes de evaluación de docentes.<br>Actas de entrega de Reconocimientos<br>• PAT, Sistema de monitoreo ajustado |
| b) elaborar planes de mejora específicos                                         | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| c) otorgar reconocimientos e incentivos de acuerdo a los mecanismos establecidos | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| d) mejorar el sistema de monitoreo                                               | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**17. La I.E. desarrolla planes de mejora sobre diversos aspectos de la gestión que inciden sobre procesos de enseñanza-aprendizaje\* teniendo en cuenta:**

|                                                                                                                    |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) el análisis de la información recogida en el proceso de enseñanza aprendizaje                                   | SI | NO | <b>Fuentes de verificación:</b><br>• PAT y/o Plan de mejora.<br>Consolidados de notas<br>• PAT y/o Plan de mejora. Informes de análisis de resultados.<br>• PAT y/o Plan de mejora. Informes de análisis de resultados.<br>• PAT y/o Plan de mejora (Contratar con PCIE)<br>• PAT y/o Plan de mejora (Contratar con PEI)<br>• PAT y/o Plan de mejora (Contratar con Resultados de autoevaluación) |
| b) la identificación de las causas de los logros de aprendizaje obtenidos y sus respectivas alternativas de mejora | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| c) la priorización de las acciones que tienen mayor incidencia en la mejora de la enseñanza aprendizaje            | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| d) que contribuyan a los resultados previstos en el PCIE                                                           | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| e) que guarden coherencia con los objetivos del PEI                                                                | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| f) los resultados de procesos de autoevaluación de la gestión                                                      | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

\* Como parte de un proceso de autoevaluación o fuera de él

**18. La I.E. gestiona la ejecución de los planes de mejora, para ello:**

|                                                                             |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) aprovecha las fortalezas de los miembros de la I.E.                      | SI | NO | <b>Fuentes de verificación:</b><br>• PAT (organización de acciones)<br>• PAT (programa de uso de recursos de la I.E.)<br>• PAT (cronograma)<br>• PAT (distribución de responsabilidades)<br>• PAT y/o Directivas<br>• PAT<br>• PAT y/o Plan de gastos<br>• PAT<br>Convenios y/o Resoluciones de Dirección |
| b) aprovecha todos los recursos disponibles de la I.E.                      | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| c) desarrolla sus acciones de acuerdo a un cronograma establecido           | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| d) distribuye responsabilidades                                             | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| e) brinda facilidades para la coordinación e implementación de las acciones | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| f) incluye las acciones en el plan de trabajo anual                         | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| g) incluye el financiamiento necesario en el plan de gastos                 | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| h) gestiona alianzas estratégicas                                           | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**19. Las actividades del Plan de mejora involucran a los diferentes actores educativos, según su función**

|                                                                           |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Órgano de dirección                                                    | SI | NO | <b>Fuentes de verificación:</b><br>• PAT y/o Plan de mejora<br>• PAT, Plan de mejora, RI y/o MOF<br>• PAT, Plan de mejora, RI y/o MOF<br>• PAT, Plan de mejora, RI y/o MOF<br>• PAT, Plan de mejora, RI y/o MOF<br>• PAT, Plan de mejora, RI y/o MOF |
| b) Consejo académico, equipos docentes y/u otras agrupaciones de docentes | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| c) Municipios, Fiscalías y/u otras agrupaciones de estudiantes            | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| d) CONEI, u otros similares                                               | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| e) APAFA, comités de aula y/u otras agrupaciones de padres de familia     | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| f) Personal auxiliar, de apoyo y/u administrativo                         | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                         |    |    |                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20. La IE implementa un programa de seguimiento a las mejoras previstas | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT, Plan de mejora y/o Programa de seguimiento y evaluación del plan de mejora |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**21. La IE evalúa los resultados del plan de mejora**

|                                                                       |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) a través de indicadores de logro de los objetivos previstos        | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT, Plan de mejora y/o Programa de seguimiento y evaluación del plan de mejora<br>• Informes de progreso de las mejoras y/o IGA<br>• PAT, Plan de mejora ajustado y/o IGA<br>• PAT, Plan de mejora ajustado y/o IGA |
| b) incluyendo informes de progreso                                    | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| c) para hacer ajustes al plan de acuerdo a los resultados obtenidos   | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| d) para determinar prioridades para las siguientes acciones de mejora | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                        |

**22. La IE implementa un plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de:**

|                                                         |    |    |                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) la infraestructura                                   | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT (plan de mantenimiento)<br>IGA y/o Informes de las acciones de mantenimiento realizadas |
| b) los equipos (incluye insumos para su funcionamiento) | SI | NO |                                                                                                                               |
| c) mobiliario                                           | SI | NO |                                                                                                                               |
| d) material pedagógico                                  | SI | NO |                                                                                                                               |

**23. Se gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes recursos técnicos y financieros para implementar las mejoras identificadas (como resultado de un proceso de autoevaluación o fuera de él) en relación a:**

|                                                                             |    |    |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------|
| a) infraestructura                                                          | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT<br>Oficinas y/o IGA |
| b) mobiliario                                                               | SI | NO |                                                           |
| c) equipamiento                                                             | SI | NO |                                                           |
| d) materiales                                                               | SI | NO |                                                           |
| e) fortalecimiento de capacidades de docentes, directores y/u otro personal | SI | NO |                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                        |    |    |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24. Se gestiona ante las instancias correspondientes* la realización de acciones periódicas y/o implementación de servicios para la atención y prevención de enfermedades de salud física y mental de los estudiantes. | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT, Plan de mejora y/o Programa de seguimiento y evaluación del plan de mejora |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\* Si la IE cuenta con servicios complementarios, considerar las solicitudes y coordinaciones que se hacen con éstos.

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |    |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------|
| 25. Se gestiona ante las instancias correspondientes* la realización de acciones periódicas y/o implementación de servicios para la atención a estudiantes en situaciones de desventaja por razones de género, cultura, etnia, situación social, discapacidad, entre otras. | SI | NO | <b>Fuente de verificación:</b><br>PAT<br>Oficinas y/o IGA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------|

\* Si la IE cuenta con servicios complementarios, considerar las solicitudes y coordinaciones que se hacen con éstos.

## Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE)

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas

## 26. El PCIE está articulado con:

|                                                          |    |    |
|----------------------------------------------------------|----|----|
| a) la misión, visión y valores de la institución         | SI | NO |
| b) la propuesta pedagógica del PEI                       | SI | NO |
| c) los objetivos estratégicos del PEI                    | SI | NO |
| d) el DCN/DCR, a través de la diversificación curricular | SI | NO |

Fuente de verificación:  
 • PCIE (objetivos) (contrastar con PEI)  
 • PCIE (priorización de la problemática, temas transversales) (contrastar con PEI)  
 • PCIE (objetivos) (contrastar con PEI)  
 • PCIE (temas transversales, contenidos diversificados: capacidades y contenidos) (contrastar con DCN o DCR)

## 27. El PCIE Incluye como contenido de las áreas curriculares:

|                                                                                 |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) La problemática y alternativas de solución de la comunidad                   | SI | NO |
| b) La problemática socio ambiental* y alternativas de solución a nivel regional | SI | NO |
| c) Las costumbres, saberes o formas de pensar de la comunidad o región          | SI | NO |
| d) Potencialidades de la región o comunidad                                     | SI | NO |

Fuente de verificación:  
 PCIE (contenidos de capacidades y contenidos de todas las áreas o ciclos)

\* Por ejemplo: cambio climático, contaminación de cuencas, deforestación, pérdida de biodiversidad, conservación de los recursos naturales y amenazas del territorio.

## 28. El PCIE considera altas expectativas de desempeño\* de los estudiantes:

|                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|
| a) sólo en las áreas de matemáticas y comunicación                        |  |
| b) además de las áreas de matemáticas y comunicación en algunas áreas más |  |
| c) en casi todas las áreas                                                |  |
| d) en todas las áreas                                                     |  |

Fuente de verificación:  
 PCIE (contenidos de capacidades y contenidos de todas las áreas)

\* Se consideran "altas expectativas de desempeño" al desarrollo de capacidades como el análisis, síntesis, evaluación, producción, metacognición; según corresponda, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes. Las altas expectativas implican el desarrollo de actividades que representen retos para los estudiantes.

|                                                                                                                                           |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 29. El PCIE considera altas expectativas de desempeño, de acuerdo al nivel de desarrollo de los estudiantes, en todos los grados y ciclos | SI | NO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

Fuente de verificación:  
 PCIE (contenidos de capacidades y contenidos de todos los grados y ciclos)

|                                                                                                                                                 |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 30. El PCIE considera altas expectativas de desempeño, en las adaptaciones curriculares realizadas para estudiantes con necesidades especiales* | SI | NO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

Fuente de verificación:  
 PCIE (contenidos con adaptaciones)

\* Discapacidad, ritmos de aprendizaje, estilos de aprendizaje, lengua, talento, entre otros.

## 31. El PCIE brinda criterios para la formulación de estrategias pedagógicas que orientan:

|                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| a) el desarrollo de las actividades o tareas que demandan al estudiante resolver problemas, analizar, sintetizar, evaluar, producir y reflexionar sobre su propio aprendizaje; según corresponda, de acuerdo a su nivel de desarrollo | SI | NO |
| b) el desarrollo de competencias en todas las áreas para cada grado/ciclo                                                                                                                                                             | SI | NO |
| c) la evaluación permanente del progreso de los aprendizajes                                                                                                                                                                          | SI | NO |

Fuente de verificación:  
 PCIE (Lineamientos metodológicos y de evaluación)

|                                                                                                                              |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| d) las adaptaciones y soportes diferenciados de acuerdo a las características de los estudiantes con necesidades especiales* | SI | NO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

\* Discapacidad, ritmos de aprendizaje, estilos de aprendizaje, lengua, talento, entre otros.

|                                                                                                                     |    |    |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32. Se cuenta con un programa de apoyo o tutoría académica para los estudiantes con dificultades en su rendimiento. | SI | NO | Fuente de verificación:<br>PCIE, Plan de apoyo académico,<br>Planes tutoriales, y/o Reportes de las<br>acciones de tutoría o programa de<br>apoyo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                               |    |    |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33. Se cuenta con actividades para estudiantes que superan los logros de aprendizaje esperados para el grado. | SI | NO | Fuente de verificación:<br>PCIE, Plan de apoyo académico y/o<br>Reportes de las acciones de tutoría o<br>programa de apoyo académico |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

34. La I.E. desarrolla proyectos en beneficio de la comunidad:

|                                                                                                            |    |    |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------|
| a) en los que los estudiantes aplican lo aprendido y desarrollan nuevas competencias en diversas áreas     | SI | NO | Fuente de verificación:<br>PCIE y/o Proyectos |
| b) que parten de la identificación de la problemática (ambiental, socio-cultural, económica), y sus causas | SI | NO |                                               |
| c) que sean viables en relación con las capacidades de los estudiantes.                                    | SI | NO |                                               |
| d) que en la práctica aporten a la resolución de la problemática identificada                              | SI | NO |                                               |

Programaciones curriculares

Coloque una X en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a su IE. Marque sólo una alternativa

35. Las programaciones curriculares están basadas en los carteles de competencias definidas para todas las áreas curriculares, según el DCN y el PCIE

|                                                                |  |                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Hasta el 30% de programaciones revisadas cumplen            |  | Fuente de verificación:<br>Programaciones<br>curriculares (Comparar<br>con PCIE y/o DCN) |
| b) Más del 30% y hasta 50% de programaciones revisadas cumplen |  |                                                                                          |
| c) Más del 50% y hasta 70% de programaciones revisadas cumplen |  |                                                                                          |
| d) Más del 70% de programaciones revisadas cumplen             |  |                                                                                          |

36. La programación curricular de las áreas muestra una progresión de las competencias entre grados y ciclos\*...

|                                               |  |                                                           |
|-----------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------|
| a) Hasta en el 50% de las áreas               |  | Fuente de verificación:<br>Programaciones<br>curriculares |
| b) En más del 50% y hasta el 70% de las áreas |  |                                                           |
| c) En más del 70% y hasta 90% de las áreas    |  |                                                           |
| d) En más de 90% de las áreas                 |  |                                                           |

\*Progresión vertical

37. La programación curricular muestra articulación entre los contenidos de las áreas de un mismo grado o ciclo\*:

|                                |  |                                                           |
|--------------------------------|--|-----------------------------------------------------------|
| a) en ningún grado             |  | Fuente de verificación:<br>Programaciones<br>curriculares |
| b) en algunos grados           |  |                                                           |
| c) en la mayoría de los grados |  |                                                           |
| d) en todos los grados         |  |                                                           |

\* Articulación horizontal entre áreas



Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas:

38. La programación curricular orienta:

|                                                        |    |    |                                                         |
|--------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------|
| a) la definición de unidades y sesiones de aprendizaje | SI | NO | Fuente: de verificación:<br>Programaciones curriculares |
| b) las estrategias de enseñanza-aprendizaje            | SI | NO |                                                         |
| c) la elaboración y selección de materiales a utilizar | SI | NO |                                                         |
| d) las estrategias de evaluación de los aprendizajes   | SI | NO |                                                         |

Coloque una X en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a su IE. Marque sólo una alternativa

39. Las programaciones incorporan adaptaciones específicas para estudiantes con necesidades educativas especiales\*

|                                                                |  |                                                         |
|----------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|
| a) Hasta el 30% de programaciones revisadas cumplen            |  | Fuente: de verificación:<br>Programaciones curriculares |
| b) Más del 30% y hasta 50% de programaciones revisadas cumplen |  |                                                         |
| c) Más del 50% y hasta 70% de programaciones revisadas cumplen |  |                                                         |
| d) Más del 70% de programaciones revisadas cumplen             |  |                                                         |

\* Se responde sólo si existe este tipo de población en la institución

Otros documentos

Marque con una X sobre la casilla "Sí" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas:

40. La IE cuenta con mecanismos institucionalizados para facilitar la participación de representantes de la comunidad educativa elegidos democráticamente, tales como:

|                                                                                                            |    |    |                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Padres de familia (APAFA, Comités de aula, etc.)                                                        | SI | NO | Fuente: de verificación:<br>PEI (Propuesta de gestión) y Actas de asambleas de elección y/o reuniones de trabajo |
| b) Estudiantes (Municipios Escolares, Fiscalías escolares, Brigadas ecológicas, Consejo estudiantil, etc.) | SI | NO |                                                                                                                  |
| c) Docentes (Consejo Académico, coordinadores de grado y/o área, etc.)                                     | SI | NO |                                                                                                                  |
| d) Agrupación que convoque a representantes de toda la comunidad educativa (CONEI u otro similar)          | SI | NO |                                                                                                                  |
| e) Otros, indique cuáles                                                                                   | SI | NO |                                                                                                                  |

41. Las instancias de participación existentes en la IE\* contribuyen a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje:

|                                                                  |    |    |                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Participando en la aprobación de documentos de gestión        | SI | NO | Fuente: de verificación:<br>PEI (Propuesta de gestión) y PAT, RI, Informes y/o Actas de reuniones |
| b) participando en actividades del PAT dentro y/o fuera del aula | SI | NO |                                                                                                   |
| c) cumpliendo un rol de vigilancia                               | SI | NO |                                                                                                   |
| d) facilitando la resolución de conflictos                       | SI | NO |                                                                                                   |
| e) aportando ideas para mejorar el proceso                       | SI | NO |                                                                                                   |

\* CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico, entre otros

|                                                                                                                                                       |    |    |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------|
| 42. La IE cuenta con procedimientos definidos para la asignación del director ante las instancias correspondientes, de acuerdo al perfil establecido. | SI | NO | Fuente: de verificación:<br>PEI, RI y/o Documento de procedimientos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                   |    |    |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43. La IE cuenta con perfiles y procedimientos* definidos para la designación del sub director y/o coordinadores. | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>PEI (Propuesta pedagógica), Perfiles, RI y/o Documento de procedimientos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\* Para marcar "Si", debe contar tanto con perfil como con procedimientos. Si es uno de los dos o ninguno marcar "No"

44. Los documentos de gestión (RI, MOF u otro) de la IE han sido elaborados con la participación de:

|                      |    |    |                                                                         |
|----------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------|
| a) estudiantes       | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>de<br>RI, MOF u OTROS<br>Actas de reuniones |
| b) padres            | SI | NO |                                                                         |
| c) docentes          | SI | NO |                                                                         |
| d) directivos        | SI | NO |                                                                         |
| e) administrativos   | SI | NO |                                                                         |
| f) personal auxiliar |    |    |                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                      |    |    |                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------|
| 45. Se ha desarrollado el Plan de Gestión del Riesgo* de la Institución Educativa de acuerdo a las directivas establecidas por la Dirección de Educación Comunitaria y Ambiental (DIECA) del Ministerio de Educación | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>Plan de Gestión del Riesgo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------------------------------------------------------|

\* Ver: Matriz de indicadores de la aplicación del enfoque ambiental En: <http://www2.minedu.gob.pe/educam/>

46. La I.E. cuenta con información actualizada sobre:

|                                                                                                                                                  |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) el nivel de logro de competencias, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes                                                   | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>• Consolidados de evaluaciones, registros oficiales (archivos digitales o impresos) y/o actas anuales<br>• Documentos de resultados de ECE y/o de otras evaluaciones regionales, si hubiere.<br>• Estadísticas<br>• Informes de diagnóstico de aula y/o padrones de discapacidad<br>• Documentos varios |
| b) logros de aprendizaje de los estudiantes obtenidos de las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional           | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| c) estadísticas sobre los estudiantes (tasas de deserción, repitencia, nivel de rendimiento)                                                     | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| d) Requerimientos pedagógicos de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, necesidades especiales) e) Informes internacionales (PISA, por ejemplo) | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| e) Informes internacionales (PISA, por ejemplo)                                                                                                  | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

47. La I.E. cuenta con especificaciones de la infraestructura necesaria para responder adecuadamente a:

|                                                                                          |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Desastres naturales o provocados                                                      | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>• Lineamientos de INDECI, MED-ONFE, MED-DIECA, y/o especificaciones de necesidades de infraestructura.<br>• Padron de discapacitados y/o especificaciones de necesidades de infraestructura.<br>• Especificaciones de necesidades de infraestructura. |
| b) los requerimientos de personas con necesidades educativas especiales o discapacitados | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| c) las características geográficas y climáticas de la zona                               | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| d) las exigencias del proceso enseñanza aprendizaje                                      | SI | NO |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                            |    |    |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------|
| 48. Se cuenta con información actualizada sobre la situación de salud física y mental* de los estudiantes. | SI | NO | Fuentes de verificación:<br>Reportes sobre salud física y mental |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------------------------|

\* Responder "Si", si se cuenta con ambos tipos de información