

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas  
de la educación básica

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Beatriz Quispe Huamán

PIURA – PERÚ

2020

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas  
de la educación básica

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma

Beatriz Quispe Huamán (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
 PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Piura, a los dieciocho días de febrero del dos mil veinte, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, el Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Estil Sanción Ynfante (Secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "El liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas de la educación básica", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa a la señora Beatriz Quispe Huamán.

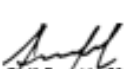
A las OCHO horas VEINTÉ minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, Beatriz Quispe Huamán, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las OCHO horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
 Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo  
 Presidente del Jurado

  
 Dr. Estil Sanción Ynfante  
 Secretario del Jurado

  
 Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima  
 Vocal del Jurado

**DEDICATORIA**

“A Jehová que guía el sendero de mi caminar, a mis padres José y Juana por sus enseñanzas e inspiradora fortaleza, mi esposo e hijo Ricardo por su paciencia y comprensión para lograr nuestras metas trazadas”.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
 <b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	
<b>1.1 Liderazgo.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Funciones del Liderazgo.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Estilos de Liderazgo.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Liderazgo pedagógico.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Precisiones de la Escala de liderazgo pedagógico del director.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Factores del liderazgo pedagógico que influyen en los efectos positivos para el aprendizaje de los estudiantes.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES BAJO EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO</b>	
<b>2.1 Aprendizaje.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Aprendizaje significativo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Diseño curricular bajo el enfoque por competencias.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Marco del Buen Desempeño Docente.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Marco del Buen Desempeño del Directivo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Instrumentos de gestión pedagógica de los directivos: PEI – PAT.....</b>	<b>27</b>
<b>2.7 La gestión escolar.....</b>	<b>28</b>
<b>2.8 Dimensiones de la gestión educativa.....</b>	<b>30</b>
<b>2.9 Eficiencia y eficacia educativa.....</b>	<b>31</b>
<b>2.10 Guía metodológica para desarrollar Liderazgo Pedagógico.....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>38</b>

## RESUMEN

El desarrollo del liderazgo en la educación es fundamental para que el propósito de las instituciones educativas sea cumplido, para ello el desarrollo del liderazgo pedagógico que dirige el directivo puede tener éxito en la institución educativa estableciendo una relación positiva con los actores educativos.

En este trabajo se pretende dar a conocer que el liderazgo del director en una institución educativa ejerce influencia para la mejora de los aprendizajes, siempre y cuando ese liderazgo pedagógico esté centrado en la mejora y calidad de los aprendizajes, en comunidad con los actores educativos, permitiendo también que asuman responsabilidades frente a las necesidades e intereses de la institución educativa.

En el primer capítulo nos referimos al marco conceptual del Liderazgo, sus funciones, estilos y cómo el liderazgo pedagógico influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En el segundo capítulo señalamos cómo desde las instancias superiores como el MINEDU, le dan esencialmente al trabajo del directivo, una connotación especial por su influencia en la mejora de los aprendizajes, resumiendo algunos estudios hechos con anterioridad sobre este tema.

**Palabras Clave: Liderazgo pedagógico, gestión, aprendizaje significativo, director.**

## INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se desea asegurar que las y los estudiantes reciban una educación de calidad, que la mejora redunde en el aprendizaje significativo que garantice el desarrollo de competencias y alcance el logro del Perfil del Egresado, tal como se señala en el Currículo Nacional (MINEDU).

En nuestro país se ha tratado de buscar estrategias o mecanismos para mejorar la calidad de la educación. A través de diversas pruebas como la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) se ha medido el progreso de los estudiantes y esto nos lleva a hacernos una pregunta ¿Cuál es la relación entre los resultados de logros de aprendizaje y el liderazgo pedagógico de los directores?

Los colegios o entidades educativas son estructuras bien definidas y deben tener una buena dirección que sea coherente con la organización planificada que tienen ellas.

Según Collao (1997) considera que en una gestión directiva debe prevalecer el liderazgo encargando responsabilidades a sus colaboradores en función de la capacidad y resultados, y que, por ende, puedan asegurar un eficiente y pertinente desenvolvimiento para que permita un idóneo proceso de E-A, es decir, una significativa enseñanza aprendizaje.

Decimos permanentemente que el logro de un buen producto está ligado al desempeño del buen líder, sin embargo, también hay que considerar la participación de los miembros de la entidad educativa, quienes deben apoyar al líder pedagógico.

Es por ello que, necesitamos de un liderazgo con mayor sensibilidad, empatía y diálogo consensuado promoviendo que cada integrante tenga un mismo norte u objetivo común, con sentido ético y que se sientan comprometidos con su institución educativa con superación permanente y adaptándose a los cambios continuos y este liderazgo tendrá éxito si es que el directivo desarrolla sus habilidades, crecimiento personal que irá de la mano con la confianza que establezca con los actores educativos.

El presente trabajo académico tiene por OBJETIVO GENERAL conocer las implicancias del liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas de educación básico regular; asimismo por OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer el marco conceptual de liderazgo pedagógico, también
2. Conocer las implicancias de la mejora de los aprendizajes bajo el liderazgo pedagógico del directivo.



## CAPÍTULO I

### LIDERAZGO PEDAGÓGICO

#### **1.1.Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que un individuo posee para influir en las demás personas o un grupo de trabajo, alcanzando que este grupo logre sus metas y objetivos propuestos. Pero el líder no solo dirige, sino que es capaz de delegar, tomar iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva y motiva.

Espinoza (1999) concibe que “un líder siempre sabe cuándo es el momento oportuno para iniciar algo, detenerse incluso retroceder” (p.21). Considera, además, que el proceso de liderazgo se debe dar de la siguiente manera:

**El ser:** el líder debe poseer una gran personalidad o carácter con características como fuerza de voluntad, valores y decisión. Debe poseer, además, el conocimiento necesario.

**Hacer:** el líder debe practicar lo que manifiesta.

**Ver:** el líder debe reconocer el contexto en el que se desenvuelve.

**Decir:** el líder debe dar a conocer lo que quiere poner en práctica, es decir comunicarse permanentemente.

**Dirigir:** el líder debe dirigir la ruta a seguir para conseguir los objetivos planteados. (p.20).

#### **1.2.Funciones del Liderazgo**

Espinoza (1999) sobre las funciones que debe ejercer un líder, señala lo siguiente:

**Requisitos para la actividad:**

- ✓ Delimitación de la actividad y metas claras
- ✓ Preparación del proyecto
- ✓ Determinación de responsabilidades, actividades, y supervisión de los logros y de la pertinencia de las tareas.

#### **Requisitos particulares:**

- ✓ Valoración de los logros obtenidos por cada integrante del equipo.
- ✓ Procurar observar detenidamente a las dificultades individuales de los miembros participantes.
- ✓ Procedimiento individualizado a cada uno de los miembros integrantes, para saber más de ellos conllevando a una mejor convivencia en el espacio laboral.
- ✓ Identificar y aprovechar positivamente las cualidades individuales específicas de cada uno de los integrantes del equipo.
- ✓ Organización y mejoramiento de todos los integrantes de la unidad.

#### **Necesidades grupales:**

- ✓ El ejemplo personal se debe dar como modelo para los demás.
- ✓ Mantener el orden y la disciplina.
- ✓ Con el ejemplo y la enseñanza debe corregir los desaciertos.
- ✓ Practicar el trabajo en equipo.
- ✓ Estimular y motivar al equipo para que haga sus trabajos de manera asertiva.
- ✓ Dentro del grupo debe prevalecer una comunicación fluida y de confianza (p.21).

Collao (1997), señala que los directores son los que dirigen a la institución por lo que deben seguir:

- **Programación:** a partir del diagnóstico puede formular, aprobar, ejecutar, revisar y monitorear su plan.
- **Organización:** se puede utilizar los reglamentos como instrumentos para la organización, además, debe definir implica definir la organización administrativa, teniendo en claro los

procesos, cargos y funciones que tienen cada uno de los que forman parte.

- **Dirección:** debe actuar tomando decisiones, dirigiendo e impartiendo órdenes, delega responsabilidades, lidera y motiva al personal para que también presenten sus innovaciones y estén interesados en los cambios que se puedan plantear. Finalmente, el director debe supervisarlos.
- **Coordinación:** los esfuerzos en conjunto permitirán que los objetivos programados sean logrados.

Espinoza (1999) destaca una serie de virtudes que debe practicar el líder:

- ✓ **Orden:** coloca las cosas de manera ordenada y que tengan su propio espacio, distribuye también el tiempo con la que cuenta entre todas las acciones que tiene programado o piensa ejecutar.
- ✓ **Sinceridad:** la confianza debe estar basada en la verdad y sinceramiento, con la rectitud y transparencia. La comunicación debe darse abiertamente.
- ✓ **Justicia:** actuar con razón sin perjudicar con la ilegalidad.
- ✓ **Silencio:** a veces es necesario callar, no perjudicarse ni hacerlo con otros. Es bueno tener conversaciones productivas y no superfluas.
- ✓ **Moderación:** guardar el control de los impulsos, no tener sentimientos negativos como la ira o resentimiento, estar en armonía.
- ✓ **Humildad:** el orgullo no lleva a buen camino, es mejor tener una actitud de humildad como ejemplo.
- ✓ **Limpieza:** la pulcritud debe ser puesta en práctica tanto a nivel interno como en el aspecto personal, sea donde uno vive y en la ropa con la que se viste.
- ✓ **Tranquilidad:** mantener la calma y la armonía. No usar palabras agresivas ni actuar con ira.
- ✓ **Laboriosidad:** el tiempo es oro, no hay que desperdiciarlo. Uno mismo siempre debe mantenerse ocupando el tiempo de manera productiva.

- ✓ **Resolución:** no dejar de hacer lo que se tienen pendiente, ejecutar todo lo programado.
- ✓ **Austeridad:** utilizar el dinero en lo que es necesario e indispensable pero no malgastarlo.
- ✓ **Solidaridad:** dar a cambio sin necesidad de esperar algo a su cambio, no esperar regalías si ayudamos, practicar ser solidario con los que nos rodean.
- ✓ **Lealtad:** la confianza se debe mantener entre las personas, no traicionar a quienes confían en nosotros (p.28).

Collao (1996): las virtudes deseadas del director para convertirse en un líder:

- **Competente:** ser quien utiliza sus capacidades, habilidades y actitudes en un contexto específico para lograr lo propuesto.
- **Experimentado:** en dirigir los recursos financieros, pero sobre todo los humanos.
- **Simpático:** ser agradable y tener la confianza de sus apoyos.
- **Comunicativo:** por la vía oral o escrita la comunicación.
- **Aptitud:** ser capaz de reconocer las orientaciones que tienen las personas que trabajan con él y así no afecten las metas propuestas por la entidad.
- **Empático:** con los objetivos de la organización.
- **Perceptivo:** a las dificultades, intereses o necesidades de sus apoyos.
- **Innovador:** estar siempre actualizado y pueda innovar, es decir, ser creativo para lograr cambios.
- **Flexible:** la rigidez no es necesaria, se debe adaptar a los continuos cambios que puedan aparecer.
- **Ético:** practicar la moral durante el cumplimiento de las actividades que va a desarrollar.

### **1.3.Estilos de Liderazgo**

Según Blanchard (2007) los estilos de liderazgo son:

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>
<b>Estilo directivo</b>	Está fundamentado en una condición que predomina en este líder. Usualmente toma medidas sin consultar a nadie, ni solicita la participación de los demás. Incluso no les rinde cuentas sobre sus decisiones.	<b>Principiante entusiasta:</b> baja competencia, alto compromiso.
<b>Estilo entrenador</b>	El liderazgo que impone es muy dirigido para que se acepten sus ideas; pero también considera muy pocas veces los sentimientos de los que lo apoyan en el trabajo, escuchando sus ideas o sugerencias.	<b>Aprendiz decepcionado:</b> tiene la capacidad mínima de su desempeño, se compromete casi nada.
<b>Estilo de apoyo</b>	La toma de decisión se hace con ambas partes, el líder y los trabajadores. El líder los apoya para que se ejecuten lo acordado de la manera más óptima.	<b>Su desempeño es bueno pero se limita:</b> competencia moderada a alta, compromiso variable.
<b>Estilo delegador</b>	En este estilo la responsabilidad de tomar decisiones no las tiene el líder, sino que más bien las transfiere a sus colaboradores. Son los colaboradores quienes deciden como se va a desarrollar las actividades o tareas programadas. Ellos tienen las personas competentes y a quienes se entrega	<b>Triunfador independiente:</b> alta competencia, alto compromiso.

la confianza para esas responsabilidades.

**Liderazgo  
Autoritario**

Dafth (2006) el líder ordena sin consultar previamente ordenando para que los demás cumplan. La relación es vertical y en sentido de superioridad en relación a los demás miembros del equipo. Entre ellos hay desconfianza, miedo y son pasivos. (p. 45)

**Liderazgo  
democrático**

Landolfi (2010) argumenta que el liderazgo manifestado en este estilo es de ser un miembro más del equipo, puesto que la toma de decisiones lo hacen los mismos trabajadores, pero siempre bajo la conducción del líder.

**Liderazgo laissez  
faire**

Carreño (1999), hace uso de la frase francés *laissez faire* que significa algo así como “dejar hacer”. En este estilo de liderazgo, los líderes son esencialmente blandos y permisivos. Los colaboradores casi siempre hacen lo que deciden, lo que conlleva a una desorganización por la poca motivación presente en el grupo.

**Estilo  
transformacional**

Los líderes transformacionales son emprendedores y dispuestos a los cambios de la estrategia que vienen desarrollando, buscan las innovaciones en diferentes aspectos para tener una mejor organización.

**Liderazgo  
transaccional**

El líder transaccionalista identifica los intereses y necesidades que se presentan para realizar las actividades propuestas. Estimula el esfuerzo de los colaboradores quienes reciben incentivos por su labor. Es mutuo porque tanto el líder como el trabajador se benefician y se cumplen sus metas.

**Liderazgo  
situacional**

Según Silva, Tueros Gihua y Aylas (2004), este tipo se fundamenta en que la actitud del líder dependerá de las competencias de los colaboradores, es decir, las capacidades, habilidades y actitudes de los subordinados, su

experiencia e interés de realizar las actividades encomendadas, asumiendo su responsabilidad con mucha seriedad. Si las competencias de los trabajadores son débiles, entonces el líder utilizará un estilo directivo y ordenará e impondrá; pero si las competencias son medianamente buenas, el líder persuadirá para que cumplan; y si las competencias son altas, el líder practicará un estilo participativo o hasta quizás delegue las responsabilidades.

#### **1.4.Liderazgo pedagógico**

Gajardo y Ulloa (2016) manifiestan que hay consenso que el liderazgo pedagógico, que son prácticas ejercidas por los directivos en la educación, permite que la enseñanza pueda lograr altos niveles de aprendizaje y mejora la calidad de los mismos en los estudiantes.

En efecto, señalan, que el liderazgo pedagógico significa que las organizaciones educativas se centren en actividades que redunden en la educación de calidad, para ello, establecen propósitos y metas en conjunto; la profesionalidad de los docentes se toma en cuenta y establecen condiciones de organización efectivas, principalmente la práctica del trabajo en equipo, en que todos los miembros estén comprometidos por lograr una educación con calidad, siendo conscientes que solo de esa forma nuestro país se desarrollará y la sociedad peruana pueda edificar nuevos espacios democráticos y de compromiso fomentando 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 Marco del Buen Desempeño Directivo (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.

El liderazgo pedagógico es muy importante ya que, si los directivos desean diseñar y ejecutar programas para elevar la calidad de sus instituciones educativas, deben enfatizar en el enfoque por competencias, teniendo en consideración diversos aspectos como la diversidad, bilingüismo, etc., ahondando en el aspecto humano que debe ser implementado en el ejercicio de la dirección.

El director de una institución educativa debe ser “Líder pedagógico” y esto significa:

- Alguien que pueda conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Compromiso a originar acciones de planificación, implementación, ejecución y evaluación de toda la labor educativa cumpliendo con las normas técnicas vigentes y respondiendo a los compromisos de gestión escolar.
- Ejercer un liderazgo pedagógico eficaz, influyendo en los intereses, capacidades y según el contexto laboral de los maestros y de los actores educativos.

La labor ejercida por el director y su relación con toda la comunidad educativa, serán aspectos que deben ser promovidos para que exista una cultura de buenas prácticas educativas aunado a lo pedagógico, administrativo e institucional. Así se podrá lograr resultados con objetivos claros, propuestas y disposición hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes (Manual del Líder Pedagógico, MINEDU, 2015).

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).

Estas comprenden aspectos como: lo racional, emocional, organizacional y familiar, reconociendo los aspectos que tienen mayor relevancia o



potencial, poner más recursos para cambiar o mejorar la situación existente, juntar esfuerzos y que el líder esté más preparado y así ser más exigentes frente a los problemas que se planteen para darles soluciones eficientes.

Leithwood plantea que los líderes deben adoptar un “pensamiento sistémico holístico”, y para que se concrete, los líderes pedagógicos deben comprender y concebir 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.

El director que ejerce liderazgo pedagógico debe poseer las siguientes características:

<b>CAPACIDAD TÉCNICA</b>	Manejar el aspecto técnico pedagógico y debe apoyar a sus maestros para que cumplan todas los planteamientos propuestos, sea en la asistencia técnica y/o trabajo compartido en el momento adecuado, con un enfoque o pensamiento crítico.
<b>DIRECCIÓN EMOCIONAL Y TÉCNICO</b>	Debe ser capaz de conducir, motivar y tener buena relación con los maestros. Debe trabajar en equipo, promoviendo un clima institucional bueno, instando a la participación de los miembros en un marco de respeto.
<b>MANEJO ORGANIZACIONAL</b>	El líder pedagógico realiza su trabajo de forma eficaz y eficiente, promoviendo la democracia en su organización y con una buena comunicación

con la comunidad educativa.

Fuente: Manual del Líder Pedagógico, MINEDU, 2015)

Medina y Gómez (2014) definen los indicadores que debe tener el líder pedagógico:

**CAPACIDAD  
DE GESTIÓN**

Medina y Gento (1996) se refieren a que los programas de intervención pedagógica que son implementados en las instituciones educativas se subordina a la coordinación y motivación que vaya a practicar el líder, así, se practicará una cultura de colaboración, haciendo partícipes a todos de manera activa en la comunidad educativa. Si se practica la colaboración en equipo, la gestión del liderazgo tendrá éxito, obteniendo además apoyo de diversos aliados estratégicos quienes asumirán con compromiso los planteamientos. (p. 47).

**CAPACIDAD  
HUMANA**

Según Medina (2013) nos refiere que la capacidad humana es esencial y prioritario para que los directivos lo tomen en cuenta. Fundamental es que se complementen la empatía y el soporte emocional como insumos que debe practicar el líder auténtico. (p. 39).

**1.5.Precisiones de la Escala de liderazgo pedagógico del director**

Una característica principal del liderazgo es el logro de objetivos comunes, lo que contribuye a que esta estructura se proponga retos que se mantengan en el tiempo y que a su vez comprometa a sus integrantes a realizar dichos retos.

Leithwood, K. (2009) señala algunos aspectos que describen cómo el director debe gestionar en la escuela, competencias que también han sido

consideradas y establecidas en el Marco del Buen Desempeño del Directivo. Estos indicadores son:

- a) **Planificación estratégica:** el directivo debe darle prelación a las acciones como el monitoreo a la planificación, vigilancia y ejecución de metas, así como, a la gestión de oportunidades de desarrollo y colaboración en la institución educativa.
- b) **Promoción de actividades de desarrollo profesional desde el colegio:** promover acciones de actualización y fortalecimiento de capacidades en temas de interés y necesidad de los docentes.
- c) **Responsabilidad compartida:** intervención de diferentes actores escolares respecto a la planificación, el currículo, la observancia de las metas y del uso de los recursos.
- d) **Colaboración entre maestros:** trabajo colegiado de los docentes y práctica del trabajo en equipo donde pueden compartir conocimientos y experiencias de enseñanza, además, dialogan sobre la evaluación y el manejo del comportamiento.
- e) **Involucramiento en la labor docente:** espacios que toma el director para monitorear y supervisar diversas actividades relacionadas a la planificación, procesos de enseñanza y aprendizaje, uso del tiempo, entre otros.

### **1.6 Factores del liderazgo pedagógico que influyen en los efectos positivos para el aprendizaje de los estudiantes**

Leithwood, K. (2006) señala en su investigación, cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen impacto en el aprendizaje de los estudiantes:

<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Prácticas</b>
<b>Establecer una dirección (visión, expectativas,</b>	Los directores efectivos proveen de una visión clara, lo esencial que es una entidad educativa,	Reconoce los momentos para organizar, motivar y estimular a todo el personal y con ello pueden obtener las metas

<b>objetivos del equipo).</b>	compartiendo propósitos comunes. comunes que tienen centrados en los avances que deben lograr los educandos.	Para tener una dirección común deben hacer prevalecer valores y comprometer a los alumnos y docentes en esa misma línea.
<b>Desarrollar al personal</b>	Cualidad que debe tener el líder para fortalecer o desarrollar las capacidades de los colaboradores de su institución y sea más productivo sus funciones para cumplir las metas.	Idoneidad profesional, estímulos y soporte para que los miembros de la institución desarrollen sus competencias y actúen de manera competente.
<b>Rediseñar la organización</b>	Generar condiciones de trabajo que permitan que los colaboradores desarrollen sus capacidades, ejerciendo actividades que edifiquen una práctica colaborativa, con más condiciones en el trabajo y haya cambios en la escuela y se gestione en ese contexto.	Instaurar espacios y tiempo para que el trabajo colegiado se efectivice como es la planificación, organizar para tomar decisiones grupales frente a un problema, delegación del liderazgo y asumir lo propuesto.
<b>Direccionar las intervenciones pedagógicas de</b>	Serie de actividades orientadas a monitorear y valorar lo que se enseña, organizar el currículo, dotar de los materiales requeridos, finalmente hacer seguimiento al logro	Monitorear el ambiente de clases. Darle estímulos, soporte emocional a los docentes. Promover la confianza con ellos y entre ellos, tomando en cuenta sus iniciativas, ideas e

E-A

de los estudiantes. innovaciones.

Bolívar (2010) concluye que los líderes pedagógicos que triunfan obtienen logros satisfactorios en la enseñanza-aprendizaje y al mismo tiempo, mejoran el aprendizaje de los pupilos, específicamente gracias a su empuje, motivando a los actores, con compromiso, incentivando promover las diversas estrategias de enseñanza para llegar al fortalecimiento de capacidades de los instructores.

## CAPÍTULO II

### LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES BAJO EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO

#### **2.1. Aprendizaje**

Feldman (2005) señala que el aprendizaje se moviliza en todo momento, influyendo en la conducta y experiencia de la persona. Estos pasos que producen cambios en el comportamiento dejan que se mantenga en el tiempo y se presenta a través de las experiencias o su práctica (por ejemplo, prestando atención a otros seres individuales).

Previo a Feldman, el autor Rojas, F. (2001) igualmente mencionó que el aprendizaje genera conversión en nuestro proceder, redefiniéndolo así: “el resultado de un cambio potencial en una conducta, bien a nivel intelectual o psicomotor, que se manifiesta cuando estímulos externos incorporan nuevos conocimientos, estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas o producen cambios provenientes de nuevas experiencias”.

Con el aprendizaje se da el cambio de actitud de las personas, al adquirir aprendizaje hay una modificación de actitud, lo cual se da mediante nuevos conocimiento o experiencias. Ejemplo, si una persona recibe capacitación sobre un tema específico, cambia de actitud, pero si no sucede el cambio del ser, entonces el aprendizaje no se dio.

El concepto de "conducta" es utilizado comúnmente de manera amplia, sin reducir su significado. Por lo tanto, si señalamos que el aprendizaje es un proceso de cambio de conducta, entonces, señalaremos que el aprendizaje involucra adquirir y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes. (Schunk, 1991). Schmeck (1988a, p. 171) nos manifiesta que el aprendizaje es una parte de nuestro pensar, todos practicamos esta habilidad y ello nos dirige

hacia el aprendizaje, pero su eficacia mientras más afinado sea su desenvolvimiento, mejor serán los resultados.

Monereo, 1990 nos manifiesta que es un acto netamente individual el desarrollo del aprendizaje, que tienen lugar en un determinado espacio sociocultural. Eso significa que el aprendizaje es producto de nuestra práctica cognitiva a través de las que interiorizamos datos novedosos como acontecimientos, definiciones, procesos, cualidades y ética; además se instauran otros conocimientos que son nuevos y que podrán utilizarse en otros contextos diversos a los espacios que estuvieron. El aprendizaje no es memorístico, debemos desarrollar otras formas cognitivas que conjugan el conocimiento, la aplicación, el análisis y la valoración de los mismos.

## **2.2. Aprendizaje significativo**

David Ausubel, pensador norteamericano, fundamentó que para lograr el aprendizaje significativo, el individuo debe relacionar el conocimiento nuevo con la información que ya ha obtenido con anterioridad, reestructurando todo ello en dicho trabajo. En definitiva, los saberes previos bien organizados son los que determinarán los nuevos saberes y a su vez van a cambiar la organización de los conocimientos, es decir, la concepción y el marco teórico referido son parte de la psicología constructivista.

El aprendizaje significativo se manifiesta a través de esos datos novedosos que se conjugan con otro concepto notable que se encuentra en la estructura cognitiva (esto quiere decir que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones se aprenden significativamente siempre y cuando inferencias, definiciones u otros notables que existen en la cognición del estudiante sean detalladas y dispuestas, de forma que, se muevan siendo el anclaje de los saberes previos).

Al mismo tiempo, el nuevo saber cambia la estructura cognoscitiva, desarrollando el potencial de las estructuras cognitivas permitiendo la generación de nociones nuevas. Esa fusión de los conocimientos previos con las nociones nuevas que va produciendo y que tiene la persona, da como resultado el aprendizaje significativo, formando una relación muy estrecha.

Ideas sobre el aprendizaje significativo:

1. Para producir nuevos saberes, es imprescindible que los conocimientos previos deben relacionarse con los que se desean tener, lo que servirá como pilar para conseguir saberes nuevos..
2. La integración y organización de nuevos conocimientos requiere el desarrollo de un amplio conocimiento metacognitivo.
3. El nuevo conocimiento debe ser incorporado en nuestras mentes y finalmente pasen a formar parte de la memoria-comprensión.
4. El aprendizaje significativo y el aprendizaje mecánico pueden parecer conceptos opuestos de aprendizaje, pero en realidad se conjugan muy bien en el desarrollo de la enseñanza. Ambos aprendizajes suelen darse al mismo tiempo en esta sesión de aprendizaje. Memorizarse fórmulas de matemática son necesarios y útiles por ejemplo, pero es un aprendizaje mecánico, pero si lo usamos para resolver ciertas actividades, entonces, concerniría al aprendizaje significativo.
5. Es necesario la participación activa del maestro porque gracias a su labor se pueden adquirir nuevos conocimientos.
6. Se debe promover que el alumno produzca por sí mismo su aprendizaje, generando que sea autónomo utilizando diversos recursos. Como consecuencia de ello, el estudiante pueda desarrollar la competencia de aprender a aprender.
7. El aprendizaje significativo puede efectuarse a través de la exposición de los contenidos que lo realiza el maestro o cuando lo hace descubriendo el mismo estudiante.
8. El aprendizaje significativo se produce cuando se utiliza los saberes previos y se combina con los saberes nuevos para obtener un nuevo grupo de saberes.

El aprendizaje significativo en resumen es:

- Produce un cambio cognoscitivo, de un estado de no conocer hasta un contexto de conocimiento.
- A largo plazo: el conocimiento se convierte en permanente.



- Se funda en lo empírico, se subordina a los saberes previos.

### **2.3.Diseño curricular bajo el enfoque por competencias**

La propuesta educativa procura estar al nivel de retos nuevos desde el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) bajo un enfoque por competencias, integrando los saberes y puedan responder a diversas situaciones de la vida diaria.

#### **a) Las competencias**

Las competencias están definidas como la potestad que cuenta un individuo en movilizar una serie de capacidades que lo llevará a conseguir un objetivo propuesto en un contexto específico, con un actuar idóneo y con valores éticos. (CNEB, p.28).

Se debe considerar:

- ✓ La competencia moviliza un conjunto de capacidades.
- ✓ El desarrollo de las competencias demanda de situaciones desafiantes.
- ✓ Las competencias involucran aprendizajes con sentido ético.

#### **b) El enfoque por competencias**

Tobón, S. (2008) señala en su texto “La formación basada en competencias”, el enfoque por competencias tiene beneficios como la eficacia de las intervenciones educativas puesto que dirige el aprendizaje de los estudiantes según los conflictos cognitivos y dificultades en un contexto determinado. Este enfoque por competencias también permite direccionar los procesos de aprendizaje que sean de calidad, contribuyendo a una evaluación formativa bajo el marco de los desempeños y a su vez la institución educativa brindará la calidad necesaria.

## **2.4. Marco del Buen Desempeño Docente**

Nuestro país, como a nivel mundial ha pasado por cambios muy profundos, entre ellos, la educación, la cual se encontraba basada en una cultura autoritaria, férrea disciplina. El conocimiento y la tecnología han movido los cimientos del conocimiento y han influido en la práctica pedagógica, es decir, se pide que los docentes preparen a los estudiantes para afrontar los retos que tienen la sociedad actual y futura.

Esto conllevará a que se cambie de una enseñanza tradicional hacia la producción del conocimiento, surge así este nuevo documento que contiene estos nuevos desafíos que debe resolver e implementar el docente.

Este documento fue aprobado por el MINEDU como una herramienta en la política educativa y sobre todo para los cambios necesarios en la Educación, es decir, una nueva escuela pública que revalore el rol de nuestros maestros. Entre lo que se propone siguen:

- Describe a los procesos de enseñanza a través de un lenguaje común para los maestros.
- Promueve la deliberación de los mismos en su práctica pedagógica.
- Revalorar el rol y profesión de los maestros.
- Implementar las políticas educativas siguiendo un orden lógico.

El MBDD es un documento que está organizado en los siguientes elementos: 4 dominios, 9 competencias y 40 desempeños. Cada dominio abarca aspectos de la práctica docente agrupándose en desempeños que favorecerán en los aprendizajes de los alumnos.

Se han determinado cuatro dominios:

<b>DOMINIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES</b>	Esta se refiere a la planificación del quehacer educativo como es la planificación de la programación curricular anual, las unidades o proyectos y las sesiones dentro del

**Competencia 1** enfoque planteado como es el intercultural e inclusivo.

**Competencia 2** En ella, además podemos conocer las características diversas de los educandos. Aunado a ello, se refiere a que el docente debe dominar los aspectos pedagógicos y disciplinares, el uso de diversas metodologías para la enseñanza y la evaluación formativa.

**ENSEÑANZA PARA  
EL APRENDIZAJE  
DE LOS**

**ESTUDIANTES**

**Competencia 3**

**Competencia 4**

**Competencia 5**

Aquí nos referimos a la dirección que debe tomar el proceso de enseñanza, teniendo al docente en su rol de mediador promoviendo un espacio de favorable clima durante el aprendizaje que permita además , usar diversas herramientas con los que podamos tener información sobre los logros y dificultades que se presentan en este proceso, y de qué manera lo podemos resolver.

**PARTICIPACIÓN EN  
LA GESTIÓN DE LA  
ESCUELA**

**ARTICULADA A LA  
COMUNIDAD**

**Competencia 6**

**Competencia 7**

Este dominio implica que los actores de la comunidad educativa deben participar activamente y e manera efectiva en la construcción del PEI, contribuyendo a que esta alianza sea beneficiosa, en el marco del respeto a la comunidad y su contexto en el que se desenvuelve.

**DESARROLLO DE  
LA  
PROFESIONALIDAD  
Y LA IDENTIDAD**

Tienen que ver con el fortalecimiento profesional de los maestros en base a la reflexión de su práctica de forma individual y colectiva, de qué manera ellos mismos se involucran en su desarrollo e implementando las

<b>DOCENTE</b>	políticas educativas establecidas. Esto es muy
<b>Competencia 8</b>	importante porque este quehacer del docente es un
<b>Competencia 9</b>	asunto público que concierne a todos los ciudadanos.

### **2.5. Marco del Buen Desempeño del Directivo**

#### **a) Definición y propósitos**

En este documento del Ministerio de Educación (MINEDU), se pretende valorar el difícil rol que ejerce el directivo: dirección con idoneidad bajo este líder y el cómo gestiona en la institución educativa, labor que significa asumir nuevos compromisos y responsabilidades orientados hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Este documento también señala que, para alcanzar un óptimo rendimiento en su rol como directores líderes, es necesario que sus funciones estén claras y bien planteadas para que sus propuestas sean alcanzables y bien transparentes. El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta primordial en la cimentación organizativa de la conducción escolar.

Es la descripción del puesto de trabajo del directivo, donde se enmarca sus roles y responsabilidades en la dirección de la institución educativa. Es un instrumento muy poderoso para la mejora profesional del director permitiendo que puedan reconocer sus fortalezas y debilidades o necesitan mejorar para organizar su plan de desarrollo profesional.

#### **b) Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo**

En el MBDD se ha estructurado en 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños o acciones observables, a las que definen el liderazgo de los directivos bajo una conducción educativa eficaz en la educación de nuestro territorio. Los directivos deben avanzar gradualmente en el logro de estos

dominios y competencias, a través de la motivación y el fortalecimiento de sus capacidades.

## **DOMINIOS**

## **COMPETENCIAS**

**GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES** Este dominio conjuga las responsabilidades de los directivos en la gestión de las condiciones necesarias para lograr mejorar el aprendizaje y así pueda construir y también implementar las políticas educativas en el colegio.

### **Competencia 1**

### **Competencia 2**

Se debe realizar una planificación institucional donde participen todos los actores educativos, partiendo de los conocimientos pedagógicos y del diagnóstico del contexto o entorno, promoviendo una participación democrática de los actores manejando estrategias de resolución de conflictos y tener un buen clima escolar para tomar buenas decisiones y en el marco de la interculturalidad.

La gestión equitativa y eficiente de recursos humanos, tiempo, financiamiento y los equipos o infraestructura que requieren con un enfoque de resultados, las metas de aprendizaje y la prevención del riesgo.

Debe liderar la gestión de la información y la autoevaluación institucional para tomar decisiones y dar la rendición de cuentas en este proceso.

**ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS** Es sobre el liderazgo pedagógico de los directivos donde se lidera una comunidad de aprendizaje con lo maestros para tener una formación continua que construya espacios de interaprendizaje para el

**APRENDIZAJES****Competencia 5**

trabajo colaborativo, orientando a la comunidad a la mejora del aprendizaje.

**Competencia 6**

Se debe acompañar al equipo docente para una reflexión en conjunto sobre la planificación curricular compartida, uso de recursos, metodologías, entre otros, que responda la diversidad existente en las aulas. Esto implica ingresar al aula del docente para orientarlos.

**2.6. Instrumentos de gestión pedagógica de los directivos: PEI - PAT**

El MINEDU identifica y valora la función que cumple el director. Y esto ligado a que en la institución deben identificar los objetivos que se plantean y los deben evaluar comprometiendo a toda la comunidad educativa, articulando diversas acciones dando el seguimiento. Esta planificación debe ser compartido por todos para generar vínculos más estrechos, estos se plasman en herramientas de gestión: Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Reglamento Interno (RI), teniendo como base legal el Reglamento de la Ley General de Educación 28044.

Diferencias del PEI y PAT:

	<b>PEI</b>	<b>PAT</b>
<b>¿Qué es?</b>	Es la herramienta que brinda orientación en la gestión escolar de la I.E. Este documento se actualiza cada tres años. Plasma la visión compartida de la institución centrado en la gestión de	Este instrumento guía la gestión educativa durante el año escolar, se articula con el PEI sintetizando los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y circunscribe las actividades mínimas que se deben ejecutar

	los aprendizajes.	durante el periodo lectivo.
	Optimizar, mediante su ejecución para la consecución de la calidad de aprendizajes pertinentes, logrando que el estudiante ingrese y permanezca la Educación Básica.	En su formulación considera los compromisos de gestión escolar (CGE). Instaurar de forma exacta lo que se desarrollará durante el año escolar lectivo.
<b>¿Qué busca?</b>	Asistir y ser fundamento para la preparación con los otros instrumentos de gestión escolar.	Definir los tiempos y quines van a garantizar la ejecución de lo propuesto o actividades establecidas, según lo que corresponda a cada integrante de la comunidad escolar.
	Todos los actores educativos, dirigidos por el líder de la institución educativa y la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes.	Todos los actores educativos, liderado por el directivo de la institución educativa. Está involucrada la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
<b>¿Quién lo elabora o lidera su elaboración?</b>	Las orientaciones se encuentran en la Guía para formular e implementar el PEI.	
<b>¿Cuál es su vigencia?</b>	De 3 a 5 años.	Es de corto plazo. Un año.

### **2.7.La gestión escolar**

La gestión escolar es una parte importante de las funciones que realiza el director, en consecuencia, el funcionario debe buscar mecanismos que le faciliten la mejora de la institución, sea en el campo pedagógico como en

el de infraestructura, mantenimiento y recursos materiales que son imprescindibles para un correcto funcionamiento en el ente educativo.

Igualmente, el directivo debe tener en cuenta la situación contextual para la toma de decisiones en función de sus necesidades, intereses y singularidades. El clima institucional armonioso y la comunicación con los actores educativos deben ejercerse para que sus desempeños sean más enérgicos y eficientes.

La noción relacionada a políticas, intervenciones y prácticas pedagógicas coexistirán como un modelo para que practique su dominio y exhiba su capacidad para darles asistencia a los docentes a quienes dirige bajo su liderazgo, promoviendo la participación activa de los maestros liderando el trabajo en equipo.

Es así que, indirectamente, el liderazgo del director influye en el rendimiento de los estudiantes, esto siempre y cuando, incida en producir ambientes de aprendizaje para los docentes, exista una comunicación elocuente, les de asistencia técnica y tomen decisiones de manera conjunta. El director escolar como líder debe centrar sus labores priorizando el aspecto pedagógico, para lograr una educación de calidad, lo que se reflejará en aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de los desempeños de los docentes y personal de la institución educativa, eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, satisfacción de los padres de familia, entre otras características propias que incidirán positivamente a la gestión de este funcionario.

Es importante el liderazgo en las instituciones educativas puesto que las acciones del director deben sustentarse en producir acciones para la mejora continua y, sobre todo, a construir integralmente a los estudiantes; en relación a ello, Bandeira (2001) nombrado por Escamilla Tristán, Sergio Antonio (2006) señala: “las acciones que caracterizan el liderazgo del director son el resultado de su poder de decisión, de la toma de decisiones en conjunto, de la noción de lo que pasa en los ambientes escolares y de una evaluación continua del progreso de los alumnos”.



El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) señala que la gestión educativa supone una interrelación de dependencia entre:

- a) una multidisciplinariedad de nociones pedagógicas, gerenciales y sociales;
- b) experiencias en el aula, en la conducción, supervisión, evaluación y ser líder;
- c) reflexión crítica insertas en las orientaciones técnicas;
- d) principios muy ventajosos para su aplicación; variados actores, en diversos espacios de gestión;
- e) temporalidades variadas individuales, en equipos y en sociedad, involucradas en ella y/o afectadas.

### **2.8. Dimensiones de la gestión educativa**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PEDAGÓGICA</b>	Describe las funciones más importantes de las I.I.EE.: el conseguir la mejora de los estudiantes en su aprendizaje y su desarrollo formativo. Las acciones formativas y del permanente fortalecimiento del maestro y directivo se dan con el objetivo de coadyuvar al desarrollo educativo.
<b>INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL</b>	Está conformado por el sustento o base de la IE, e interrelaciona el desenvolvimiento de los actores y de los que integran los equipos con un mismo norte, sean objetivos o/o visión compartida.
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Este aspecto se refiere a planificación y organización de los recursos financieros, materiales y tecnológicos; al trabajo en equipo de las individuos que son parte de la institución educativa; y a la elaboración de estrategias de supervisión para la consecución de las medidas instituidas a partir de los que se encuentran

comprometidos y gestión la entidad.

**COMUNITARIA** Particularmente es la ligazón de la institución educativa en torno a otras agrupaciones, establecimientos, corporaciones, y demás organizaciones de la colectividad, para conjugar labores, acciones y personas y edificar propuestas de manera conjunta.

### 2.9. Eficiencia y eficacia educativa

Gento Palacios, Samuel (2002) señala “La calidad de una institución educativa comprendida como beneficio resultante en un producto, acercaría a los conceptos de eficacia o, mucho mejor, de eficiencia: permite, por consiguiente, lo que corresponde al óptimo uso de recursos y técnicas para la consigna de obtener los objetivos educativos propuestos”.

Murillo, F. (2007): una entidad educativa será eficaz cuando sus estudiantes en su mayoría logren más allá de lo esperado, sobrepasando dificultades que hayan tenido en los inicios. Así}se deberá tener en cuenta las diferencias de la partida inicial para medir dicha eficacia, tomando los logros en consideración.

Cada institución se traza objetivos que desea cumplir a cabalidad, y de eso depende en gran medida de un líder pedagógico que esté a la altura de lo previsto, pero que no va a trabajar solo porque necesita de otros colaboradores para cumplir con sus compromisos y con ello tener un mayor esfuerzo para conseguirlo en los aspectos institucional y sobre todo pedagógico.

Maureira, Oscar (2004) señala que hay eficacia pedagógica cuando los docentes y directores son conscientes del nivel en que se encuentran y de lo quieren alcanzar.

### **2.10. Guía metodológica para desarrollar Liderazgo Pedagógico**

Jiménez, R. (2018) en su tesis “*Guía metodológica para desarrollar Liderazgo Pedagógico en directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla – Callao*”, a partir de entrevistas y encuestas a docentes y directivos, señala doce categorías explicativas sobre el liderazgo pedagógico:

- 1) Liderazgo en un contexto de conocimiento y l dirección de entes inteligentes.
- 2) Prioridad al maestro.
- 3) Uso efectivo del tiempo.
- 4) Convivencia y clima escolar fortalecido.
- 5) Ejecución de las habilidades de conducción.
- 6) Conducción de instituciones inteligentes para su mejora continua.
- 7) Actualización y preparación permanente.
- 8) Líder que reconozca las emociones y éticamente transparente.
- 9) Planificación y organización aplicando estrategias que redunden en el bienestar de la institución.
- 10) Dirección con participación activa, democrática y que abarque los diversos ámbitos.
- 11) Gestión estratégica de la competencia humana.
- 12) Comunicación constante entre el líder educativo y sus apoyos.

Según estas conclusiones, Jiménez, R. (2018) propone una “*Guía metodológica para desarrollar Liderazgo Pedagógico en directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla – Callao*”, donde señala las orientaciones y precisiones que debe cumplir el director para llevar una inteligente institución:

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

El autor también presenta “Rúbrica para evaluar competencias directivas”:

Criterio	Indicadores de los niveles de desempeño				
	Avanzado 5	Intermedio 4	Básico 3	Insatisfactorio 2	Muy insatisfactorio 1
Gestiona recursos pedagógicos y didácticos	Gestiona recursos pedagógicos y didácticos (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 familiar	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, pero parciales, 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.

Jiménez, R. (2018) concluye en su tesis que “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”.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: La dirección de las I.I.EE. debe hacer lo posible y centrar sus esfuerzos para conseguir los retos previstos. Sabiendo que el liderazgo de los directores es primordial en la mejora de los aprendizajes, será según sus acciones y también el de distribuir las responsabilidades a todo el equipo que lidera, el éxito que pueda obtener, es decir, mediando un conjunto de disposiciones bien claras a su equipo, dejándolos actuar en base a acuerdos consensuados, donde se comparte el liderazgo y todos tienen parte de esa autoridad.

SEGUNDA: El trabajo del líder debe estar orientado a motivar, mediar y promover el desarrollo de los profesionales en educación logrando que éstos sean proactivos, inspiradores, motivadores y que persuaden para inducir a innovar y plantear proyectos que conlleven al logro de los objetivos propuestos.

TERCERA: El rol del director debe estar de acuerdo con los desafíos del mundo cambiante, de lo contrario tendremos instituciones educativas sin horizonte, pues es el líder pedagógico quien debe apoyar y asesorar el trabajo de los docentes. Es importante que los directivos desarrollen competencias de gestión, lo que conllevaría a una buena toma de decisiones con coherencia, con las que asumirá acciones más oportunas que puedan promover la evolución de las I.I.EE.

CUARTA: El diálogo constante y la interacción del líder con sus socios estratégicos dentro de la gestión permitirán una comunicación sincera planteando en el diálogo, las mejoras frente al diagnóstico y problemática existente. Además la convivencia escolar debe ser practicada para entenderse, valorarse y aceptar las diferencias con la tolerancia, a partir de ello, ejercer la ciudadanía y la democracia.

QUINTA: Los resultados de aprendizaje de los estudiantes dependen de las competencias que desarrollan los docentes, es decir, la mejora de su práctica docente, aunado a la coordinación y la colaboración de todos los actores educativos, son el fundamento para la mejora a nivel del aula y por ende de cada estudiante.

## REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y gestión educativa*, 18, 15–20.  
Recuperado de <https://goo.gl/h9fRX2>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile. Área de Educación. Recuperado de <https://goo.gl/UYRXuQ>
- Carreño, B. (1999). Tesis de grado Estilos de liderazgo de los directores de planes de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar. IPNESCO.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cuevas, M & Díaz, F. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en el contexto pluricultural. España: Revista de curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?;Cve=56712211>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. et. al. (2009). Impact of school Leadership on Pupil Outcomes. Final Report. University of Nottingham y The National College for School Leadership.
- Freire, S. y Miranda A. (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE. Lima, Perú.
- Jiménez, R. (2018). Tesis de grado Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL Ventanilla, Callao. Lima: Escuela de postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. México D.F.: Dunken.
- Medina, A. y Gómez, R.M. (2014). Representación del liderazgo. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Perspectiva Educativa. Formación de profesores. Enero 2014, Vol.53.
- Ministerio de Educación. (2016). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

- Ministerio de Educación. (2014). Marco de Buen Desempeño del Docente. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634>
- Ministerio de Educación. (2019). Planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes en la Educación Secundaria.
- Monereo, C. (1990) «Las estrategias de aprendizaje en la educación formal: enseñar a pensar y sobre el pensar.» *Infancia y Aprendizaje*, 50, pp. 3-25.
- Ruiz, G. (2011). Tesis de grado Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Lima. Escuela de postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



## EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Informe de Ejecución



Fuentes Primarias

<b>1</b>	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<a href="http://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	wn.com Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<a href="http://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>12</b>	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>13</b>	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>14</b>	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>15</b>	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

Resumen de  
Resumen Bibliografía

Autores  
Autores

Resumen de Ejecución : 1 de 15 minutos