

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Papel del liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes

Trabajo académico

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor:

Juan Guillermo Lopez Avellaneda

Piura - Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Papel del liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (presidente)

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (secretario)

Mg. Ana María Javier Alva (vocal)

Piura - Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Papel del liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma

Juan Guillermo Lopez Avellaneda (autor)

.....

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (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

Piura a los quince días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“Papel del liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor al señor (a) **LOPEZ AVELLANEDA, JUAN GUILLERMO**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **15**.

Por tanto, **LOPEZ AVELLANEDA, JUAN GUILLERMO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

Papel del liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	vsip.info Fuente de Internet	2%
2	es.scribd.com Fuente de Internet	2%
3	repository.uamerica.edu.co Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	1%
6	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	fliphtml5.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	1%

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo

Asesor

<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

9	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1 %
10	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	1 %
11	educrea.cl Fuente de Internet	1 %
12	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
13	connect.uniminuto.edu Fuente de Internet	1 %
14	documentop.com Fuente de Internet	1 %
15	de.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
16	oldri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1 %
17	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	1 %
18	sigla.regionlambayeque.gob.pe Fuente de Internet	1 %
19	Vidal Cancho, Manuel Merino. "Estilos de liderazgo en una directora desde la percepcion de los docentes de una institucion educativa publica de la Provincia	1 %



Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor
<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

Constitucional del Callao", Pontificia
Universidad Católica del Perú - CENTRUM
Católica (Peru), 2021

Publicación

20	www.ruthmujica.com Fuente de Internet	1 %
21	repositorio.ftpcl.edu.pe Fuente de Internet	1 %
22	repository.unac.edu.co Fuente de Internet	1 %
23	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
24	dspace.otalca.cl Fuente de Internet	<1 %
25	"Revisión de la investigación sobre liderazgo instruccional en centroamérica : un análisis comparativo de los temas de investigación en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018 Publicación	<1 %
26	www.ugelsechura.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %



Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo

Asesor

<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

29	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
30	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
31	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
32	doczz.es Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Tecsup Trabajo del estudiante	<1 %
35	thehub.dallasisd.org Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo

Asesor

<https://orcid.org/0000-0003-2262-1003>

DEDICATORIA.

*La vida me ha dado un regalo, Mi hija Amyra Kayleth, que tan pequeñita siendo me hace disfrutar, y lo que es más me ha inspirado a continuar mi formación profesional, jamás podré abandonar mi papel de **ejemplo de superación** que con orgullo deseo entregarle. Gracias por revivir esa gran lección.*

Juan Guillermo

INDICE.

DEDICATORIA.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	16
ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO.....	16
1.1. El liderazgo.....	16
1.2. Estilos de liderazgo.....	17
CAPITULO II.....	21
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR.....	21
2.1. Rol del director en la gestión de la institución educativa.....	21
2.2. Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico.....	23
2.3. Compromisos de gestión en un liderazgo pedagógico.....	25
CAPITULO III.....	30
ORIENTACIONES PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN FUNCIÓN A LOS APRENDIZAJES.....	30
3.1. Papel del director en la gestión de los aprendizajes.....	30
3.2. Ruta de mejora de la gestión para mejores aprendizajes.....	31
3.3. Importancia del liderazgo pedagógico en relación con los compromisos de gestión y los logros de aprendizaje.....	32
3.4. Herramientas que apoyan a la consecución de los logros de aprendizajes.....	33
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS CITADAS.....	40

RESUMEN

El presente trabajo académico, hace un recorrido por los contenidos temáticos del liderazgo pedagógico, con el propósito de centrar los fundamentos de una gestión que gira en torno a las metas y objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Donde los instrumentos de gestión tienen que estar articulados de manera que cada uno contribuya con consolidar los resultados, de manera que se mejoren los resultados de aprendizaje en la institución educativa. El recorrido por los diversos y variados temas, también se enfocó en repasar los compromisos de gestión, que año a año viene siendo implementada a través de las orientaciones para el inicio del año escolar. En agosto de este año, se publicó el documento que orientará las actividades escolares del 2020. Por ello es muy importante que se tenga en cuenta el valor del liderazgo pedagógico para el trabajo educativo, pues no solo basta con direccionar las instituciones educativas, si no que se debe generar un guía que lleve adelante todos los procesos en los que se desarrolle el aprendizaje y desarrollo de la institución, todo esto se lograra si se tiene en claro que hacer y con el apoyo de todos estamos seguros que es trabajo tendrá buenos resultados.

Palabras clave: Liderazgo, pedagógico y director.

ABSTRACT.

El presente trabajo académico, hace un recorrido por los contenidos temáticos del liderazgo pedagógico, con el propósito de centrar los fundamentos de una gestión que gira en torno a las metas y objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Donde los instrumentos de gestión tienen que estar articulados de manera que cada uno contribuya con consolidar los resultados, de manera que se mejoren los resultados de aprendizaje en la institución educativa. El recorrido por los diversos y variados temas, también se enfocó en repasar los compromisos de gestión, que año a año viene siendo implementada a través de las orientaciones para el inicio del año escolar. En agosto de este año, se publicó el documento que orientará las actividades escolares del 2020. Por ello es muy importante que se tenga en cuenta el valor del liderazgo pedagógico para el trabajo educativo, pues no solo basta con direccionar las instituciones educativas, si no que se debe generar un guía que lleve adelante todos los procesos en los que se desarrolle el aprendizaje y desarrollo de la institución, todo esto se lograra si se tiene en claro que hacer y con el apoyo de todos estamos seguros que es trabajo tendrá buenos resultados.

Palabras clave: Liderazgo, pedagógico y director.

INTRODUCCIÓN

Esta monografía ha sido trabajada con el título El liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, considerando la importancia que tienen en la actualidad, en momentos que se habla de una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, y no todos los directores han recibido una formación para el caso.

Analizar el tema no ha sido trabajo fácil por la necesidad de consultar información actualizada y sobre todo lo que difunde el Ministerio de Educación considerando que es la autoridad en estos temas. Para alcanzar el propósito se ha formulado objetivos, cuyo objetivo general es Analizar información acerca del liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes. Mientras que los objetivos específicos, son: Identificar las ideas fundamentales para comprender lo que es el liderazgo pedagógico, describir el papel fundamental del liderazgo pedagógico en la labor del director y desarrollar una propuesta para mejorar el liderazgo pedagógico de los directores.

A lo largo de todo el recorrido en el estudio del tema, siempre ha resaltado el carácter participativo de la gestión y las buenas interrelaciones que tiene que establecer el director con la comunidad educativa, al liderar la institución educativa. Dentro de este papel, resalta el liderazgo pedagógico, centrado en las metas y objetivos de aprendizaje, para el cual tienen un conjunto de herramientas que le ayudarán a ese logro institucional.

Objetivos de la monografía

Toda investigación debe tener un norte, para el cual el investigador formula sus objetivos. Estos objetivos corresponden, a los objetivos generales y los objetivos específicos, que a continuación se presenta:

Objetivo General

- Analizar lo que es el liderazgo pedagógico, para comprender su papel en la mejora de los aprendizajes.

Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos generales del liderazgo, para reconocer el estilo de liderazgo de un director que trabaja en equipo, hacia la consecución de metas y objetivos.
- Describir las características del liderazgo pedagógico de un director centrado en los aprendizajes de los estudiantes.
- Desarrollar orientaciones para un liderazgo pedagógico en función de los aprendizajes.

Por otra parte, es importante destacar el papel que cada actor educativo debe cumplir, en una visión compartida de la gestión. Para su mejor estudio el tema se ha dividido en capítulos, Estos capítulos son:

Capítulo I: que comprende los objetivos, el concepto de liderazgo, estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez-faire y liderazgo transformacional.

Capítulo II.- Trata sobre el liderazgo pedagógico del director, el enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico, los compromisos de gestión: progreso de los aprendizajes de los y de las estudiantes, acceso y permanencia de los y las estudiantes, calendarización y gestión de las condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo a las docentes para la mejora de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el CNEB y gestión de la convivencia escolar,

Capítulo III.- En este capítulo se tratará de algunas orientaciones para un liderazgo pedagógico en función de los aprendizajes, la ruta de mejora de la gestión para mejores aprendizajes, la importancia del liderazgo pedagógico en relación con los compromisos de gestión y los logros de aprendizaje y las herramientas que apoyan a la consecución de los logros de aprendizaje: PEI, PCI, PAT y RI.

Finalmente, un reconocimiento y al mismo tiempo agradecimiento a los que dirigen la Universidad de Tacna, por extender su proceso de formación, y traer a esta zona su servicio de Formación Docente, donde pocas veces llegan programas como este, a los docentes, y autoridades universitarias nuevamente Gracias, por esta oportunidad para los docentes de la selva, específicamente de Loreto.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

Muchas veces la labor del director, no se entiende muy bien en la comunidad educativa, algunos la cerramos en la labor puramente administrativa, pero con los últimos cambios del enfoque de gestión esta labor ha dado un giro y actualmente se viene hablando de un nuevo liderazgo, e incluso los mismos directores están encontrando el verdadero sentido de su liderazgo en la institución educativa, para comenzar su estudio y comprender esta labor, en este capítulo se presentará algunos contenidos relacionados con el mismo. Antes se conocerá los objetivos de la monografía.

1.1. El liderazgo

Actualmente, existe aceptación a la gestión participativa en la institución educativa, en ese contexto también se comprende el liderazgo del director, frente a los actores educativos, donde están los docentes, el personal administrativo, los estudiantes, los padres de familia, existe un buen grupo de actores educativos que necesitan ser persuadidos, motivados, para trabajar por las metas y objetivos institucionales, como señala Robines, (1999), en Gómez, C. (s.f.) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (p. 64) Ese rango general que señala el autor en la institución educativa es el de director, el que muchas veces ha tomado las riendas de un trabajo administrativo y muchas veces sólo, y hasta a veces creyendo, que no tienen porque dar cuenta a nadie, de ahí que han surgido muchos conflictos con las asociaciones de padres de familia.

En otro momento, Chiavenato, 1999 en Gómez, C. (s.f.) manifiesta que “El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las

personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales” (p. 64) Desde este punto de vista el liderazgo poco tiene que ver con las características individuales de las personas, sino por las interrelaciones que se es capaz de establecer en el grupo, por lo tanto el liderazgo tiene que ser visto desde el grupo, esto se relaciona mucho con lo señalado por otro autor, que resalta que el liderazgo “...es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas (French y Bell, 1996, en Jiménez y Villanueva” (p. 185), encontramos que además de lo interactivo del liderazgo, este es organizado, con una labor planificada, para que la dirección de la gestión esté alineada a metas en función de las personas a quienes se debe su servicio.

1.2. Estilos de liderazgo

Se realizado una selección de los estilos de liderazgo, y lo que se presenta en este trabajo es la que se considera está presente casi en la mayoría de las organización, ya desde la experiencia o desde lo que señalan otros autores, cada estilo tiene sus propias características, tal vez también sus propias ventajas y desventajas, el interés al presentarlo es que se vaya teniendo una idea de ellos o en todo caso se vaya recuperando lo que ya conocemos. Los estilos de liderazgo que se presenta, es de las autoras Jiménez y Villanueva (1988, p.186):

Liderazgo autocrático

Cuando existe un grupo de personas, unidos por vínculos laborales, la comunicación debe ser horizontal, pero con un líder autocrático, esta forma de interrelación no está garantizada, porque el líder tiene su propia línea de trabajo y demasiadas barreras para sus subordinados.

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones

o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. Toma decisiones sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

Los directores de este estilo de liderazgo, asumen solos la dirección de la institución educativa y se muestran como autosuficientes; dando poco espacio a la toma de decisiones compartidas.

Liderazgo democrático

Es un estilo de liderazgo, que la mayoría de instituciones educativas quisieran para su institución, pues da la posibilidad de enriquecer las propuestas a partir de lo que los demás actores de la comunidad educativa pueden aportar y el director escuchar, es la forma más común de llegar a soluciones más exitosas. Cómo identificar a un líder con este estilo:

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior.

Según este estilo de liderazgo, los directores de las instituciones educativas pueden tener muy en claro sus responsabilidades, pero en función de lo que conviene a la institución como comunidad educativa, es un director que llega a consensos, toma decisiones deliberando con los demás actores educativos, hasta cierto punto puede llegar a un mayor éxito en la gestión, ya que puede tener muchos docentes colaborando para el logro de objetivos institucionales.

Liderazgo laissez-faire

Por otra parte, no se puede dejar de mencionar al líder con estilo apático, que cuando hay que trabajar es el que se pone a un costado, entregando a los demás la

responsabilidad de terminar la tarea. Es un estilo que pocos quisieran para su institución educativa, pero al no ser la comunidad la que elige, le queda recibir y a veces mantenerlo en el cargo.

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados.

Un director con este estilo, puede verse como no interesado por las cosas a resolver en la institución educativa, ya que puede evadir responsabilidades, haciendo que su desempeño no sea eficiente, hasta cierto punto son inactivos, que evita la toma de decisiones y el monitoreo, por lo que se involucra poco en las acciones concretas y fundamentales para la buena marcha de la institución.

Liderazgo transformacional

Este último estilo de liderazgo, es el que más cualidades muestra para ser apreciado en la gestión institucional, pues inspiran la organización de los miembros de la comunidad educativa, pues entienden que la gestión es llevar a cabo la labor directiva de una manera cooperativa.

El liderazgo transformacional demuestra que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupino y Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores.

Como señala el autor, es un estilo que lleva a mejores resultados en la organización, de donde se deduce que un director con este estilo va a realizar una gestión más productiva y beneficiosa para la institución educativa esta, muy claro que puede ser un director con una labor mucho más funcional y efectivo, con alto nivel de comunicación, en los momentos que necesitamos tener una visión compartida de la gestión educativa.

CAPITULO II

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Después de un capítulo donde se ha expuesto lo que es el liderazgo y los estilos de liderazgo, ahora se tratará de exponer una selección de contenidos para comprender el liderazgo pedagógico del director en la institución educativa, en momentos que a todos nos interesa entender este tema, por su importancia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

2.1. Rol del director en la gestión de la institución educativa

En esta parte se tratará de exponer el rol que le corresponde a los directores en los momentos actuales, ya que buen tiempo, se ha cerrado la labor del director en las cuestiones meramente administrativas de la institución educativa, el director estaba más preocupado en reparar las instalaciones, construir o mejorar la infraestructura, la asistencia de personal, contrato, etc. menos se ocupaba de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, el cual es un clamor de los padres de familia, autoridades educativas, comunidad y es un reclamo a los directores, hoy menos que antes, pero queda por superar. Deseando encontrar el fundamento a esta tarea del director, se revisó el artículo 55 de la Ley General de Educación 28044:

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

Después de haber revisado el tema de liderazgo del director, vamos comprendiendo la implicancia de este artículo de la Ley, que señala que el director es responsable no solo de las cuestiones administrativas, sino también pedagógicas e institucionales, y luego señala algunas características propias de un líder, debe

promover buenas relaciones, el trabajo participativo y en equipo. En el espíritu de este artículo se ha presentado el liderazgo pedagógico del director, con mucha claridad.

En la misma Ley 28044, se puede dar cuenta uno de las funciones que debe realizar el director, en el artículo 68, señala: Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes”. Si recordamos que el Proyecto Educativo Institucional, es la herramienta directriz en la gestión educativa, es imposible que sus funciones estén al margen de esta planificación, y de las políticas educativas que establece el Ministerio de Educación.

Después de tener claro lo que establece la Ley General de Educación acerca del director y su función, es importante poder destacar el liderazgo pedagógico de los mismos, que no tienen que parecer extraño, puesto que, el Minedu (2013), señala que el director es “Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (p.10) La tarea trabajar por la calidad de los aprendizajes, de manera que se vaya monitoreando su mejora, no es nada fácil, más aún si tenemos instituciones educativas de EBR, integrados, con un solo director viendo las necesidades y aspectos a mejorar del nivel inicial, primaria y secundaria; de ahí la importancia de la Ley que señala el director es un líder del equipo de actores que participan en la gestión y es él quien conduce a su equipo hacia el logro de objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

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. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad (Minedu, 2014, p. 14)

Es importante poder destacar el papel de líder que tienen el director, en función a lo pedagógico, siendo que a todos nos interesa que los niños, jóvenes y adultos, que están dentro del sistema de formación, puedan alcanzar a desarrollar los aprendizajes señalados para su nivel, y cuando lo logren lo hagan con calidad. Para este fin, el trabajo del director debe vincularse con el trabajo que realiza el docente, la labor de los padres de familia y la comunidad. Por consiguiente, el líder pedagógico debe ser:

- Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas. (Minedu, 2014, p. 12)

Finalmente, vamos concluyendo en una claridad, de la función de líder pedagógico que le corresponde ejercer al director, gestor del currículo, promotor de cambios y monitor de las acciones educativas. Todas estas acciones y otras propias de las instituciones deben estar centradas en mejorar los aprendizajes de los estudiantes de modo que logren alcanzar los desempeños, capacidades y competencias de su nivel y ciclo.

2.2. Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico

Lo señalado anteriormente, destaca con claridad, la visión de una gestión para los aprendizajes, con participación de los demás actores educativos, de ahí que la labor del director está centrada en la mejora de los aprendizajes, si es que se debe arreglar o construir el local escolar que sea para la mejora de los aprendizajes, si es que tienen que ver el personal que sea el más idóneo para alcanzar las metas de aprendizaje el Minedu (2016), en este caso señala:

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. (p.6)

Esta manera de concebir la labor del director hace que su gestión de un enorme giro, considerando que únicamente estaba centrado en la parte administrativa, olvidándose del aspecto pedagógico que quedaba en manos únicamente de los docentes, sin tener en cuenta la visión compartida de la visión de la institución educativa. El director en esta nueva manera de entender su tarea no sólo toma en cuenta el aspecto interno de la institución educativa, sino también el aspecto externo, el contexto donde se ubica la institución, ofrece oportunidades de desarrollo educativo. Es en esta manera de dirigir la institución educativa es que debe poner en práctica su cualidad de líder pedagógico.

Hasta aquí se ha tratado de exponer la relevancia que tiene la labor del director en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, esto centrado en el enfoque de derecho, el cual debe entenderse como el derecho de los niños y niñas a una educación de calidad por lo que las autoridades educativas de las diferentes instancias de gestión deben facilitar las condiciones para que cada niño, niña, adolescente, joven, reciba una educación de lo mejor, independientemente del lugar donde se encuentre, profundizando sobre este aspecto, se revisó otro documento del Minedu (2014), en la que, se reconoce:

La exigencia de una gestión basada en resultados y pretender que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así, se organiza el

modelo de escuela en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos y todos los estudiantes:

1. Gestión de los procesos pedagógicos.
2. Convivencia democrática e intercultural.
3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad. (p.13)

En el tema de la inclusión, pensemos en los lugares más alejados de nuestro territorio, allí donde están los niños y niñas en escuelas de frontera o escuelas bilingües, ellos también necesitan recibir una buena educación, una educación de calidad, que los directores, las autoridades educativas y comunales deben garantizar, pero también los docentes planificando, ejecutando y evaluando los aprendizajes, donde también los padres de familia, favorecen una mejor convivencia, haciendo realidad ese vínculo escuela, familia y comunidad. Un vínculo que es por siempre recordado, pero pocas veces tenido presente en la gestión de la escuela.

2.3. Compromisos de gestión en un liderazgo pedagógico

Por todos es conocido, que la gestión de la institución se planifica, ejecuta y evalúa teniendo en cuenta los compromisos de gestión. Estos compromisos son: progreso de los aprendizajes de los y las estudiantes, acceso y permanencia de los y las estudiantes, calendarización y gestión de las condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo a las docentes para la mejora de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el CNEB y gestión de la convivencia escolar, a continuación, se presenta cada uno de estos compromisos:

Progreso de los aprendizajes de los y de las estudiantes

El director, en este nuevo papel debe orientar cómo llevar a cabo los procesos de evaluación, buscando, planificando, ejecutando y evaluando los procesos de evaluación, de tal manera que, los resultados mejoren y sobre todo la comunicación de los resultados, llegue a tiempo para promover reacciones sobre todo positivas en

especiales en los padres de familia y estudiantes. El Minedu (2015) señala que el director tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa:

En el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2° y 4° grado de primaria; 2° grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas (p.15)

Es importante por ello, que los directores planifiquen y ejecuten acciones permanentes de mejora de los resultados, lo que significa que debe hacer una evaluación de la ejecución de sus metas y objetivos anuales; también pueden hacer uso de los resultados de las evaluaciones de la Unidad de Medición de la Calidad, e identifiquen sus fortalezas y debilidades en lo académico, para que luego con la participación de la comunidad educativa elaboren propuestas de mejora centradas en los estudiantes.

Acceso y permanencia de los y las estudiantes,

En un nuevo enfoque de la educación por competencias, la asistencia a clases es muy importante considerando que se trata de desarrollar capacidades, y estos no se desarrollan en una sola clase, sino en permanentes procesos de aprendizajes, que se garantiza solo si asisten los estudiantes puntualmente a la institución educativa; por lo tanto el liderazgo pedagógico del director alcanza a este desafío a promover estrategias para hacer que tanto estudiantes como padres de familia también asuman compromisos en esta tarea.

Este Compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro. La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, por ello resulta ser la antítesis de la deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa. (p.18)

Este desafío necesita de la participación de los demás actores de la comunidad educativa, para que sea efectiva, es importante que se tenga resultados de la asistencia por ejemplo mensual y darse cuenta de los estudiantes que tienen reiteradas inasistencias, o están por abandonar el proceso, y se tomen acciones para lograr mantenerlos en el sistema.

Calendarización y gestión de las condiciones operativas.

Hay que entender que la tarea educativa, es compleja, por lo tanto, se debe planificar, en ella debe existir una calendarización de acciones, negociada con los padres de familia, para que las acciones de coordinación e intercambio puede llevarse a cabo y no ser letra muerta, en los documentos de gestión, como señala el Minedu (2015):

Corresponde señalar que este es un Compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los Compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas originará el desarrollo completo del currículo y garantizará a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas (p.20).

Este es un compromiso, donde todos deben cumplir con la jornada escolar, pero también los docentes deben trabajar lo que señala su jornada laboral, porque de lo contrario las acciones planificadas como parte del currículo, no se podrá cumplir y los aprendizajes planificados tampoco serán aprovechados.

Acompañamiento y monitoreo a las docentes para la mejora de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el CNEB.

En las orientaciones para el desarrollo de la gestión escolar 2020 (RVM -2019) este compromiso se resalta sobre las otras, en el sentido de que se está insistiendo en mejorar los aprendizajes de los estudiantes con énfasis en la planificación, conducción-mediación, evaluación formativa. Es a partir de este acompañamiento y monitoreo es que el director identifica las buenas prácticas de los docentes, los reconoce y sigue estimulando.

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. (p21)

Si nuestra meta es la mejora de los aprendizajes, se debe evaluar los diferentes procesos, y acompañar a los docentes para ir creciendo personal y profesionalmente, esto de manera colegiada y en procesos de retroalimentación a la labor docente. Esto será posible si se acompaña y monitorea en función del logro de las metas y objetivos institucionales.

Gestión de la convivencia escolar,

Por una parte, los directores saben de su gestión compartida, participativa y por otra parte están los múltiples desafíos para cumplir con este propósito, algunos docentes trabajando en distintos turnos, esto se hace cada vez más común día a día; los padres y madres de familia también con distintas ocupaciones, en las instituciones educativas si hace una gestión en función de metas de aprendizajes, existen necesidades y demandas cada vez mayores que el director tiene que atender. En este contexto su liderazgo va hacia el establecimiento, de una:

Convivencia escolar, considerada como el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (Tapa, Cohen y otros 2013). Podemos sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. (Minedu 2015; p. 25)

Se está apostando, por una gestión con visión compartida, en este sentido lo primero que se debe buscar lograr es una buena convivencia, donde exista un trato horizontal, una comunicación fluida, donde es posible aportar con confianza y seguridad, aportando a un clima institucional positivo, donde pueda ser posible trabajar, aportar y a la vez recibir las sugerencias sinceras para acrecentar el desempeño laboral.

CAPITULO III

ORIENTACIONES PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN FUNCIÓN A LOS APRENDIZAJES

En los dos capítulos anteriores, se ha tocado aspectos generales del liderazgo del director; pero también a la luz de lo revisado, es de interés resaltar algunas ideas que pueden servir de base para que los directores recuperen parte de su función, o específicamente la función de liderazgo pedagógico, que es materia de este estudio.

3.1. Papel del director en la gestión de los aprendizajes

Como se viene tratando, frente a la gestión puramente administrativa, surge la gestión pedagógica e institucional, que centra la tarea del director en las acciones pedagógicas, y dentro de ella en las metas de aprendizaje de los estudiantes, no es para menos que en nuestra región por ejemplo no se ha podido alcanzar las metas nacionales, sobre todo en comunicación y matemática donde en reiteradas evaluaciones se ha quedado en el último lugar, dando cuenta de los pobres aprendizajes de los estudiantes, y en pleno siglo XXI, cuando Bolívar (2010), resalta:

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes y en todos los lugares una buena educación. La agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección, creemos, es el liderazgo para el aprendizaje, es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. (p. 16)

Con toda seguridad, no hay cambio sino existen instituciones educativas que logren aprendizajes de calidad en sus estudiantes, y esto como se ha mencionado líneas arriba en todos los lugares, sin importar donde este, ubicada la institución educativa, ya que, a todos los niños, niñas, adolescentes, y jóvenes por derecho les corresponde recibir una buena educación, en el marco de una educación inclusiva.

Con este propósito los directores de diferentes partes del Perú han estado formándose en gestión, esto teniendo en cuenta que en la formación inicial

escasamente se toca temas de gestión escolar, pero cuando los docentes empiezan a trabajar muchos asumen el cargo de director. Lo que hace ver la demanda de formación en gestión escolar, considerando lo que menciona Bolívar (2010):

La capacidad de un centro escolar para mejorar depende, en modo significativo, de líderes que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar a que su centro aprenda a desarrollarse, haciendo las cosas progresivamente mejor. Entendemos por “liderazgo” la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, no basada en el poder o autoridad formal. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, hablamos de liderazgo pedagógico. (p.16)

Cuando se trata de valorar el liderazgo, encontramos que no dependen de características individuales, sino algo que tiene razón de ser en la interrelación que establece el director con los demás actores educativos, y es ahí donde entra a ser ese dinamizador de las acciones para ir progresivamente alcanzando mejores aprendizajes.

3.2. Ruta de mejora de la gestión para mejores aprendizajes

Las cosas más complejas se hacen sencillas siempre y cuando las enfrentamos con una planificación seria, responsable, estudiada, por otra parte, cada quién en la institución educativa debe cumplir bien sus funciones, y que las acciones y objetivos a lo largo del tiempo, se consoliden poco a poco, como explica Henríquez (2018), al respecto:

La noción de proceso da a entender que las dimensiones del mejoramiento educativo se van interrelacionando, modificando y consolidando a lo largo del tiempo, con lo que la perspectiva de trayectorias escolares resulta adecuada para comprender de mejor manera cómo los establecimientos educativos generan y sostienen su mejora educativa. (p. 12)

Toda mejora de resultados, lleva su tiempo, pero si todos cumplen de manera efectiva, estará asegurado el éxito, y es como la planificación y la clarificación de una

ruta puede ser importante cuando se trata de ahorrar tiempo y energía para alcanzar los objetivos. Los directores por lo tanto deben tener claro que hacer y cómo, para convocar a los demás actores y sensibilizar, hacia la visión de la institución educativa.

Por otra parte, como no siempre se logran los objetivos con buenas intenciones, también se debe aclarar, que una vez realizado el plan, debe ser implementado, con los recursos necesarios, considerando elementos internos y externos, tal como plantea (Cremes, Sol, Resiga, y ESI-Tema, 2007; en Enríquez):

Además de lo mencionado, se consideran elementos externos como el contexto, recursos y alianzas estratégicas; y elementos internos, como el enfoque hacia la mejora de procesos y resultados educativos, motivación y expectativas de la comunidad educativa, además de espacios colaborativos entre docentes, para el logro de aprendizajes. (p. 12).

En la gestión institucional, es importante que se tome en cuenta los factores externos e internos, en diagnosticar el contexto es tan importante como realizar el diagnóstico institucional, todo esto acompañado de un trabajo en equipo, que realmente funcione como un ente movilizador de los actores sociales en torno a motivos que a todos interesa.

3.3. Importancia del liderazgo pedagógico en relación con los compromisos de gestión y los logros de aprendizaje

En todas partes del mundo, no ocurre similares necesidades y demandas, pero hay cosas parecidas, como es el caso de cómo se entiende el liderazgo pedagógico en otras partes, como es el caso de el Salvador, donde se señala que un director con liderazgo pedagógico:

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al

desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc. (p. 12)

Es importante destacar lo que señalan en el Salvador, sobre todo por que destaca la planificación curricular como documento contextualizado, que desarrolla acciones como solución de necesidades educativas y por tanto es innovador en todos los elementos que constituye el currículo. Desde luego que en el caso del Perú, no se ha tocado estos aspectos de la labor pedagógica del director, pero se entiende que es contextualizado e innovador, en la medida que toma en cuenta el contexto y también da respuesta a necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes. En el contexto en la que venimos reflexionando, se encontró a Belio, Valenzuela, Van ni y Contreras, (2015)

Los directivos de las escuelas ponen en práctica un estilo de trabajo que impulsa el cambio, al exigir a sus docentes ajustarse paulatinamente a procesos sistemáticos de planificación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, pero ofreciendo el apoyo técnico y emocional que requieren para lograrlo, lo cual mantiene la motivación del equipo docente (p. 16)

Está claro, que la ruta de planificación de la gestión educativa, unida a la operatividad de las políticas educativas, las interrelaciones sanas, la ayuda técnica imprima cambios y este mismo, actúe como factor motivador en docentes y en todo el personal, que se vuelve una fuerza movilizadora de energías, para conseguir las metas de aprendizaje.

3.4. Herramientas que apoyan a la consecución de los logros de aprendizajes

Nada puede estar al azar, no se consiguen las metas y objetivos, sin hacer una previsión, uno o varios planes, incluyendo las reglas para su ejecución, el éxito de la organización radica en la organización, en la planificación, la ejecución, la evaluación, incluyendo el acompañamiento y la retroalimentación. Existen documentos del

Minedu, que presentan los instrumentos de gestión como aquellas herramientas que conducen de manera más segura al logro de los objetivos. Estos instrumentos se desarrollarán en una apretada síntesis, para recuperar lo estudiado en algún momento, y si por algún caso es director y no lo ha revisado, este camino se recorrerá juntos:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Hace unas cuantas décadas, surgió el tema de los PEI, poco a poco los directores han ido navegando en la abundante información al respecto, pero a veces poco valorada, ya que son poco los directores que han logrado liderar una verdadera construcción del PEI de su institución educativa, vamos a recordar de qué trata este instrumento de gestión, Minedu (2014):

Es un instrumento de gestión, que...orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa. Programa, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial del distrito. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar (p.20).

De las prioridades que tiene este instrumento, la autonomía de los centros, es lo que queda por trabajar más, la gestión participativa de alguna manera se está avanzando; en cuanto a la participación de la comunidad educativa, también se está haciendo otro tanto. Dentro de lo que parece no moverse, si nos detenemos, encontramos, algún avance, pero lo que no podemos es quedar como estamos, no podemos esperar todo el tiempo y ver que, pasa; conviene a los directores hacer su diagnóstico y planificar para resolver las necesidades educativas, y apoyarse en el PEI, para planificar ese desarrollo teniendo como centro a los niños y niñas y su aprendizaje. Sin pensar en las cosas terminadas, sino en proceso de construcción, como señala Piñeiro, (2001): El proyecto institucional "...debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura

fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente” (p. 1).

Proyecto Curricular Institucional

Al igual que la gestión educativa, necesita planificarse, la ejecución del currículo también necesita de una planificación, a largo, mediano y corto plazo. Uno de los documentos de donde se deriva las actividades curriculares del aula, es el PCI, documento que contiene los aprendizajes que los estudiantes deben lograr. COREFO (2012) presenta el PCI, como:

Un instrumento de gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI (p.2).

Esta herramienta de gestión, es de elaboración participativa, ya que muchas personas de la comunidad, incluyendo padres y madres de familia, autoridades comunales, sabios y sabias, líderes de las organizaciones, representantes de otras instituciones, tendrán que aportar mucho de su experiencia y conocimientos, para hacer la educación que queremos.

Plan Anual de Trabajo (PAT)

En la institución educativa, la planificación más global, lo constituye el PEI, las normas indican que se construye cada cinco años, aunque reconocemos que para algunas instituciones dura un poco más, desde luego que entendemos que es una planificación grande, le corresponde un segundo nivel de operatividad, y ahí surge la construcción del Plan Anual de Trabajo, esta herramienta según el Fascículo de compromisos de Gestión del Minedu (2014) es:

El PAT es una herramienta de gestión operativa, funcional y articuladora, cuya elaboración exige la participación de la comunidad educativa y el CONEI. Su

formulación no obedece solo a una necesidad administrativa, sino al compromiso de la IE para la mejora de los aprendizajes (p. 41).

Se trata de prever las acciones y cumplimiento de metas y objetivos anuales, es como se hace operativo el PEI, y como tal es concreta, funcional, y obedece al compromiso de la institución educativa, para señalar la mejora de los aprendizajes año a año. Los directores lideran su construcción y construyen con la participación del CCONEI.

Reglamento Interno (RI)

Después de haber organizado las acciones, los recursos, el tiempo, etc. surge una necesidad, con qué reglas va a funcionar, cuáles van a ser los deberes, los derechos, cómo nos organizamos, cómo tendrá que funcionar las cosas para garantizar que se lleguen a los objetivos, es hora de revisar las diversas normas legales, sobre la gestión en las instituciones, los derechos de los docentes, también los deberes, sanciones, etc. y hacerla para la institución educativa.

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: Responde a propósitos institucionales, asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales (p.5).

Sí se va a realizar un trabajo participativo, cómo debe actuar cada uno, en los diferentes momentos de trabajo, necesitamos regular las actitudes, de modo que la comunidad educativa, sea una comunidad con un buen clima institucional; para esto tenemos al reglamento interno de la institución educativa.

CONCLUSIONES

- Primera.-** El liderazgo pedagógico, hace que el director promueva la mejora continua de las metas y objetivos institucionales centrados en los aprendizajes de los estudiantes, garantizando una buena prácticas directiva en la institución educativa.
- Segunda.-** Sea identificado que el liderazgo pedagógico se nutre de una gestión participativa, de calidad, y centrado en los aprendizajes, el cual imprimirá un estilo transformacional a la gestión, donde se anima al personal y se le estimula a conseguir los objetivos previstos, con visión compartida.
- Tercera.-** El papel del liderazgo pedagógico en la labor del director, hace que la gestión garantice los aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad, trabajando en los tres componentes: gestión de los procesos pedagógicos, convivencia democrática e intercultural y vinculo escuela, familia y comunidad, desde un trabajo colegiado con los docentes, y el apoyo de los demás actores educativos.
- Cuarta.-** Una propuesta para mejorar el liderazgo pedagógico de los directores, se fundamenta en el cambio, al exigir que los docentes se ajusten paulatinamente a procesos sistemáticos de planificación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, asumiendo el apoyo técnico y emocional que se requieren para lograr las metas y objetivos.

RECOMENDACIONES

A los directores, orientar su práctica de gestión en las tres dimensiones: en gestión administrativa, gestión institucional y gestión pedagógica, y centrar su gestión en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Poner en práctica el liderazgo pedagógico, planificando acciones en equipo; en función al diagnóstico interno y externo, a los resultados de aprendizaje de los estudiantes y a los resultados del acompañamiento y monitoreo a la calidad de los procesos pedagógicos que llevan a cabo los docentes en el aula.

Desarrollar investigaciones que den cuenta de la calidad del servicio educativo que ofrecen las instituciones educativas, la implicancia de los padres de familia en las actividades educativas de sus hijos, las demandas actuales de los padres y madres de familia, los estilos de liderazgo para el éxito de la gestión, entre otros temas.

Mejorar el liderazgo pedagógico, asumiendo su propia formación en temas de didáctica de las áreas curriculares, los enfoques actuales de la educación, las condiciones para garantizar aprendizajes de calidad, normatividad de la modernización del servicio público, acompañamiento y monitoreo, temas que ayudarán a que mejore el proceso y sean el soporte técnico de los docentes, desarrollando acciones de retroalimentación.

REFERENCIAS CITADAS

- Díaz, A. F., Hernández, G. (1988) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. MCGRAW-HILL. México.
- Minedu (2009) Diseño Curricular Nacional. Lima.
- Minedu (2003) Ley General de Educación 28044. Lima.
- Minedu (2014), *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela.* Lima.
- Minedu (s.f). Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela. Lima.
- Minedu (2015) Compromisos de Gestión Escolar. Lima.
- Minedu (2016). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Fascículo N° 1 ed. 1° Impresos & Diseños. Lima.
- Minedu (2016). *Planificación escolar, La Toma de decisiones informadas.* Texto del módulo 2. Lima Perú.
- Minedu (2010) Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones Educativa.
- Yepes, V. (2008) ¿Qué son los resultados de aprendizaje? Colombia.
- Bolívar (2008) *Liderazgo para el aprendizaje.* Universidad de Granad. Pro Liberado.
- Coreo (2012) *Proyecto Educativo Institucional.* Lima.
- Henríquez, C. (2018) *Claves para el mejoramiento escolar.* Agencia de Calidad de la Educación. Firma gráfica LTDA. Chile.
- Belio, Valenzuela, Van ni y Contreras (2015) *Guía basado en Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?*
- Minedu (2003) Ley General de Educación 28044. Lima.
- Minedu (2015). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones*

Minedu (2016) *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*.
San Borja Lima, Perú.

Ministerio de Educación (2008) *Dirección Escolar Efectiva de la serie. Gestión Escolar Efectiva*. San Salvador.

Minedu, (2014) *Fascículo de compromisos de Gestión del Minedu*. Lima.

Piñero, M. L. (s/a) *El Proyecto Educativo Institucional*. Lima