



Universidad Femenina Del Sagrado Corazón

Escuela de Posgrado

Programa Académico de Maestría en Educación

LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA
UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR

Tesis presentada por:
GIANINA ELENA COBOS CIEZA

Para obtener el Grado Académico de
MAESTRA EN EDUCACIÓN
con mención en Gestión Directiva Educativa

Asesora:

Dra. Lucrecia Chumpitaz Campos

Cód. Orcid 0000-0003-2454-8495

Lima – Perú

2021

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

GIANINA ELENA COBOS CIEZA

Lucrecia Elizabeth Chumpitaz Campos

Nombre(s) y Apellidos, Asesora

Mario Armando Cartagena Beteta

Nombre(s) y Apellidos, Miembro

Mariella Victoria Mendoza Carrasco

Nombre(s) y Apellidos, Miembro

Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón

Nombre(s) y Apellidos, Miembro

Dra. Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón
Directora de la Escuela de Posgrado



RESUMEN

Las actividades pedagógicas dentro de una institución educativa, liderada por el director, resultan de gran importancia, ya que contribuyen en elevar la calidad de los aprendizajes. En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis de la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una escuela pública. La investigación es cualitativa y para estudiar de manera particular este fenómeno, fue apropiado el diseño estudio de caso. La muestra estuvo conformada por la directora de la institución y diez docentes. Para la recogida de información de campo, se aplicó como técnicas la entrevista semiestructurada, desarrollándose un guion de entrevista, y la observación. Como resultado se obtuvo que las características del liderazgo pedagógico de la directora se amalgaman con sus funciones e importancia de su rol para el logro de buenos aprendizajes. Además, el liderazgo pedagógico aplicado en la dirección de una escuela se fundamenta en las diversas acciones y compromisos de gestión para el logro de mejores aprendizajes, a través del fortalecimiento profesional del docente, manteniendo una relación constante con aliados estratégicos, promoviendo el trabajo colaborativo, poniendo en práctica una comunicación efectiva y brindando las condiciones adecuadas para una buena convivencia que asegure un aprendizaje eficaz.

Palabras clave: liderazgo pedagógico, formación docente, gestión escolar, aprendizaje.

ABSTRACT

The pedagogical activities within an educational institution, led by the director, are of great importance, since they contribute to raising the quality of learning. In this sense, the present study aims to carry out an analysis of the influence of the pedagogical leadership of a director in the school management of a public school. The research is qualitative and to study in a particular way the characteristics of the principal's pedagogical leadership and its influence on school management, the case study design was appropriate. The sample consisted of the director of the institution and ten teachers. For the collection of field information, the semi-structured interview was applied as techniques, developing an interview script, and observation. As a result, it was obtained that the characteristics of the pedagogical leadership of the director are amalgamated with her functions and the importance of her role for the achievement of good learning. In addition, pedagogical leadership applied in the direction of a school is based on the various actions and management commitments to achieve better learning, through the professional strengthening of the teacher, maintaining a constant relationship with strategic allies, promoting collaborative work, putting into practice effective communication and providing the right conditions for a good coexistence that ensures effective learning.

Keywords: pedagogical leadership, teacher training, school management, learning.

RECONOCIMIENTO

A Dios, por acompañarme en este trayecto de mi vida y ser mi guía en cada proceso de superación.

A mi esposo, por brindarme su apoyo y fortaleza para poder alcanzar mis metas.

A mis hijos Joaquín y Daniel por ser mi alegría e inspiración.

A la Dra. Lucrecia Chumpitaz Campos por el acompañamiento y conocimiento brindado en la realización de la tesis.



ÍNDICE

RESUMEN.....	4
RECONOCIMIENTO.....	5
ÍNDICE	6
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Justificación de la investigación	21
1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	22
1.4 Objetivos de la investigación.....	24
1.4.1 Objetivo general.....	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1 Antecedentes internacionales	25
2.1.2 Antecedentes nacionales	28
2.2 Bases teóricas	30
2.2.1 Liderazgo pedagógico del director.....	30
2.2.1.1 Definiciones de líder y liderazgo	30
2.2.1.2 El director de escuela	33
2.2.1.3 Liderazgo pedagógico	34
2.2.1.4 Rasgos que caracterizan el liderazgo pedagógico del director	36
2.2.1.5 Importancia del liderazgo pedagógico.....	37
2.2.1.6 Formación del directivo como líder pedagógico	38
2.2.1.7 Dimensiones del líder pedagógico	40
2.2.1.8 Marco del buen desempeño directivo	42
2.2.2 La gestión escolar en las instituciones públicas	44
2.2.2.1 Concepción de gestión escolar	44
2.2.2.2 Estrategias para una buena gestión escolar	46
2.2.2.3 Planificación	47
2.2.2.4 Monitoreo y acompañamiento pedagógico	49
2.2.2.5 Gestión de la convivencia escolar.....	51

2.2.2.6	Compromisos de gestión escolar	52
2.3	Definición de términos	55
CAPÍTULO III: MÉTODO		58
3.1	Nivel, tipo y diseño de investigación	58
3.2	Participantes.....	60
3.3	Categorías de investigación.....	64
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	68
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		73
4.1	Liderazgo pedagógico del director	73
4.2.	El liderazgo pedagógico en la gestión escolar	77
4.3.	Liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes	80
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS		86
5.1.	Liderazgo pedagógico del director	86
5.1.1	Características del líder pedagógico	87
5.1.2	Funciones del líder pedagógico	89
5.1.3	Importancia del líder pedagógico	90
5.2.	El liderazgo pedagógico en la gestión escolar	92
5.2.1	Acciones para la mejora escolar	92
5.2.2	Compromisos de gestión	95
5.3.	Liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes	96
5.3.1	Metas y expectativas.....	97
5.3.2	Manejo estratégico de los recursos.....	98
5.3.3	Planeamiento, coordinación y evaluación	100
5.3.4	Promoción del desarrollo docente.....	101
5.3.5	Ambiente seguro y suficiente	102
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		106
6.1	Conclusiones	106
6.2	Recomendaciones	107
REFERENCIAS		109
APÉNDICES		119
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		120
APÉNDICE B: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....		121
APÉNDICE C: CARTA SOLICITANDO JUICIO DE EXPERTOS		123
APÉNDICE D: MODELO DE INSTRUMENTO.....		124



LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Categoría y subcategoría de estudio.....	64
2. Definición de categorías y Subcategorías.....	69
3. Consolidado de codificación.....	71



LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Visión general de líder.....	33
2. Prácticas de Liderazgo del director agrupados en cinco dimensiones	42
3. Lineamientos para un buen desempeño directivo.....	44
4. Procesos de planificación.....	49
5. Compromiso de Gestión.....	54
6. Representación gráfica del diseño del estudio de casos.....	59
7. Criterios de inclusión y exclusión de los participantes.....	62
8. Muestra de estudio	63
9. Técnicas utilizadas para la recogida de información a través de las subcategorías.....	67
10. Representación de la categoría 1.....	74
11. Representación de la categoría 2.....	77
12. Representación de la categoría 3.....	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación peruana viene enfrentando los constantes cambios y transformaciones como resultado de la evolución del conocimiento. Ante este escenario, surge la necesidad de contar con el talento humano capaz de responder frente a estas exigencias y poder garantizar un servicio educativo acorde a las demandas del momento. En ese sentido, la figura del director en la institución desempeña un rol fundamental en la calidad educativa, es el responsable de dirigir, orientar y acompañar, poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades para realizar un trabajo eficiente. Además, a través de su gestión y del permanente proceso de actualización, asegura un servicio de calidad en su institución.

Actualmente, las escuelas se movilizan en función a los aprendizajes de los estudiantes; es por ello por lo que en estos tiempos se requiere no solo de un líder administrativo, sino de un líder pedagógico encargado de la gestión curricular, que acompañe el trabajo pedagógico de sus docentes y dirija las acciones en función a los aprendizajes de los estudiantes (Rodríguez, 2011). Las actividades dentro de una escuela son dirigidas en función al aprendizaje escolar, sin embargo, algunas instituciones presentan dificultad en su gestión por la falta de liderazgo pedagógico de sus directivos.

Frente a esta situación, nace el interés de la presente investigación, pues resulta importante el análisis de la incidencia del liderazgo pedagógico de un director en la administración de una escuela pública. Asimismo, es relevante identificar las características del liderazgo pedagógico y describir la influencia de éste en la gestión educativa. Los conocimientos actuales de este estudio beneficiarán de manera directa el desempeño de los directores en las diferentes

actividades que integran una institución educativa y en la calidad del servicio. Además, será de mucha utilidad para directores noveles, ya que los motivará y orientará a desempeñarse en su nuevo cargo de manera eficiente, identificando y fortaleciendo las principales prácticas que debe realizar como líder pedagógico. Cuellar, Gonzales, Espinoza y Cheung (2019) afirman que la labor del director novel es compleja y requiere de una orientación.

Se entiende por liderazgo pedagógico a todas las medidas que desarrolla el director por mejorar el aprendizaje de los estudiantes, motivando actividades en equipo de todos los miembros de su escuela y brindando acompañamiento (Bolívar, 2010; Gonzales, 2017). Se considera gestión escolar a aquellas prácticas que generan situaciones favorables y aseguran los aprendizajes en una institución educativa (MINEDU, 2016). Como se puede apreciar, el director es un elemento primordial en una institución educativa, su gestión y liderazgo favorece de manera directa e indirecta el resultado de los aprendizajes.

Este estudio pertenece a la línea de investigación Gestión Institucional y al tema de Reingeniería y planteamiento estratégico de la Maestría de Gestión Directiva Educacional de la UNIFE.

La revisión de antecedentes nacionales e internacionales relacionados con el tema de investigación, han aportado conocimientos al presente estudio. Ellos concuerdan que los directores deben realizar tareas pedagógicas en el interior de la escuela, tener claro los objetivos que quieren lograr en favor del aprendizaje de sus estudiantes y de toda su institución. El director es un representante de cambios, tiene habilidades que contribuyen a los procesos de mejora de los aprendizajes, dirige con sentido e intención a todos los miembros de su comunidad hacia un propósito común y los compromete a participar en las

diferentes actividades de la organización. Asimismo, se menciona que los niveles de aprendizaje están vinculados con el liderazgo pedagógico que se practica en la escuela. En ese sentido, el líder pedagógico motiva al personal, brinda condiciones de trabajo que les permita desarrollar motivaciones, conocimientos y habilidades para lograr metas personales y las de la organización; además se menciona la importancia de que los directores se involucren en el seguimiento y acompañamiento de los procesos pedagógicos realizados por los docentes.

El liderazgo pedagógico es un tema que ha sido estudiado por distintos autores, lo cual justifica su importancia en esta investigación, ya que contribuye a seguir mejorando los procesos de gestión en las escuelas públicas. Mediante esta investigación se recogió las diferentes experiencias y prácticas de liderazgo pedagógico de la directora en la búsqueda de una buena gestión escolar. Una principal referencia para este estudio fue el *Marco de Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión escolar*, documentos del Ministerio de Educación del Perú. Para conseguir buenos resultados en la gestión escolar se requiere del liderazgo pedagógico del director. Una eficiente gestión escolar en las escuelas es fundamental, ya que permitirá la calidad de los aprendizajes y como consecuencia el éxito de toda la organización (López, 2010).

Así, resulta de gran importancia esta investigación, pues contribuye en mejorar los procesos de gestión de las escuelas públicas del nivel primaria, a través del conocimiento de las diferentes estrategias de gestión y las prácticas de liderazgo pedagógico realizadas por el director, que al ser aplicadas en una institución educativa permitirá organizar la gestión escolar y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, identifica las principales prácticas pedagógicas y de gestión que realiza un director en su institución educativa y

será un material útil que ayudará a directores noveles a poder desempeñarse en su cargo de manera eficiente, identificando y fortaleciendo las principales prácticas que debe realizar como líder pedagógico.

El presente estudio está centrado en el nivel descriptivo, de acuerdo con el tipo de información que se espera obtener y al nivel de análisis que debe realizarse sobre el fenómeno. El nivel descriptivo se caracteriza por precisar características, cualidades centrales de cualquier fenómeno que se estudie (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En cuanto al tipo de investigación, se puede decir que es básica y según la naturaleza de la información que se recogió es cualitativa. Según Sanca (2011), la investigación cualitativa describe las cualidades del fenómeno y usa una metodología inductiva.

El diseño de la investigación es un estudio de caso de tipo caso único, considerada por Rodríguez, Gil y García (1996), como una estrategia de la investigación cualitativa por tratar temas únicos que requieren un estudio profundo. El estudio de caso es un diseño apropiado que permite estudiar, comprender y describir de manera particular las cualidades del liderazgo pedagógico practicado por el director de una institución educativa de gestión pública y la influencia en la gestión escolar.

Se seleccionó la muestra de forma intencional, es decir, los participantes no fueron elegidos con criterios del azar. En este sentido, se seleccionó según los criterios de inclusión y exclusión. Se consideró algunas características: de todos los directores de las escuelas públicas del distrito de Surquillo, se seleccionó a la directora por tener especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y dirigir una institución educativa pública del nivel primaria y accesible. Además, se seleccionó de esta institución a docentes nombrados

que cumplieran con ciertas características para ser parte de esta investigación y obtener de ellos una información válida y confiable.

Para la recogida de información se aplicaron dos técnicas, la entrevista semiestructurada y la observación, pues se desea comparar y complementar los datos registrados de la directora y de los docentes. Para completar la información no solo se observó, sino también se preguntó y para ello fue muy útil la entrevista semiestructurada como una técnica para conocer los puntos de vista de cada participante. Asimismo, para el procesamiento y análisis de la información, se transcribió en un documento de *Word* y se realizó las siguientes fases: categorización, codificación, registro y tabulación.

Esta investigación responde al siguiente problema: ¿Cómo influye el liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar de una Institución Educativa pública? Se planteó como objetivo general analizar la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una institución pública y, como objetivos específicos, identificar las características del liderazgo pedagógico de una directora y describir la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una institución pública.

La investigación se estructura en cuatro capítulos organizados. En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, la justificación, delimitación y limitaciones; así como los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, se centra en el desarrollo del marco teórico, sobre el que basamos la presente investigación; antecedentes de estudios previos, así como, bases teóricas que conducen el problema y las definiciones de términos.

El tercer capítulo presenta el nivel, tipo y diseño de la investigación; además, describe los criterios para la selección de la muestra; se explica las

técnicas e instrumentos con los que se recogieron la información de campo, el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo describe los resultados obtenidos en el proceso de recogida de información en campo a través de las técnicas de entrevista semiestructurada y observación.

El quinto capítulo presenta la discusión de los resultados encontrado con el fin de responder a los objetivos planteados. Finalmente, el sexto capítulo describe las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se detalla el contexto del problema de investigación y se justifica la relevancia del estudio. Asimismo, se realiza la delimitación y se mencionan las limitaciones que se presentaron en su ejecución. Luego se plantean los objetivos que orientan este trabajo.

1.1 Planteamiento del problema

La educación viene enfrentando diversos desafíos como consecuencia del acelerado incremento de nuevos conocimientos, cambios sociales y nuevas tecnologías. En la actualidad, la escuela asume esta responsabilidad atendiendo las diversas demandas de esta sociedad exigente (Pedraza, Salazar, Robayo y Moreno, 2017). Además, prepara y forma ciudadanos capaces de actuar y desenvolverse con éxito en distintos escenarios (MINEDU, 2017). El Proyecto Educativo Nacional al 2036 coincide al mencionar que son las instituciones educativas las que deben ofrecer un servicio de calidad, elevando el nivel de aprendizaje en los estudiantes para desenvolverse con suficiencia y afrontando los entornos cambiantes propios de esta época (Consejo Nacional de Educación, 2019).

En este sentido, es relevante indicar la participación del director, como elemento fundamental en la escuela. La gestión de la institución educativa es responsabilidad del director, quien asume funciones que comprende los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ley N° 28044, 2012). Por otra parte, Furguerle y Vitorá (2016) mencionan que el liderazgo del director influye de manera directa e indirecta en el progreso de una institución, puesto que sus acciones impactan de forma efectiva en el nivel académico de los estudiantes.

Según lo mencionado, se puede decir que el director tiene la gran responsabilidad de liderar una institución y al grupo de personas que la integran.

En la actualidad, uno de los grandes problemas de las escuelas públicas de nuestro país está relacionado con el liderazgo del director, quien descuida el aspecto pedagógico de su institución para centrar su atención en otras funciones. El director ejecuta diversas tareas de carácter administrativo, burocrático, representativo y legal (Herrera y Tobón, 2017). Es la persona que representa legalmente a una institución educativa y debe cumplir con la entrega de documentos que por normativa son solicitados por el Ministerio de Educación y UGEL, restándole tiempo para dedicarse a las actividades pedagógicas. Además, es preciso mencionar que en algunos casos los directores no cuentan con el apoyo de un personal administrativo para realizar estas actividades.

Esta situación problemática perjudica la función pedagógica del director y se ve reflejada en las falencias académicas de los estudiantes, docentes desmotivados, con dificultades en su desempeño, un clima de tensión y padres descontentos con el servicio educativo (MINEDU, 2016). La ausencia del director en las actividades pedagógicas repercute de forma indirecta en el progreso académico de los estudiantes. Los docentes al no recibir el acompañamiento y la orientación de su líder presentan dificultades en su desempeño, muestran desinterés por mejorar su trabajo en el aula, afectando de esta manera el resultado de los aprendizajes y provocando la desconfianza de los padres respecto al servicio educativo brindado por la institución.

El liderazgo pedagógico es la suma de acciones que se desarrollan para poder conseguir aprendizajes óptimos en los estudiantes, un líder pedagógico dirige a toda la comunidad escolar a determinadas metas propiamente

pedagógicas (Rodríguez, 2017). A pesar de conocerse la relevancia del liderazgo pedagógico del director para la escuela y de haberse desarrollado en nuestro país el plan nacional de fortalecimiento del liderazgo pedagógico para directivos de instituciones educativas públicas en el año 2017, para desarrollar competencias sobre gestión curricular, acompañamiento, trabajo colaborativo y estrategias de gestión; existen en la ciudad de Lima instituciones educativas públicas que vienen siendo lideradas por directores que no ponen en práctica este tipo de liderazgo. Entre las principales razones se identifica la carga administrativa que deben cumplir, la elaboración y presentación de diversos documentos solicitados por entidades educativas, las reiteradas visitas de autoridades y supervisores a la institución para la revisión de documentos, los trámites que exigen la presencia del director, entre otros.

La gestión escolar se ve debilitada por la ausencia de liderazgo pedagógico del director, ya que este no dedica el tiempo necesario para atender las necesidades pedagógicas de su institución, provocando el desconocimiento de las dificultades de sus docentes y estudiantes. Estas afirmaciones se refuerzan en el estudio realizado por Hidalgo y Orbegoso (2019), quienes señalan como consecuencias de un mal liderazgo pedagógico, la deficiente gestión educativa y el inadecuado desempeño docente. En algunos casos, los directores delegan tareas administrativas a sus docentes para poder cumplir con la presentación oportuna de los documentos solicitados, generando malestar en ellos por tener que realizar trabajos que no les compete y desconfiando de la capacidad de su director. Según Rubio y Olivo (2020) menciona que en las escuelas existe una sobre carga de trabajo administrativo y burocrático que deben realizar los docentes. Por otro lado, el desempeño del docente en el aula

es afectado, dado que descuida sus actividades pedagógicas para dedicarse a realizar otras.

Estas son algunas de las razones por las cuales una institución no logra los objetivos esperados en su gestión escolar y de forma directa e indirecta el aprendizaje de los estudiantes se ve afectado por la falta de liderazgo pedagógico de su director. Las escuelas de hoy requieren no solo a un líder administrativo sino a un líder pedagógico, quien conduzca a toda la organización a poder lograr que los estudiantes aprendan y sea quien motive al personal docente a realizar un buen trabajo pedagógico (Rodríguez, 2017). En ese sentido, resulta importante para una institución educativa contar con el liderazgo pedagógico del director para lograr la calidad en el aprendizaje de los estudiantes, quien supervise el trabajo en el aula, asesore y evalúe el desempeño de sus docentes.

Tomando en cuenta la situación problemática, el presente estudio estableció como objetivo analizar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar, en una institución educativa pública del nivel primaria, perteneciente al distrito de Surquillo. Como se sabe, el director es la cabeza de una institución educativa y su liderazgo influye de forma relevante el resultado y la calidad de los aprendizajes. ¿Qué características tiene el liderazgo pedagógico del director? ¿Existe relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar? De esta manera, se formula la siguiente pregunta científica: ¿Cómo influye el liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar de una institución educativa pública? Este estudio pertenece a la línea de investigación Gestión Institucional y al tema de Reingeniería y planteamiento estratégico de la Maestría de Gestión Directiva Educacional de la UNIFE.

1.2 Justificación de la investigación

Las actividades dentro de una escuela son dirigidas en función al aprendizaje escolar, sin embargo, algunas instituciones presentan dificultad en la gestión por la falta de liderazgo pedagógico de sus directivos, afectando también la interacción e involucramiento con sus docentes y estudiantes.

En ese sentido, la investigación se justifica porque los resultados obtenidos contribuyen en mejorar los procesos de gestión de las escuelas públicas del nivel primaria, pues brinda la oportunidad de conocer algunas estrategias de gestión y prácticas de liderazgo pedagógico del director para beneficiar la organización escolar, la buena relación entre los integrantes y conseguir un mejor nivel en el aprendizaje de los estudiantes. Los directores conducen a su equipo hacia un mejor ejercicio pedagógico de sus funciones (Ritacco y Amores, 2018). Asimismo, se resalta la importancia y utilidad de la información contenida en este estudio para la toma de decisiones en favor y éxito de la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación o en instituciones con similares características.

En el plano teórico, esta investigación brinda conocimientos actuales sobre liderazgo pedagógico y gestión escolar que servirá como base teórica para otras investigaciones relacionadas con el tema. Además, motiva a otros investigadores a continuar o ampliar este estudio en diferentes contextos.

Además, desde la perspectiva metodológica, se realizó un proceso ordenado, utilizando técnicas de investigación cualitativa que pueden ser aplicadas a docentes y directores de diversas instituciones educativas para poder conocer la realidad de estas a través de las percepciones, experiencias y concepciones de los actores implicados.

Asimismo, esta investigación permitirá beneficiar de manera directa al director y a los docentes; puesto que contribuirá a mejorar su desempeño y formación. Hidalgo y Orbegoso (2019) concluyeron que el liderazgo pedagógico practicado por el director repercute en el desempeño de sus docentes y en las actividades pedagógicas que estos realizan. Los beneficiarios indirectos son los estudiantes quienes, al recibir la mejor enseñanza de maestros con buen desempeño y formación, podrán lograr un mejor aprendizaje. Los aportes de este estudio pueden ser aplicados en otras instituciones educativas con similares características, pues contribuye a mejorar las acciones pedagógicas y el logro de los objetivos propuestos.

A su vez, esta investigación será de mucha utilidad para directores noveles, ya que los motivará y orientará a desempeñarse en su nuevo cargo de manera eficiente, identificando y fortaleciendo las principales prácticas que debe realizar como líder pedagógico. Cuellar, Gonzales, Espinoza y Cheung (2019) afirman que la labor del director novel es compleja y requiere de una orientación.

1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación

Este estudio se realizó en una institución educativa pública de nivel primaria, perteneciente a la UGEL 07 y ubicada en una zona urbana del distrito de Surquillo. La institución tiene dos turnos, mañana y tarde, cuenta con una población de 513 estudiantes que provienen de los distritos de Surquillo, San Borja y Surco. De igual forma, asisten 22 docentes que en su mayoría llevan más de 18 años trabajando en la institución. Así mismo, la institución viene brindando el servicio educativo desde hace 48 años y durante este período ha sido gestionada por siete directores. En sus inicios funcionaron los niveles de inicial y primaria, pero a causa de la inadecuada gestión del director anterior, se

originaron algunos conflictos internos entre los docentes, malestar en los padres por la enseñanza y la disminución de la población del nivel inicial, causando el cierre de este nivel en el año 2006.

El efecto que generó la gestión anterior hizo que la escuela entrara en una etapa de crisis, ya que la población escolar continuó disminuyendo, porque los resultados en el aprendizaje del nivel primaria no eran los esperados. De la misma manera, los conflictos empezaron a surgir entre el director y los docentes, siendo este destituido del cargo por un proceso administrativo interpuesto por los padres de familia y docentes. Posteriormente, el mencionado director fue reemplazado por una nueva directora, que asume la responsabilidad luego de aprobar la Prueba Única Nacional de Acceso a Cargos Directivos. Al inicio de esta nueva gestión, surgieron inconvenientes ante las decisiones tomadas por la directora. La comunidad escolar manifestó su resistencia a los cambios propuestos, sin embargo, progresivamente su gestión fue mejor aceptada por las medidas que se llevaron a cabo y por los resultados obtenidos.

En cuanto a las limitaciones que surgieron en este estudio, estas se concentraron en la parte metodológica. Sobre todo, en la aplicación de la técnica de la entrevista semiestructurada, dado que tanto la directora como los docentes se resistieron al inicio, por desconfianza ante el posible mal uso de la información que ellos podían proporcionar. Adicionalmente, algo que también significó una limitación es la generalización de los resultados, ya que el estudio se realizó en una única institución educativa pública del distrito de Surquillo y los resultados sólo pueden ser aplicados en ese contexto o en instituciones que presenten similares características.

1.4 Objetivos de la investigación

Para este estudio se ha formulado un objetivo general y dos objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo general

- Analizar la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.

1.4.2 Objetivos específicos

a. Identificar las características del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.

b. Describir la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una institución Educativa pública de Lima Metropolitana.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En esta sección se presentan los antecedentes de las investigaciones nacionales e internacionales que se relacionan con el tema de estudio. Además, se explican las bases teóricas y la definición de términos.

2.1 Antecedentes de la investigación

Las instituciones educativas tienen el gran desafío de formar personas competentes a través de diferentes actividades que son dirigidas y gestionadas por el director, quien en su función de líder pedagógico conduce su institución hacia el logro de la calidad de los aprendizajes. Así, para comprender este campo de estudio se han revisado investigaciones nacionales e internacionales.

2.1.1 Antecedentes internacionales

El reciente estudio de Peire (2019) publicado en Argentina, sobre el desarrollo del liderazgo pedagógico de los directores, tuvo como objetivo describir las experiencias de liderazgo pedagógico de los directivos. Para la recogida de información se emplearon el guion de entrevista y la matriz de autoevaluación. Los resultados demostraron que los directivos que realizan tareas pedagógicas en el interior de la escuela tienen claro los objetivos que quieren lograr en relación con los aprendizajes de sus estudiantes y en beneficio de la institución. Además, es importante que los directivos y docentes cuenten con más tiempo para la realización y reflexión de actividades pedagógicas, registrar las buenas prácticas y compartir experiencias con otras instituciones educativas.

Bravo (2017), realizó un estudio en Chile, sobre la función del director y las buenas prácticas de gestión escolar, se identificó las cualidades de Liderazgo pedagógico de un director en el manejo del Proyecto Educativo Institucional, se

recogió información sobre este tipo de liderazgo, siendo un agente importante para el éxito educativo y para mejorar la calidad escolar. El objetivo fue precisar las competencias del director en la gestión del Proyecto Educativo Institucional y orientar sus acciones hacia una buena calidad de los procesos educativos. Se utilizó el método cualitativo, las técnicas empleadas fueron la observación y la entrevista semiestructurada; en este estudio se explica un caso de éxito de gestión escolar. Los resultados mostraron que el director es un representante de cambio, tiene habilidad para identificar las necesidades de su institución y presentar planes de trabajo que atiendan las dificultades encontradas; además fortalece las capacidades de sus docentes a través de cursos de perfeccionamiento, contribuye en los procesos relacionados con la calidad educativa y genera aprendizajes significativos en los estudiantes

La tesis doctoral de Rodríguez (2017) acerca de las acciones de un directivo, publicado en Chile, tuvo como tema central el liderazgo pedagógico y su objetivo fue determinar la incidencia de la labor del directivo en el desempeño docente. La investigación fue mixta, se complementaron diseños cualitativos y cuantitativos. La etapa cualitativa se analizó desde el estudio de caso y para la recogida de información se emplearon técnicas como las entrevistas individuales, cuestionario, focus group, observación participante y análisis documental. Las principales conclusiones fueron que los jefes de unidades técnicas pedagógicas ejercen funciones del liderazgo pedagógico y estas inciden de forma relevante en la experiencia pedagógica de los docentes y en las acciones de la institución.

Acosta (2017), en su investigación sobre tipos de liderazgo escolar realizada en Colombia, estudió los estilos de liderazgo que el director realiza en

la escuela para mejorar la calidad del servicio. El objetivo de esta investigación fue revelar las acciones de liderazgo ejercidas en una institución con la visión de mejorar la calidad educativa. La investigación fue de tipo descriptiva mixta y el paradigma constructivista; para la recogida de la información se empleó la entrevista, la encuesta y el diario de campo para poder determinar el estilo de liderazgo más pertinente para atender las exigencias de la sociedad. Las principales conclusiones de esta investigación estuvieron relacionadas con el liderazgo transformacional que realiza el director, siendo de agrado para maestros, estudiantes y padres de familia; la buena comunicación y el diálogo que mantenía con la mayoría de ellos promovía la participación y optimizaba su gestión; sin embargo, algunos docentes mencionaron que faltó desarrollar otras estrategias de gestión en beneficio de la comunidad educativa.

La investigación de Torres (2016) sobre las acciones de liderazgo de un directivo en Chile, obtuvo evidencias respecto a la gestión escolar y los enfoques de liderazgo implementados en los distintos espacios educativos y prácticas exitosas de mejoramiento. El objetivo fue analizar las prácticas de liderazgo y gestión escolar realizada por directores de una institución pedagógica. En el estudio se utilizaron datos sobre las visitas de orientación y evaluación. Se tomó en consideración las entrevistas semiestructuradas a los directores y a su personal docente de cinco establecimientos visitados. Los resultados obtenidos del análisis demostraron que es de vital importancia un equipo directivo que dirija a todos los miembros de su comunidad hacia un propósito común y los comprometa en las actividades de la organización. Es importante que los responsables de la gestión pedagógica de las escuelas se encarguen de

monitorear y retroalimentar constantemente el quehacer docente, con el fin de conocer lo que sucede en las aulas.

Los estudios internacionales revisados sobre el liderazgo del director resaltan la importancia del desempeño de este en los procesos pedagógicos. Siendo un elemento que influye de forma directa o indirecta en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, retroalimenta el quehacer docente y se interesa por el desarrollo de sus capacidades.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Dentro de los antecedentes nacionales, encontramos la investigación de Moreno, Calderón, Kamiya y Mendoza (2019), sobre la relación entre la escuela y el liderazgo del directivo, identificaron y describieron las dimensiones sobre gestión escolar y liderazgo, a partir de la aplicación del Monitoreo de las Prácticas Escolares del Ministerio de Educación. La investigación fue cualitativa de tipo transversal y descriptiva, se entrevistaron a directivos, se encuestaron a docentes y se recolectó evidencias. Según los resultados obtenidos, los niveles de aprendizaje están relacionados con el tipo de liderazgo practicado en la escuela, el liderazgo pedagógico motiva al personal, le brinda condiciones de trabajo que le permita desarrollar sus motivaciones, conocimientos y habilidades para alcanzar sus logros personales y las de su institución; además se menciona la importancia de que los directores se involucren en los procesos de supervisión y acompañamiento de la labor de los docentes.

Abad (2018), en su investigación, sobre gestión y liderazgo pedagógico en una institución del estado, plantea que el objetivo fue establecer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico. El enfoque de la investigación fue cuantitativo correlacional, se realizó encuestas y para

obtención de información se empleó el cuestionario. En los resultados, se evidenció la buena relación directa que existe entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa. Asimismo, en las conclusiones de esta investigación, se mencionó las evidencias del liderazgo pedagógico practicado en la escuela: integración y participación de la comunidad, adecuada diversificación curricular, implementación de estrategias metodológicas y didácticas, articulación de los intereses institucionales con los individuales, formación de equipos de trabajos adecuados, alianzas estratégicas para elevar la calidad educativa, adecuada organización y dirección de las acciones de enseñanza aprendizaje.

Vila (2018), su investigación tuvo como objetivo revelar el nivel de relación entre el liderazgo del directivo y la dirección de las acciones en una institución educativa, asimismo el contenido de la investigación fortalece el liderazgo que desarrolla el director en las competencias propias de su cargo. El paradigma de esta investigación es positivista con enfoque cuantitativo. La encuesta y el cuestionario fueron utilizados para la recopilación de información. En los resultados se mencionó la relación directa que existe entre la gestión pedagógica y el liderazgo del director, en la medida que el líder directivo mantenga una buena relación y comunicación eficiente con sus docentes, logrará una buena gestión institucional.

Chachi (2017) en su estudio sobre la gestión escolar, explica la influencia de la gestión del director en la calidad académica de una escuela privada. La investigación fue básica y de nivel correlacional. Para recolectar información se utilizó la encuesta y el cuestionario. Los docentes, estudiantes y padres fueron parte de la muestra. Los resultados indican que hay correlación entre la gestión escolar y el tipo de liderazgo educativo. Asimismo, llegó a la conclusión que el

tipo de acción que emprende el directivo influye en la calidad académica de la institución educativa, en el currículo y desempeño docente.

Vidal (2017), en su investigación sobre los estilos de liderazgo, señaló que es importante conocer el perfil del director en relación al liderazgo pedagógico. Además, el rol que cumple como gestor de la institución educativa, ejerce aspectos y acciones relacionadas con estilos de liderazgo, lo que posibilita una mejor calidad en la gestión educativa. El enfoque fue cualitativo, de nivel descriptivo y de tipo empírico. El objetivo fue indagar sobre el estilo de liderazgo que perciben los docentes en su directora y para ello se les aplicó una encuesta. Luego de describir y analizar los resultados se concluyó que la directora revela cualidades orientadas a un estilo directivo transaccional.

Los temas investigados a nivel nacional se relacionan con el liderazgo pedagógico del director, siendo este muy importante para conducir una institución educativa hacia una mejor calidad académica, a través de procesos pedagógicos. Es así como en los estudios realizados se afirma que, dentro de las funciones que realiza el director, la dimensión pedagógica es la que más influye en la calidad educativa.

2.2 Bases teóricas

Se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación, a partir de las dos categorías centrales.

2.2.1 Liderazgo pedagógico del director

Para el estudio fue esencial comprender la definición del líder y liderazgo.

2.2.1.1 Definiciones de líder y liderazgo

Cuando se habla de líder se hace referencia a la persona más importante de una organización, se trata del jefe, sus acciones influyen en la conducta de

sus seguidores. Del mismo modo, Alcañiz (2017) define al líder como el buen jefe, que conoce a los miembros de su organización, los integra, les da iniciativa, ejerce influencia sobre ellos a través de su ejemplo y recibe de estos la total confianza. El *Diccionario* de la Real Academia Española (2014) define al líder como la persona que encabeza y dirige un grupo social.

Es importante que el líder se preocupe por mantener la armonía dentro de la organización, esto motivará a su personal a desempeñarse de manera eficiente. Al respecto, Abbas (2018) menciona que el líder debe preocuparse por conservar la tranquilidad en su organización, brindando un ambiente cordial de tal manera que sus seguidores se sientan cómodos al realizar diversas actividades. El ser un líder requiere poseer ciertos atributos que pueda influenciar en otras personas. Un líder debe tener empatía, demostrar una actitud positiva, ser perseverante, asumir riesgos, tener una visión, conocer su función, saber utilizar sus conocimientos según el contexto en que se encuentre y ser un modelo que motive a otros (Bonnet, 2016).

Podemos decir que el líder es capaz de afrontar retos para lograr sus objetivos, es quien a través de sus palabras, gestos y acciones influye de manera positiva en la conducta de su grupo. El concepto de liderazgo está relacionado con el actuar de un líder, así lo describe en su estudio Sánchez y Barraza (2015) al señalar que liderazgo es la agrupación de acciones que realiza un líder, poniendo en práctica las habilidades que posee y poder desempeñarse adecuadamente en un contexto determinado, demostrando honestidad, logrando así el reconocimiento de los integrantes de su grupo.

Fernández (2017) indica que liderazgo es la suma de competencias, cualidades, actitudes y saberes que posee un líder, lo que le permite destacar

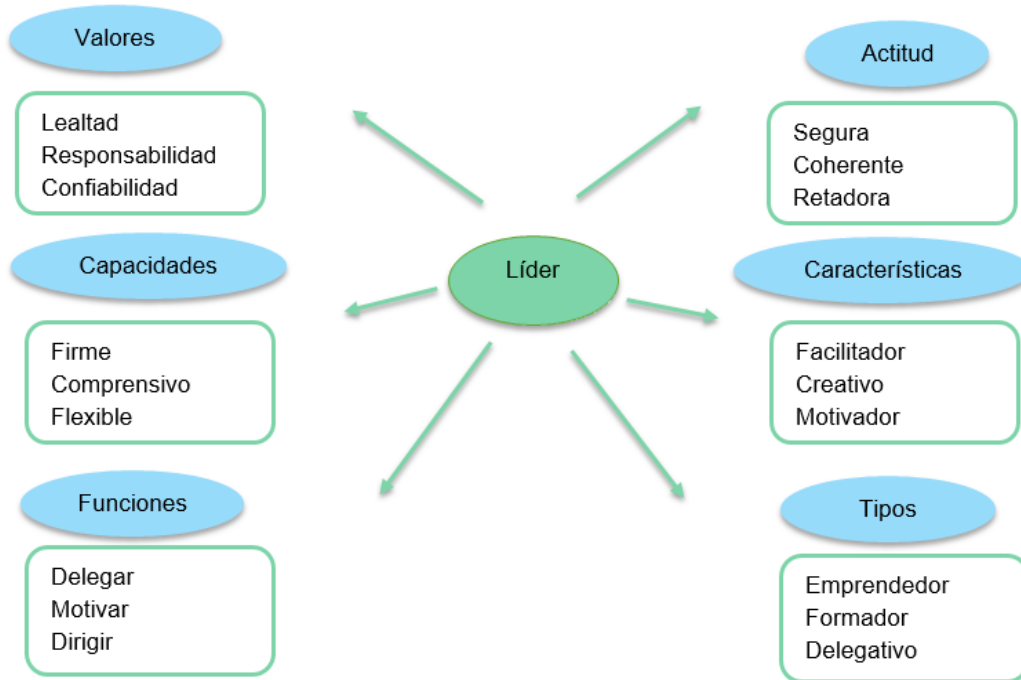
del resto y a la vez ser un ejemplo por seguir. Está relacionado con el ejercicio de la actividad de los líderes tal como lo señala el Diccionario de la Real Academia Española (2014), al definir al liderazgo como el conjunto de actividades que realiza un líder. Liderazgo implica también el manejo adecuado de las emociones del líder, siendo esto necesario para poder lograr un acercamiento con sus colaboradores.

Es fundamental señalar que al hablar de liderazgo involucra también a seguidores, por lo tanto, el líder debe ser cuidadoso en el manejo de sus emociones, deberá demostrar empatía y sensibilidad, aquello le permitirá acercarse a ese grupo humano y poder transformar su comportamiento (Terrazas, 2015). Liderazgo implica un trabajo colaborativo entre líderes y seguidores dentro de una organización, pues permitirá el logro de metas y objetivos establecidos por la institución (Bernal, Lucio y Pedraza, 2018). En ese sentido, el liderazgo es la relación entre el líder y sus seguidores, permitiendo a éste ubicarse en el lugar de los demás con el fin de lograr un acercamiento y la colaboración en las metas propuestas.

Para tener una visión clara sobre el concepto de líder se ha visto por conveniente presentar un mapa mental donde se puede apreciar las características, valores, actitudes, capacidades, funciones y tipos de líderes.

Figura 1

Visión general de líder



Fuente: Adaptado de Terrazas (2015)

Los términos "líder" y "liderazgo" se relacionan entre sí, en sus definiciones se detalla al líder como la persona y al liderazgo, como la actividad que realiza el líder. El líder es la persona, el guía, jefe, dirigente de una organización. El liderazgo es la acción que realiza el líder, la capacidad para influir en cada uno de los miembros de su grupo.

2.2.1.2 El director de escuela

La persona que guía dirige e influye en los miembros de una institución educativa es el director. Gómez (2017) menciona que el trabajo del director dentro una escuela consiste en realizar diferentes actividades como coordinar, gestionar, dirigir, organizar, entre otros aspectos.

Hace muchos años la labor del director se centró exclusivamente en actividades administrativas. Por lo tanto, no tenía conocimiento de las actividades que realizaban sus maestros en las aulas. Campos, Valdés y Ascorra

(2019) indican que el director en los años noventa no participaba en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hoy en día, tiene un nuevo rol, participa en las estrategias curriculares, se preocupa por el desarrollo profesional de sus docentes y se relaciona con los padres.

El director ejerce un liderazgo comprometido con los procesos administrativos, pero en estos tiempos se espera que ejerza también un liderazgo pedagógico orientado a trabajar con sus docentes, acciones que permitan mejorar las prácticas pedagógicas y alcanzar un mejor nivel en el aprendizaje de los estudiantes. Para asumir la dirección de una escuela, no se requiere ninguna capacitación previa, las experiencias adquiridas en el cargo permitirá fortalecer sus habilidades y el conocimiento de diversas estrategias.

En ese sentido, es importante mencionar que no existe ninguna preparación específica para el cargo de director, la capacitación se va adquiriendo a través de las experiencias vividas una vez ocupado el cargo (Gómez, 2017). El director es un personaje principal en la escuela y sus acciones como líder, motiva a su personal a participar en diversas actividades educativas. Asimismo, Rodríguez (2017) señala que el director representa a una institución educativa, encargado de la administración y su liderazgo es fundamental, ya que motiva la participación de los diversos actores que la integran.

2.2.1.3 Liderazgo pedagógico

Las instituciones educativas requieren de un director involucrado en los procesos pedagógicos, capaz de centrar todas las acciones en lograr que los estudiantes consigan un nivel óptimo en su aprendizaje. En este sentido *El marco del buen desempeño directivo* del MINEDU (2014) define al liderazgo pedagógico como la suma de habilidades que posee una institución educativa

para conseguir mejores aprendizajes en todos sus estudiantes, a través de la influencia ejercida por el director en cada uno de los actores educativos hacia al logro de objetivos.

Un director con liderazgo pedagógico supervisa las actividades internas de su institución educativa y aquellas de su entorno o comunidad. El liderazgo pedagógico es una cualidad adquirida, que posee un director para conducir su institución educativa y estar atento de lo que sucede dentro y fuera de ella. Asimismo, debe poder identificar y sistematizar las buenas experiencias que permitieron solucionar las dificultades presentadas en las prácticas pedagógicas y en gestión (MINEDU, 2016).

La práctica de este tipo de liderazgo en la escuela permite el trabajo colaborativo entre sus integrantes. Según Gonzales (2017), el liderazgo pedagógico permite movilizar el trabajo conjunto en la escuela en colaboración entre sus miembros; se compartirán decisiones y riesgos, y se asumirá el compromiso de modo que la enseñanza y el aprendizaje mejore. Bolívar, Caballero y García (2017) mencionan que el liderazgo pedagógico que practica el director de una escuela está centrado en los aprendizajes y en propiciar un clima de trabajo adecuado. En ese sentido, el liderazgo pedagógico está relacionado con el aprendizaje de los estudiantes y con el fortalecimiento profesional de los docentes.

Ejercer un liderazgo pedagógico comprende preparar y brindar las condiciones adecuadas en una institución educativa para que se puedan llevar a cabo los aprendizajes y el crecimiento profesional de los docentes (Ritacco y Amores, 2018). El trabajo colaborativo entre los maestros y el director como líder pedagógico, favorece las condiciones para lograr mejores aprendizajes. Según

Heikka y Suhonen, 2019), para lograr un liderazgo pedagógico eficiente, las funciones deben ser distribuidas de manera organizada entre el director y los maestros; además, la actitud positiva de colaborar y ayudarse mutuamente favorecerá las condiciones adecuadas no solo para el aprendizaje del estudiante, sino también para el maestro.

En consecuencia, podemos decir que liderazgo pedagógico implica las diversas acciones y esfuerzos que realiza el director en colaboración con los integrantes de su institución, y con la visión compartida de mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

2.2.1.4 Rasgos que caracterizan el liderazgo pedagógico del director

El liderazgo pedagógico ejercido por el director de una escuela se caracteriza por centrar su interés en los aprendizajes de los estudiantes, por lograr una mejor calidad de enseñanza y motivar a su personal a participar de las actividades pedagógicas.

Asimismo, Gonzales (2017) presenta algunas características importantes:

- Su atención se centra en el aprendizaje de los estudiantes y en los aspectos que se relacionan con ellos, así como en el trabajo colaborativo de sus docentes y el clima institucional, ya que influyen indirectamente en el progreso de los aprendizajes.
- Su función influye indirectamente en el resultado de los aprendizajes, es por ello por lo que moviliza procesos que permitan lograr una mejor enseñanza-aprendizaje.
- Incentiva la participación de todos los actores de su escuela, mantiene la unidad y articula funciones con el propósito de entregar a los estudiantes una buena educación.

El liderazgo pedagógico del director se caracteriza por ejercer influencia en el quehacer pedagógico de sus docentes, vigilar el cumplimiento de la preparación de clase y la enseñanza en las aulas; coordinar diversas acciones con la comunidad educativa en beneficio del éxito institucional; y promover el desarrollo profesional e identidad de sus docentes (Rafael y Orbegoso, 2019).

Quiroga y Aravena (2018) desarrollaron un estudio en el que describe algunas características del liderazgo pedagógico de un director y son mencionadas según el orden de importancia: se interesa por el clima y la buena convivencia escolar; promueve buenas relaciones y comunicación entre padres y escuela; monitorea los logros académicos y las estrategias de enseñanza. Entonces, los rasgos que caracterizan el liderazgo pedagógico de un director están relacionados con la actitud, comportamiento y acciones que realiza con el objetivo de asegurar la buena enseñanza y los buenos resultados en el aprendizaje de sus estudiantes. Además, se preocupa por el clima y la buena convivencia entre los integrantes de su institución.

2.2.1.5 Importancia del liderazgo pedagógico

Existen diversos estudios que han contribuido en destacar la importancia del liderazgo pedagógico del director en la escuela. Ritacco y Amores (2018) en su estudio señalan que el liderazgo pedagógico del director permite orientar el trabajo de los docentes, los motiva a implementar y crear nuevas estrategias de enseñanza; organiza la institución y brinda las condiciones adecuadas a los docentes para que puedan tener la facilidad de innovar en su labor pedagógica y desarrollarse profesionalmente.

Es importante que el director de una escuela ponga en práctica sus cualidades como líder pedagógico, ya que le permitirá tener una visión integral

de distintas situaciones que se le presente en su quehacer diario, dentro y fuera de su institución, y así poder comprenderlas, actuar correctamente y buscar la mejor solución (MINEDU, 2016). Asimismo, Gonzales, Gento y Orden (2016) mencionan la importancia del liderazgo directivo en las escuelas, ya que la preocupación de este tipo de liderazgo es impulsar las capacidades de todos los miembros de su institución y orientarlos a lograr la calidad educativa. En consecuencia, podemos decir que el liderazgo pedagógico en una institución educativa resulta importante, ya que sus acciones conllevan a lograr mejores aprendizajes.

Un estudio realizado por Hidalgo y Orbegoso (2019) concluye que el liderazgo pedagógico practicado por el director repercute en el desempeño de sus docentes y en las actividades pedagógicas que ellos realizan; a pesar de que los docentes son responsables directos de la mejora de los aprendizajes, recae en el director la responsabilidad de garantizar que las actividades pedagógicas permitan mejorar los aprendizajes y lograr la calidad educativa.

2.2.1.6 Formación del directivo como líder pedagógico

Es importante fortalecer las habilidades de los directores a través de programas de formación en liderazgo pedagógico, ya que en la actualidad el propósito fundamental de las escuelas y directores es el logro de aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, es fundamental señalar la necesidad de formar directores con liderazgo pedagógico, según Villa (2015) menciona la importancia de formar directores de escuela. Asimismo, añade que se viene poniendo énfasis en la formación de directores con liderazgo pedagógico, ya que son los responsables en lograr que los estudiantes aprendan.

Antes de formar o fortalecer en los directores el liderazgo pedagógico, deben pasar por un proceso de evaluación, donde serán evaluadas las prácticas que vienen realizando en su escuela, a través de una evaluación formativa se podrá identificar las necesidades individuales y grupales, luego brindar la retroalimentación necesaria, fortaleciendo las capacidades que requieran mayor atención (Bolívar, 2015). La evaluación formativa permitirá a los directores la reflexión de cada una de las prácticas realizadas, poder identificar sus dificultades y realizar la retroalimentación.

Gonzales, Gento y Orden (2016) mencionan la importancia de la formación de un líder pedagógico, esto es, el verdadero líder es quien se preocupa de su propia formación y a la vez motiva a sus trabajadores a prepararse de manera continua, el adquirir conocimientos nuevos permitirá desempeñarse con eficiencia y garantizar en su escuela y garantizar una educación de calidad. El programa de fortalecimiento del liderazgo pedagógico brindado por el Ministerio de Educación a los directores de las distintas escuelas estatales tuvo como propósito promover en ellos el análisis y la reflexión, tanto individual como grupal, la búsqueda de soluciones a los problemas de gestión presentadas en sus instituciones y a la sistematización de las buenas prácticas (MINEDU, 2016).

La formación y capacitación de un director como líder pedagógico depende mucho de la decisión personal y de lo importante que resulta adquirir conocimientos nuevos acompañado del fortalecimiento de competencias; lo que le garantiza un buen desempeño en la institución y le permite brindar un servicio educativo de calidad.

2.2.1.7 Dimensiones del líder pedagógico

Las dimensiones en las que desenvuelven los líderes pedagógicos varían según los estudios realizados por algunos autores.

Bolívar, Caballero y García (2017) en su estudio describen las prácticas de liderazgo pedagógico realizadas en tres dimensiones:

- a. Calidad de la enseñanza: garantiza el uso óptimo del tiempo en la enseñanza, brinda apoyo y orientación a los profesores para que puedan mejorar su metodología de enseñanza.
- b. Buen clima escolar: tiene la responsabilidad de velar por el buen clima escolar, en el cual se perciba un ambiente saludable, de confianza, colaboración y compromiso.
- c. Relación con la comunidad: se relaciona con su entorno y establece acuerdos con otras instituciones sociales y educativas, promueve alianzas con las familias, recibiendo de ellas el apoyo para mejorar los aprendizajes.

La dimensión formativa del líder pedagógico es importante, ya que los conocimientos adquiridos fortalecerán sus capacidades para poder atender las necesidades y dificultades de la institución educativa. Asimismo, la dimensión afectiva contribuirá a mantener las buenas relaciones entre sus integrantes.

Gonzales, Gento y Orden (2016) mencionan la importancia de la dimensión en cuanto a la formación de los líderes pedagógicos, sin restar importancia a la dimensión afectiva y carismática, sin embargo, considera que la mejora de la calidad educativa de una institución depende mucho de la formación que reciben sus líderes pedagógicos; la preparación constante y los diversos estudios que realizan director y maestros, fortalecerá sus capacidades para

poder ejercer un liderazgo pedagógico que atienda las demandas de los distintos contextos y alcanzar una verdadera educación de calidad.

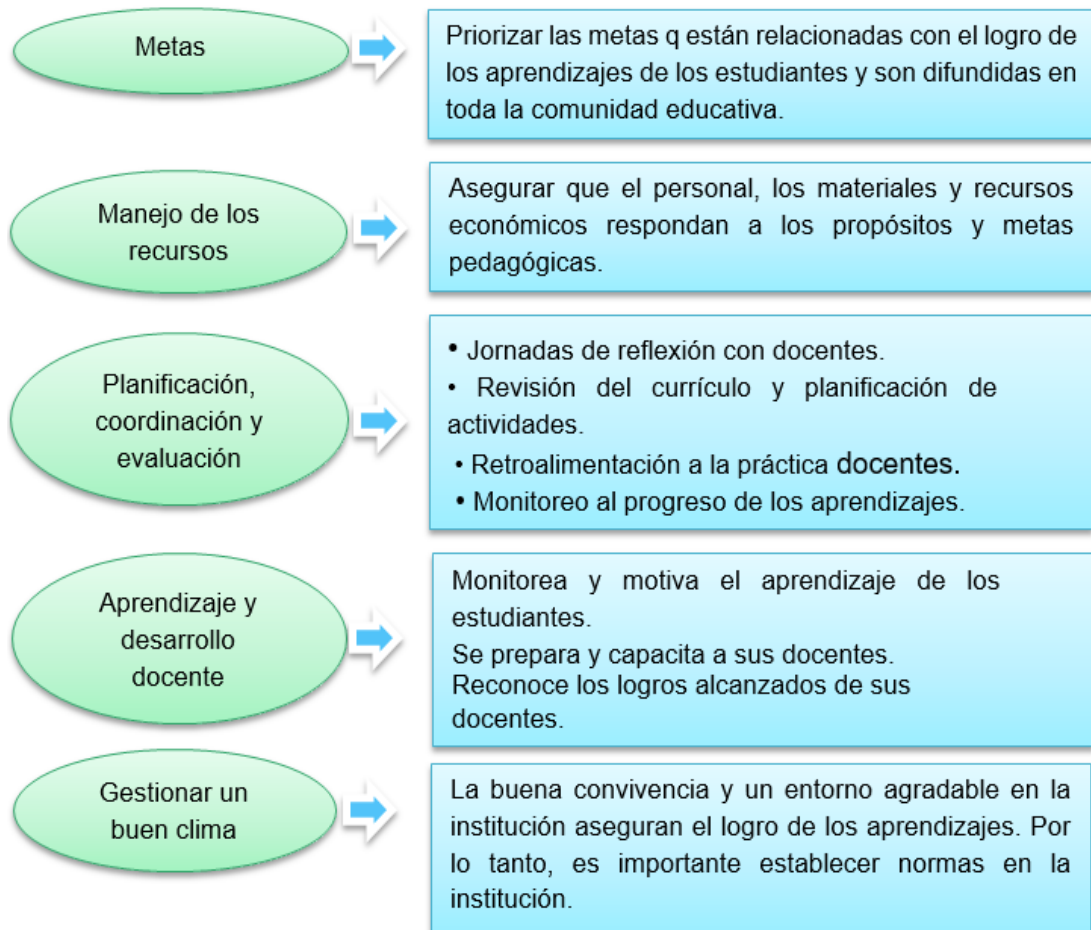
Por otro lado, Maureira (2018) menciona tres dimensiones importantes para garantizar la eficacia escolar: el programa educativo, consiste en proveer al personal docente de herramientas para su mejor desempeño en el aula, monitorear el progreso de los aprendizajes y orientar las actividades de los docentes solo a la realización de prácticas pedagógicas; la rendición de cuentas, supervisar el trabajo de los docentes, evaluar las prácticas que realizan, atender sus necesidades y brindar apoyo; la tercera dimensión viene a ser recursos personales de liderazgo, donde se menciona todos los recursos cognitivos, sociales y psicológicos que posee un líder pedagógico.

En dos documentos importantes como son el *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar* del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2015) y el *Marco del buen desempeño directivo* del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2016), se han podido apreciar ciertas coincidencias en las dimensiones de las prácticas pedagógicas y liderazgo escolar de ambos documentos, pues tomaron en cuenta los aportes de autores importantes como Bolívar, Robinson, entre otros.

Se ha podido realizar una síntesis de las prácticas de liderazgo mencionadas en ambos documentos y son presentadas en cinco dimensiones. A continuación, se describe cada dimensión:

Figura 2

Prácticas de liderazgo del director agrupadas en cinco Dimensiones



Fuente: Adaptado de MINEDU (2016) y MINEDUC (2015)

Las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico están relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes, las acciones descritas en cada dimensión giran en torno a lograr mejores resultados académicos.

2.2.1.8 Marco del buen desempeño directivo

Cumpliendo con las políticas educativas, el Ministerio de Educación publicó un documento que brinda estrategias a los directivos para favorecer su práctica como líder pedagógico en su institución educativa. El MINEDU (2016) define al *Marco de Buen Desempeño Directivo* como un documento estratégico que provee de herramientas útiles que facilitan la labor del director. En este documento se describe las buenas prácticas de liderazgo pedagógico que

favorece el desarrollo y formación de los directores de las distintas instituciones públicas del país, garantizando una buena gestión y la calidad educativa. Los propósitos de este instrumento son:

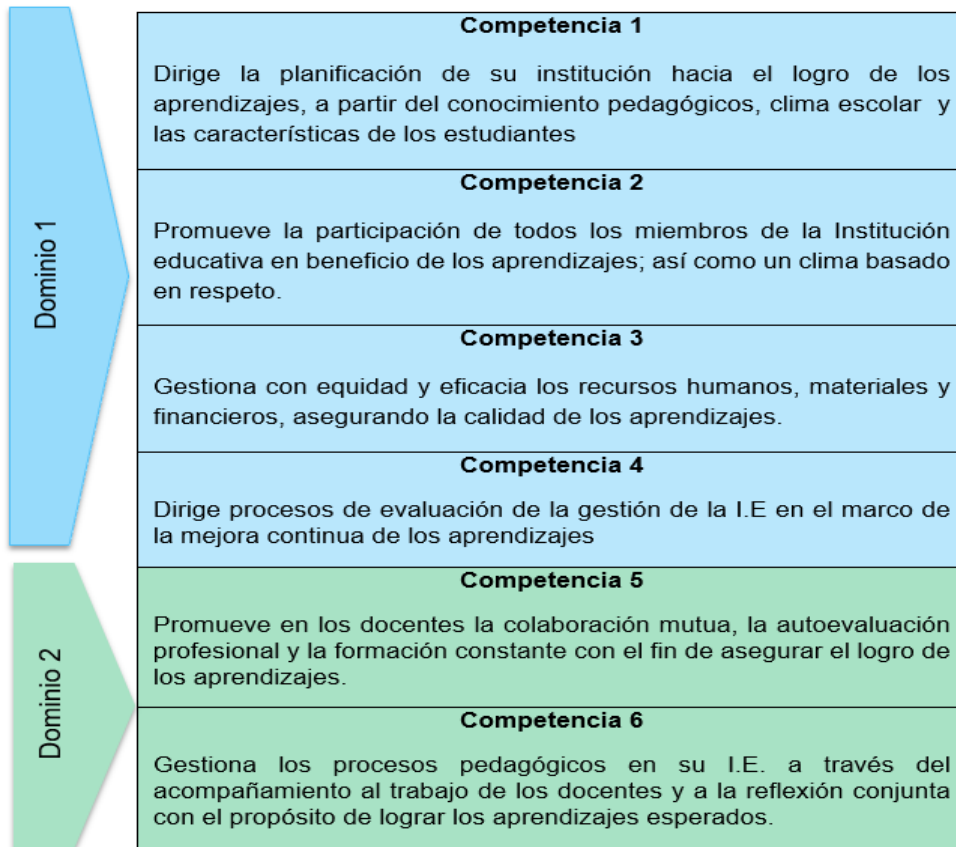
- a. Definir una visión compartida, precisar las prácticas de liderazgo pedagógico para el logro de los aprendizajes y revalorar la función del director.
- b. Identificar las buenas prácticas de los directores y orientarlos al desarrollo profesional.
- c. Orienta la selección, evaluación y formación profesional de los directores.

Asimismo, el MINEDU (2016) menciona que el *Marco de Buen Desempeño del Directivo* está formado por dos dominios y seis competencias, cada una de ellas con sus respectivos desempeños, los cuales describen acciones que refuerza el liderazgo y orienta a los directores de nuestro país la adecuada administración de sus escuelas. A continuación, se presenta los dominios y competencias del buen director:



Figura 3

Lineamientos para un buen desempeño directivo



Fuente: Adaptado de MINEDU (2016)

El *Marco de Buen Desempeño del Directivo* es un documento que orienta el trabajo de los directores en el proceso por conseguir el buen aprendizaje de sus estudiantes. Muestra las competencias que debe desarrollar el director de una institución educativa para tener una dirección eficaz.

2.2.2 La gestión escolar en las instituciones públicas

El funcionamiento adecuado de una escuela depende de los procesos de gestión que se realizan en su interior, para ello es preciso conocer la definición de gestión escolar, sus procesos y estrategias.

2.2.2.1 Concepción de gestión escolar

La definición de gestión escolar varía según las investigaciones de algunos autores. Es preciso aclarar que al hablar de gestión no solo se hace

referencia al acto de dirigir acciones dentro de una organización, es más integral, ya que en la gestión no sólo participa personal con experiencia, está orientada a integrar a todos los actores y coordinar con ellos la toma de decisiones (Rico, 2018). En ese sentido, habría que entender que la gestión escolar integra a todos los actores de una institución con o sin experiencia.

Por su parte, Mendoza y Bolívar (2016) definen a la gestión como un proceso de aprendizaje, orientada a conservar la organización, a través de un trabajo articulado con el entorno. En efecto, una organización se caracteriza por el trabajo articulado de sus integrantes, a pesar de las diferencias individuales o las diversas representaciones que se tiene de la realidad; la buena gestión busca organizar y unificar esa diversidad. Los resultados de una gestión no pueden ser predecibles, durante el proceso muchas veces surgen aspectos inesperados que pretenden cambiar el rumbo de las acciones, pese al trabajo y esfuerzo de un director por enfrentar estas situaciones y tratar de encaminar su institución hacia los objetivos establecidos; la actividad resulta ser dividida entre lo instituido y lo instituyente (Gómez, 2017).

Mendoza y Bolívar, (2016) consideran a la gestión como la relación entre la estructura de la organización y las estrategias empleadas, las cuales responden a las necesidades identificadas al interior y en su relación con el entorno, permitiendo el logro de sus objetivos. En la gestión escolar se movilizan los diferentes elementos que conforman una institución educativa para lograr el éxito. Por ello, Rico (2018) señala que la gestión escolar es la puesta en marcha de los diferentes elementos que integran una institución educativa; los recursos, ideas, propuestas y diversas actividades son movilizadas con el propósito de

alcanzar los objetivos establecidos para el desempeño eficaz y eficiente de toda la escuela.

El principal propósito de la gestión escolar es alcanzar la calidad educativa y el logro de los aprendizajes, a través de la planificación de diversas acciones, y poniendo en práctica conocimientos y habilidades (Quintana, 2018). Asimismo, Mendoza y Bolívar (2016) señalan que la gestión del director es integral, ya que su función no sólo es administrativa, pues gira en torno al aprendizaje de los estudiantes.

La función del director es completa, sin dejar de lado sus labores administrativas, se involucra en las actividades que buscan mejorar el aprendizaje de los estudiantes y a la vez conectarse con todas las dimensiones de los procesos de gestión.

2.2.2.2 Estrategias para una buena gestión escolar

Cuando se habla de estrategias de gestión escolar, se hace referencia a las distintas acciones o actividades realizadas para la optimización de la institución educativa. Las estrategias de gestión escolar son el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que responden a las demandas de la institución educativa y de todos los miembros que la integran (Farfán y Reyes, 2017). Frente a ello, surge un gran desafío para el director como líder de la escuela, debe poner en práctica estrategias que contribuya a la buena gestión y a una mejor calidad educativa.

En la gestión de una institución educativa es necesario contar con diversas estrategias, que integre el talento humano y la tecnología, con la finalidad de alcanzar las metas que buscan la calidad educativa. En la gestión escolar, el líder es quien dirige al grupo humano y relaciona los aspectos

pedagógicos con los procesos administrativos a través de un proceso dinámico e integrando conocimientos, recursos y estrategias dirigidas al logro de los objetivos propuestos que buscan la calidad educativa (Rivera y Cavazos, 2015).

Las estrategias son los medios por los cuales el director influye en cada uno de los integrantes y en los procesos de su institución. Según Gómez (2017), la gestión escolar es responsabilidad principal del director, de él depende la utilización de diversas estrategias formales e informales que favorecen a la buena organización de las actividades educativas dentro de una institución.

A continuación, se describen algunos procesos estratégicos realizados en la gestión escolar.

2.2.2.3 Planificación

La improvisación en la gestión escolar puede conducir al fracaso a una institución educativa. Algunos investigadores sugieren que la planificación en los procesos de gestión escolar resulta importante, ya que favorece los resultados. Así lo señala en su estudio Quintana (2018) al mencionar que la planificación de actividades realizadas en la gestión escolar conlleva a buenos resultados.

Por su parte, el MINEDU (2016) menciona que la planificación es importante en la elaboración de los documentos de gestión escolar. La planificación es un proceso importante, que garantiza el eficiente funcionamiento de una institución educativa, ya que compromete a todos sus actores a identificar y precisar los objetivos que se espera lograr. Al respecto el MINEDU (2016) menciona que en la planificación se precisa los objetivos que se desea lograr, se describe las actividades a realizar y se evalúa todo el proceso a fin de mejorarlo. En una institución educativa la planificación brinda un momento de reflexión y compromiso de toda la comunidad educativa.

Según Ferreira (2018), la planificación curricular constituye para los directivos y docentes un marco que conduce los procesos de enseñanza aprendizaje, organiza las actividades pedagógicas, identifica necesidades de aprendizaje y describe los propósitos de enseñanza. En la planificación, se identifica las necesidades de la institución, se realiza un diagnóstico para poder establecer los propósitos y se evalúa los procesos. Según Sánchez (2019), en la actualidad, resulta importante contar con un personal capacitado en la aplicación de estrategias que enriquezca la planificación curricular.

Asimismo, el MINEDU (2017) define a la planificación como una primera propuesta de trabajo, que aún no es confirmada, ya que puede tener algunas modificaciones. Parte de un diagnóstico para identificar las necesidades de aprendizaje. Durante su ejecución es necesario evaluar el proceso, ya que es posible realizar los cambios que requiera, con el propósito de cumplir eficazmente lo establecido.

Los procesos de planificación se pueden dar de forma simultánea y recurrente tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 4
Procesos de planificación



Fuente: Adaptado de MINEDU (2017)

En la escuela los procesos de planificación resultan importantes para la realización y el éxito de sus actividades. La planificación parte de las necesidades reales encontradas en la institución educativa e involucra la participación de todos sus miembros. Asimismo, se establecen metas que se esperan lograr a través de la utilización de diversas estrategias y de una evaluación recurrente de lo que se viene realizando.

2.2.2.4 Monitoreo y acompañamiento pedagógico

El Marco de buen desempeño del Directivo menciona que es competencia del director como líder pedagógico cumplir con el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes. El acompañamiento es una estrategia realizada por el director, con el fin de identificar las fortalezas y dificultades de sus maestros, y de esta manera poder atender sus necesidades y demandas. Esta estrategia influye en el desempeño y crecimiento profesional, permitiendo de ésta mejores aprendizajes (MINEDU, 2016). Evidentemente, el director es quien tiene la responsabilidad en estos procesos, pero son los maestros los principales actores en el logro de los objetivos.

Etomes y Molua (2018) consideran que, para garantizar la productividad, eficiencia y buen desempeño de los docentes en las actividades pedagógicas, se requiere de estrategias de monitoreo por parte de los directores, ello permitirá sumar esfuerzos en el logro de los objetivos. En el monitoreo y acompañamiento, el director recoge información sobre las fortalezas y dificultades de cada docente para poder brindarle alguna orientación que le permita mejorar su trabajo pedagógico en el aula. El MINEDU (2016) define al monitoreo como una estrategia realizada por el director, que consiste en acompañar al docente en sus prácticas pedagógicas y en las reuniones de interaprendizaje.

En el monitoreo pedagógico el director es quien recoge información real de las tareas que realiza el docente, con el fin de identificar algunas necesidades para luego realizar acciones de asesoría y acompañamiento con el objetivo de alcanzar la excelencia educativa (Tantaleán, Vargas y López, 2016). Las decisiones que se toma luego del monitoreo y acompañamiento benefician al docente, ya que le permitirá mejorar su desempeño.

El acompañamiento pedagógico es considerado una estrategia que orienta las actividades de los docentes, desarrolla en ellos las diferentes competencias, mejora su desempeño y logra mejores prácticas pedagógicas. En el acompañamiento se benefician el acompañado y el acompañante (Villegas, Gonzáles, Pichardo y Rodríguez, 2017). Debe ser brindado por una persona con mayor experiencia, quien con respeto y escucha activa valora las fortalezas existentes de los acompañados (Morado, 2017). Por su parte, Etomes y Molua (2018) en su estudio concluyen que la supervisión de los docentes tiene como propósito la mejora y no la sanción. Por lo tanto, los directores deben compartir a los docentes los objetivos de la supervisión.

En consecuencia, los autores coinciden al señalar que los procesos de supervisión, monitoreo y acompañamiento realizados por el director buscan mejorar la práctica pedagógica de los docentes, fortalece sus competencias pedagógicas, mejora su desempeño en aula y promueve el desarrollo profesional. Sin embargo, en las escuelas ya no es empleado el término supervisión, hoy en día solo se habla de un acompañamiento a práctica pedagógica del docente.

2.2.2.5 Gestión de la convivencia escolar

En una institución educativa, el director es quien debe promover el buen clima entre sus maestros, alentarlos a la colaboración y a la solución de conflictos. La comunicación en la convivencia escolar es una estrategia efectiva para el logro de objetivos y ayuda a reducir los conflictos entre los integrantes de la escuela (Etomes y Molua, 2018). La buena convivencia favorece los aprendizajes, ya que los estudiantes y docentes podrán desempeñarse con comodidad en un ambiente de respeto, afecto y de colaboración.

Ossa, Figueroa y Rodríguez, (2016) mencionan que la convivencia escolar es el resultado de un trabajo grupal, realizado en un contexto de valores y buen trato, siendo importante para el desarrollo socio afectivo de maestros y estudiantes; favoreciendo de esta manera la calidad de los aprendizajes, el desempeño docente y la mejora del rendimiento escolar. Asimismo, el MINEDU (2016) menciona que el director con apoyo de todos los integrantes de la comunidad escolar debe motivar y promover las relaciones positivas entre todos y gestionar una convivencia sin violencia, logrando de esta manera la participación, inclusión y el respeto por los derechos.

La convivencia involucra a toda la comunidad escolar y es la función del director promover en ellos a través de diversas estrategias una convivencia democrática, de buenas relaciones, buen trato, sin violencia y de respeto. Padilla y Rodríguez (2019) mencionan que la convivencia escolar es un fenómeno diverso. La estructura y organización de una institución es variada, a pesar de compartir objetivos comunes, existe dentro de ella subgrupos con características particulares y funciones distintas a los demás.

La convivencia en el interior de cada escuela es un proceso complejo, pues en ella interactúan grupos humanos con diferentes percepciones. Por ello, el director requiere de estrategias que evite los conflictos. Al respecto, Carvajal y Acebedo (2019) mencionan que en una escuela las opiniones pueden coincidir o discrepar. Sin embargo, se debe motivar el desarrollo de habilidades como el autocontrol, la empatía, la comunicación efectiva, la asertividad y tolerancia para evitar o resolver conflictos que puedan originarse a partir de las diferencias y poder fortalecer una cultura de paz.

La gestión del buen clima y la buena convivencia involucra a todos los integrantes de una institución educativa, en el caso de los docentes y estudiantes que se desenvuelven en un ambiente óptimo podrán desarrollar plenamente sus habilidades emocionales y sociales, lo cual traerá como consecuencia buenos resultados en los aprendizajes.

2.2.2.6 Compromisos de gestión escolar

Los compromisos de gestión escolar orientan el trabajo del director en la gestión de su institución educativa. Según el MINEDU (2016), los cinco compromisos de gestión escolar brindan a los directores orientaciones útiles para el logro de objetivos en sus instituciones educativas y en torno a ellos realizar junto a los docentes un análisis y reflexión del trabajo realizado, de los logros alcanzados y las dificultades presentadas en los aprendizajes. Estos compromisos dirigen el trabajo del director y junto a sus docentes realizan el análisis y reflexión sobre las acciones realizadas, con el fin de tomar decisiones pertinentes que aseguren el progreso de los aprendizajes. Para el MINEDU (2016), cada compromiso tiene un objetivo; pero no son independientes, se

relacionan entre sí. El cumplimiento de uno de ellos contribuye a la realización de los demás.

En ese sentido, para poder entender la relación de estos compromisos se menciona el siguiente ejemplo: si se cumple en brindar el tiempo necesario para la calidad de la enseñanza (compromiso tres), acompañar la práctica pedagógica del docente (compromiso cuatro) y promover un ambiente de buena convivencia (compromiso cinco), los docentes podrán tener un buen desempeño en el aula y los aprendizajes mejorarán (compromiso 1). Por lo tanto, los estudiantes se sentirán motivados y no se ausentarán de la escuela (compromiso dos). El director es quien dirige el cumplimiento de cada uno de estos compromisos y debe involucrar en cada una de las actividades a todos los integrantes de la comunidad escolar.

A continuación, se presenta los compromisos de gestión y las funciones que debe realizar cada institución educativa por cada compromiso.

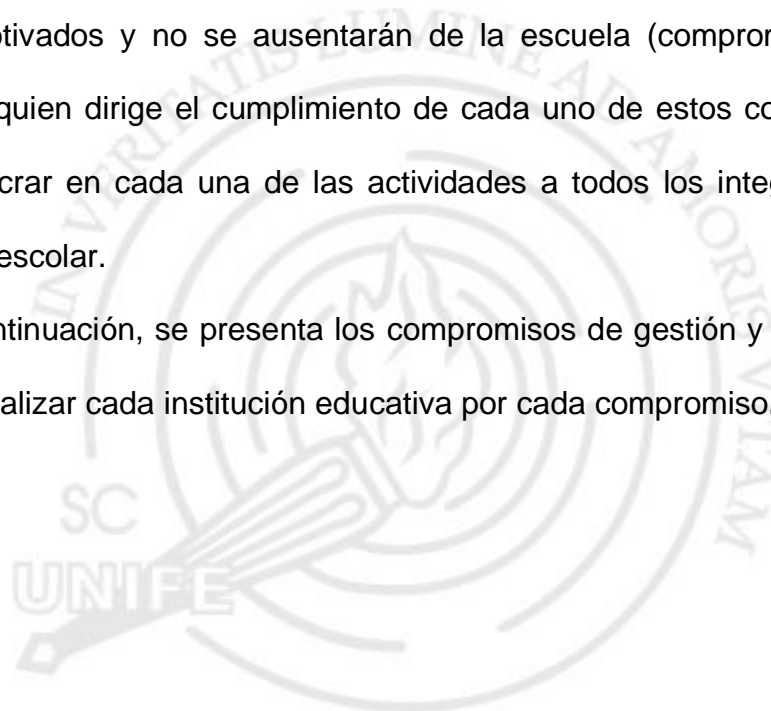


Figura 5

Compromisos gestión

COMPROMISOS DE GESTIÓN	¿QUÉ HACE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA CUMPLIR CON ESTE COMPROMISO?
<p>Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, analizar y reflexionar sobre los resultados de las evaluaciones y el rendimiento general de los estudiantes. • Establecer objetivos y acciones para la mejora de los aprendizajes.
<p>Compromiso 2 Retención anual de estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matricular oportunamente a sus estudiantes en el SIAGIE. • Analizar el reporte de asistencia de los estudiantes y de aquellos que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. • Controlar la asistencia de estudiantes permanentemente.
<p>Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la I. E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las horas lectivas y las jornadas laborales efectivas de los docentes.
<p>Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I. E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las visitas de monitoreo y acompañamiento a cada docente. • Planificar reuniones de análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.
<p>Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la I. E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de manera conjunta las normas de convivencia de la institución educativa e incorporarlas al reglamento interno. • Planificar reuniones y jornadas con padres y madres de familia. • Conocer y poner en práctica los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar. • Conformar un comité de tutoría y orientación educativa.

Fuente: Adaptado de MINEDU (2016)

Cada compromiso centra su atención en el aprendizaje del estudiante. Asimismo, moviliza a toda la institución educativa a realizar actividades que favorecen el óptimo aprendizaje de los estudiantes. La reflexión de los compromisos de gestión escolar es dirigida por el director de cada escuela, quien a su vez debe involucrar en esta actividad a docentes, estudiantes y padres de familia (MINEDU, 2016).

La revisión de diversos estudios vinculados con el liderazgo pedagógico y la gestión escolar nos permite poder comprender el fenómeno de esta

investigación. En ellos se resalta la importancia del director en los procesos pedagógicos, siendo de gran influencia para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, en el desarrollo de competencias de los docentes y en la conducción de la escuela hacia una mejor calidad educativa. El líder pedagógico reúne atributos que favorecen la gestión, el clima y el aprendizaje de los estudiantes.

En relación con la gestión escolar, se precisa que las actividades realizadas dentro de una institución educativa tendrán éxito si el líder pedagógico involucra a todos sus miembros en los procesos de gestión. Asimismo, para acercarnos al contexto de la educación peruana fue necesario la revisión de documentos como el Marco del Buen Desempeño Directivo y los Compromisos de gestión, los cuales mencionan la influencia del liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar.

2.3 Definición de términos

Para efectos de la presente investigación, se definen los términos fundamentales que intervienen en la misma.

- Aprendizaje

Es un proceso de mucha utilidad para las personas, consiste en adquirir conocimientos a través de diversas experiencias que permiten mejorar la calidad de vida y ser mejores personas (Abarca, 2017).

- Competencia

Es la suma de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y emociones que posee una persona para poder alcanzar un propósito establecido (Rivas, Jaramillo y Mussó, 2020).

- Comunidad escolar

Es un grupo de personas que se relacionan entre sí, realizan diversas

actividades, comparten valores, ideas y objetivos vinculados con el éxito de la institución educativa (Ansaldo, 2015).

- **Convivencia escolar**

Es la relación que existe entre todos los integrantes de una comunidad educativa, en un ambiente de respeto mutuo y solidaridad entre cada uno de ellos (Ossa, Figueroa y Rodríguez, (2016)

- **Desempeño directivo**

Son las diversas acciones que realiza un director de escuela que se ven reflejadas en sus buenas prácticas y en el desarrollo de sus competencias (MINEDU, 2014).

- **Dimensiones del líder**

Son las diferentes áreas en donde el líder pone en práctica un conjunto de acciones que impactan en los resultados de las metas propuestas (MINEDU, 2016).

- **Director de escuela**

Es la persona que dirige y representa a una institución educativa, se relaciona con todos los grupos de trabajo y motiva la participación de cada uno de sus integrantes en los procesos de gestión (Rodríguez, 2017)

- **Estrategias de gestión**

Es el conjunto de acciones innovadoras y debidamente unificadas entre sí, que atienden las necesidades de una institución educativa y del grupo humano que la integra (Farfán y Reyes, 2017).

- **Formación docente**

Es el desarrollo de capacidades de cada docente con el fin de brindar estrategias que puedan responder y mejorar una realidad diversa (Guapucal y

Jaguandoy, 2015).

- **Gestión**

Es la acción de coordinar y organizar dentro de una institución educativa. Además, consiste en unificar todas las funciones y actividades con el propósito de lograr los objetivos definidos (Rico, 2015).

- **Gestión escolar**

Es un proceso que integra a todos los miembros de una comunidad escolar en las diversas actividades que benefician el aprendizaje escolar y a toda la institución (Mendoza y Bolívar, 2016).

- **Liderazgo**

Son las acciones realizadas por el líder para influenciar en la manera de pensar y actuar de sus seguidores. Además, pone en prácticas sus habilidades y capacidades para lograr el éxito de la organización (Sánchez y Barraza, 2015).

- **Liderazgo pedagógico**

Son las acciones dirigidas por el director, quien moviliza e involucra a todos los actores educativos y se compromete en lograr mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes (Gonzales, 2017).

CAPÍTULO III: MÉTODO

En esta parte de la investigación se presenta el tipo y diseño metodológico empleado para este estudio, así como también, las características de la muestra. Se mencionan las técnicas utilizadas para la recopilación de información, asimismo se describe los instrumentos y el proceso de análisis de la información recogida.

3.1 Nivel, tipo y diseño de investigación

El nivel de la presente investigación es descriptivo, de acuerdo con el tipo de información que se espera obtener y al nivel de análisis que debe realizarse sobre el fenómeno. El nivel descriptivo se caracteriza por precisar las características y cualidades importantes del fenómeno que se estudia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este sentido se pretende recoger y analizar información sobre la influencia del liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar a través de un estudio descriptivo.

En cuanto al tipo de investigación, se puede decir que es básica, según el objeto de estudio, ya que parte de un marco teórico y tiene como objetivo aumentar el conocimiento formulando nuevas teorías o modificando las existentes (Behar, 2008). Asimismo, según la naturaleza de la información que se recogió es cualitativa, ya que describe las cualidades del fenómeno y usa una metodología inductiva (Sanca, 2011). Este tipo de información permite obtener información de situaciones, vivencias, percepciones y emociones de un grupo de personas (Balcázar, González-Arrieta, Gurrola y Moysén, 2013). Por lo tanto, este estudio proporcionará información a futuras investigaciones relacionadas con el tema.

El diseño de investigación es el estudio de caso, tal como lo refiere Yin (2009), de tipo caso único. Este tipo de diseño es considerado por Rodríguez, Gil y García (1996) como una estrategia de diseño de la investigación cualitativa, por tratar temas únicos que requieren un estudio profundo del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar. Según Monje (2011), este diseño es útil para el estudio de las características básicas de cualquier unidad de un sistema. El estudio de caso es utilizado en el ámbito educativo, ya que permite la recolección de información del fenómeno en una situación natural, a través de la observación y las entrevistas (Balcázar, González-Arrieta, Gurrola y Moysén, 2013). En este sentido, el estudio de caso es un diseño apropiado para estudiar, comprender y describir de manera particular, único y holístico, las características del liderazgo pedagógico ejercido por la directora de una institución educativa pública y su influencia en la gestión escolar.

A continuación, se presenta la representación gráfica del diseño metodológico del estudio de caso que se utiliza en esta investigación:

Figura 6

Representación gráfica del diseño del estudio de casos



Fuente: Elaboración propia

El diseño metodológico del estudio de caso considera como pasos o etapas las siguientes: Planteamiento del problema, revisión de antecedentes y la literatura, seleccionar la unidad básica, recolectar la información a través de técnicas e instrumentos, organizar los datos, analizar y establecer conclusiones. En el planteamiento del problema se describe, analiza y argumenta el problema, se plantea la pregunta de investigación y los objetivos (Medina, 2007). La revisión de la literatura permite al investigador nutrirse de ideas y conceptos, pues como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010), la literatura es útil para mejorar la comprensión de los datos y para tener referencias con las cuales contrastar los resultados.

La selección de la unidad básica es importante para un estudio de caso, pues el investigador debe reconocer el objeto de estudio. Díaz, Mendoza y Porras (2011) mencionan que la unidad básica puede ser una persona, una organización. Interesa conocer información de esta unidad, por lo tanto, es necesario recolectar información de los participantes a través de técnicas e instrumentos. Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen este proceso como la búsqueda de información a través de la aplicación de instrumentos que permitan descubrir las percepciones de los participantes. Luego de aplicar los instrumentos, los datos son ordenados y clasificados para un análisis detallado (Mejía y Manjarrés, 2011). Con el análisis realizado, se procede a la presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.2 Participantes

La población de la investigación se construye en base al protagonismo de la directora de la escuela, quien es la unidad básica de análisis. Por ello, la directora es considerada como la muestra principal para esta investigación. Para

este caso, la población y muestra coincide por el hecho que la unidad básica es la directora y en la institución solo hay una persona que ejerce este cargo. Adicionalmente, interesa también conocer la información brindada por los profesores sobre la directora, en lo que respecta a su liderazgo pedagógico y gestión escolar. Es por ello por lo que para el caso de los profesores la población es de 22 y la muestra de 10 docentes que representan el 45%.

Para la selección de la muestra del director y de los docentes, se ha considerado algunos criterios. Según Arias, Villasis y Miranda (2016), los criterios de inclusión están relacionados con las características que tiene un sujeto para poder ser considerado en la investigación, mientras, los criterios de exclusión son las características que se debe considerar para no elegir al sujeto como participante.

Es por ello, que a continuación precisamos los criterios que hemos considerado según consta en la Figura 7.

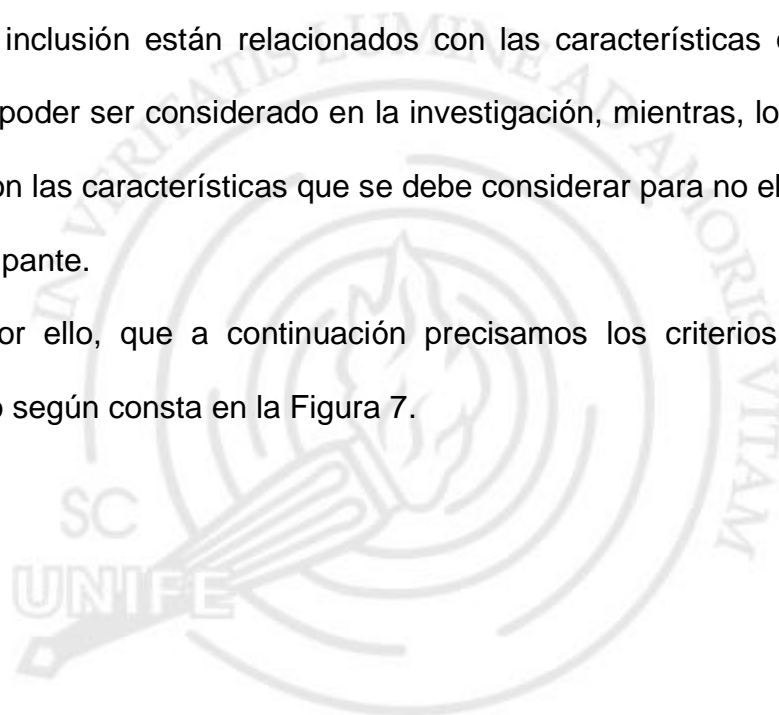


Figura 7
 Criterios de inclusión y exclusión de los participantes

	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Director	<ul style="list-style-type: none"> • De una institución educativa pública de nivel primaria. • De una institución educativa ubicada en el distrito de Surquillo. • Con especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. • Con estudios posgrado. • Con más de 20 años de experiencia en la dirección. • Con más de 10 años en la de una misma institución. • Con reconocimientos por su buena gestión. • Con disponibilidad para participar en la investigación. • Que haya logrado buenos resultados en los aprendizajes de sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • De institución educativa particular. • De una institución educativa que no pertenezca al distrito de Surquillo. • Que no tenga especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. • Sin estudios posgrado. • Que no esté ejerciendo el cargo, novel o con pocos años de experiencia. • En el cargo con menos de 10 años en la institución. • Con pocas menciones y reconocimientos durante su gestión. • Que no tiene disposición para participar en la investigación. • Que no logró buenos resultados en los aprendizajes de sus estudiantes.
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Que laboren en la institución educativa seleccionada para este estudio. • Con más de 10 años de experiencia trabajando en la institución seleccionada. • Con conocimientos en liderazgo pedagógico y gestión escolar. • Con disponibilidad para participar en la investigación. • Nombrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que no laboren en la institución educativa seleccionada para este estudio. • Noveles, con menos de 10 años de experiencia trabajando en la institución seleccionada. • Que no tienen conocimiento ni experiencia en liderazgo pedagógico y gestión escolar. • Con poca disponibilidad para participar en la investigación. • Docentes contratados.

Fuente: Elaboración propia

Se seleccionó la muestra de forma intencional, es decir, los participantes no fueron elegidos con criterios del azar. Se consideró algunas características como las que se precisan a continuación. De todos los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Surquillo, se seleccionó a la directora por tener especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y dirigir una institución educativa pública del nivel primaria y accesible. Además, se seleccionó de esta institución a docentes nombrados que cumplieran con ciertas características para ser parte de esta investigación y obtener de ellos una información válida y confiable.

Se seleccionó la muestra según la intención del investigador. Este tipo de muestra nos permitirá acercarnos al fenómeno de estudio y poder obtener la información que se ajuste a los criterios establecidos en la investigación (Monje, 2011). La muestra fue conformada por 1 directora y 10 docentes que en promedio tienen más de 10 años en la institución educativa, poseen experiencia laboral y perfeccionamiento profesional. Es por ello, que a continuación presentamos a los participantes para la investigación.

Figura 8

Muestra de estudio

Participantes	Experiencia laboral	Perfeccionamiento profesional
Directora	<ul style="list-style-type: none"> • 18 años como docente • 20 años como directora 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda especialidad en Liderazgo pedagógico y resolución de conflictos • Maestría y diplomados
Docente 1	<ul style="list-style-type: none"> • 24 años como docente • Pertenece al equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda especialidad • Diplomados y capacitaciones
Docente 2	<ul style="list-style-type: none"> • 23 años como docente • Pertenece al equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en gestión escolar • Diplomados
Docente 3	<ul style="list-style-type: none"> • 20 años como docente • Pertenece a la comisión de gestión de los aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 4	<ul style="list-style-type: none"> • 20 años como docente • Pertenece a la comisión de gestión de los aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 5	<ul style="list-style-type: none"> • 20 años como docente. • años como directora • Pertenece a la comisión de gestión de los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría • Capacitaciones • Docente universitario
Docente 6	<ul style="list-style-type: none"> • 18 años como docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 7	<ul style="list-style-type: none"> • 15 años como docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 8	<ul style="list-style-type: none"> • 15 años como docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 9	<ul style="list-style-type: none"> • 14 años como docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones
Docente 10	<ul style="list-style-type: none"> • 14 años como docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados • Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Los participantes fueron ordenados según los años de experiencia laboral, primero se ubicó a la directora como protagonista, seguido de los docentes, a quienes se le asignó un número para ser identificados.

3.3 Categorías de investigación

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, no se han trabajado con variables, sino categorías. Estas orientan la organización de la investigación y la recolección de información. Monje (2011) define a las categorías como los conceptos que se usan para explicar el tema de investigación, asimismo a partir de ellas se organiza la recolección de información. Por su parte, Balcázar, González-Arrieta, Gurrola y Moysén (2013) consideran que las categorías son obtenidas de manera inductiva, surgen a partir del conocimiento, del trabajo y de las ideas del investigador.

Las principales categorías de estudio son el liderazgo pedagógico del director y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar. A continuación, se presentan las categorías con sus respectivas subcategorías en la Tabla 1.

Tabla 1
Categoría y subcategoría de estudio

Categorías	Subcategorías
Liderazgo pedagógico del director	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades del líder pedagógico • Principal función del líder pedagógico • Importancia del liderazgo pedagógico
El liderazgo pedagógico en la gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para la mejora escolar • Los compromisos de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación se organizó en categorías y subcategorías, las cuales se relacionan con los datos y, a su vez, fueron utilizadas para explicar el fenómeno de estudio.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Luego de haber precisado la población y muestra de la presente investigación, se utilizaron dos técnicas de recolección de datos para comparar y complementar la información: Se trata de la observación y la entrevista semiestructurada.

La observación es una técnica básica para el investigador, ya que le permite estar atento a los detalles y sucesos que se presentan en el contexto estudiado, para luego describirlos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). En esta investigación fue posible la observación debido a que el investigador forma parte del personal docente de la institución y está en constante interacción con los participantes. El acceso a la información fue más fácil al poder participar de la realidad. Este tipo de observación es conocida por Kawulich (2005) como la observación participante. El autor la describe como un proceso que habilita a los investigadores a participar y conocer de cerca las actividades que realiza el grupo estudiado.

La observación participante permitió el registro de las acciones percibidas en un contexto natural, para tal propósito fue necesario que el investigador se integre con los individuos, que forman parte del objeto de estudio y con las actividades que realizan (Monje, 2011). De esta manera, fue necesario contar con un instrumento como el cuaderno de campo, que permitió registrar las observaciones y otras prácticas realizadas en la institución educativa.

El cuaderno de campo es un instrumento utilizado para registrar las anotaciones de nuestras prácticas de investigación, en él se incluyen descripciones del contexto, diagramas y esquemas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). En este cuaderno se tomaron notas inmediatamente después

de cada observación y en ciertas situaciones se utilizaron palabras claves que permitieron recordar lo observado. En las notas de campo, se describió lo observado y se agregó algunos comentarios del investigador.

Las entrevistas también fueron necesarias para conocer información que no pudo ser recogida con la observación o para confirmar lo observado. Se tuvo que dialogar e intercambiar información con cada participante, logrando un acercamiento con ellos, con el fin de conocer sus percepciones sobre el objeto de investigación. Para esta investigación, la entrevista semiestructurada fue la más adecuada, ya que el investigador pudo contar con un guión de entrevista para facilitar en los participantes la libertad y confianza de expresar sus percepciones sobre el tema relacionado con la investigación y de esta manera poder obtener la información esperada (Monje, 2011).

En la entrevista semiestructurada se espera que el participante tenga la libertad de expresar sus percepciones y el entrevistador la libertad de añadir preguntas adicionales para profundizar el tema. Según Hernández, Fernández, y Baptista, (2010) la entrevista semiestructurada se basa en un guion de preguntas, pero el investigador tiene la libertad de agregar más preguntas para poder obtener más información sobre el tema tratado.

El instrumento utilizado en la entrevista semiestructurada es el guión de entrevista. Algunos autores como Ardévol, Bertrán, Callén y Pérez (2003), señalan que este instrumento es elaborado a partir de las categorías y subcategorías. Además, recoge información a través de preguntas que van de lo más general a lo más específico.

Todo instrumento utilizado en la recogida de información debe reunir dos requisitos: validez y confiabilidad. Para la elaboración de los instrumentos, se

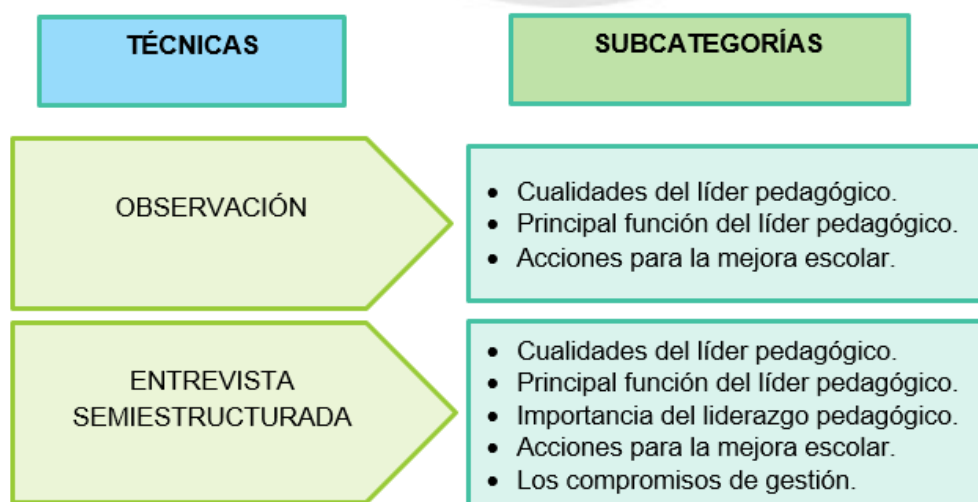
definieron las categorías y subcategorías, luego se elaboraron las preguntas. Los instrumentos fueron elaborados por el investigador y la validación se realizó mediante el denominado juicio de expertos. Martínez (2006) describe a la validez como el proceso de evaluación por parte de expertos o jueces para conocer la congruencia u observaciones del instrumento.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron evaluados por profesionales educadores y de formación de posgrado. Cada uno manifestó su opinión acerca de la claridad y coherencia de las preguntas en relación con el tema de investigación. Luego de las observaciones se hicieron modificaciones y algunos ajustes a las preguntas, para mejorar su estructura. El objetivo fue verificar que los instrumentos estuvieran correctamente estructurados y confiables, así como poder detectar posibles errores, evitando así que los participantes no entiendan u omitan algunas de las preguntas.

A través de las dos técnicas e instrumentos mencionados en esta investigación, se pudo recopilar información importante. Asimismo, se utilizó la técnica apropiada para cada subcategoría, según se indica en la Figura 9.

Figura 9

Técnicas utilizadas para la recogida de información a través de las subcategorías



Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas y la observación permitieron al investigador el acercamiento y la comprensión del fenómeno. Ambas técnicas brindaron información importante sobre las categorías y subcategorías presentadas en esta investigación.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información recogida a partir de la observación y las entrevistas, fueron transcritas a un documento de Word para su procesamiento a medida que se iba obteniendo información de las grabaciones de voz y notas de campo. Una vez recaudada toda la información que proporcionaron los instrumentos, se procedió al ordenamiento, clasificación y análisis de datos a través de las siguientes fases: edición, categorización, codificación, registro y tabulación (Mejía y Manjarrés, 2011).

En la organización de los datos recogidos de la observación a través del cuaderno de campo, se utilizó una matriz para clasificar la información en categorías y subcategorías.

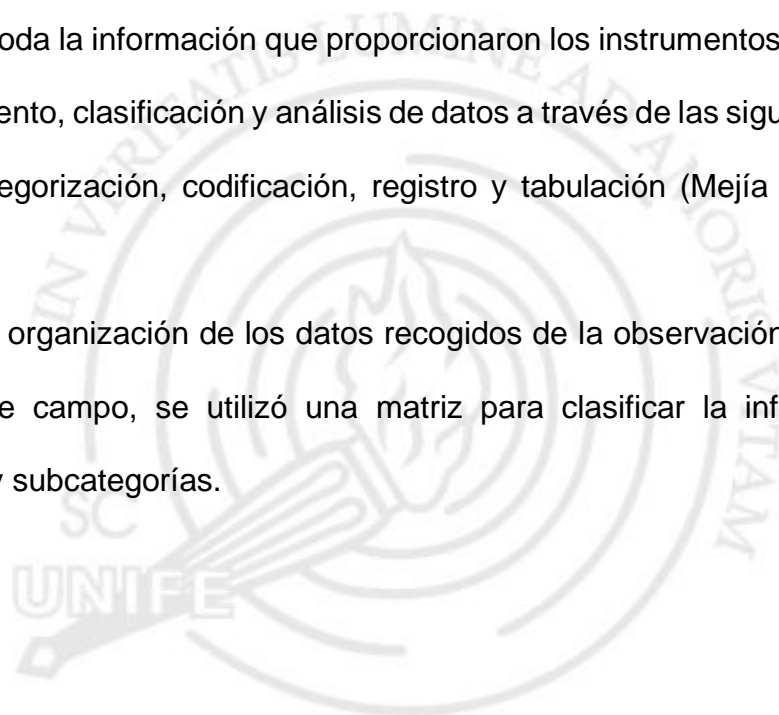


Tabla 2

Definición de Categorías y Subcategorías

Categorías	Subcategorías
<p>1-Liderazgo pedagógico del director</p> <p>Es un tipo de liderazgo que moviliza el trabajo en equipo de toda la escuela, y se centra en el aprendizaje de los estudiantes (Gonzales, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades del líder pedagógico Un líder requiere poseer ciertos atributos para influenciar en otras personas, tener empatía, demostrar una actitud positiva, ser perseverante, asumir riesgos, tener una visión, conocer su función, saber utilizar sus conocimientos según el contexto en que se encuentre y ser un modelo que motive a otros (Bonnet, 2016). • Principal función del líder pedagógico Bolívar, Caballero y García (2017) mencionan que el liderazgo pedagógico que practica el director de una escuela está centrado en los aprendizajes y en propiciar un clima de trabajo adecuado. • Importancia del liderazgo pedagógico El liderazgo pedagógico del director en la escuela es importante, ya que su mayor preocupación es impulsar las capacidades de todos los miembros de su institución y orientar las actividades hacia el logro de la calidad educativa (Gonzales, Gento y Orden, 2016).
<p>2-El liderazgo pedagógico en la gestión escolar</p> <p>Es el conjunto de acciones realizadas por todos los integrantes de una institución educativa, lideradas y orientadas por el director hacia el logro de los aprendizajes (Farfán y Reyes, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para la mejora escolar. El acompañamiento es una estrategia realizada por el director para atender las necesidades y dificultades de los docentes (MINEDU, 2016) El reconocimiento de los logros y el buen desempeño laboral de los docentes, por parte del líder pedagógico, los motivará a tener mayor interés por realizar un buen trabajo a pesar de los diferentes factores sociales que afectan esta profesión (Martínez, Guevara y Valles, 2016). • Los compromisos de gestión Son cinco compromisos presentadas por el Ministerio de Educación que brindan a los directores orientaciones útiles para el logro de objetivos en sus Instituciones Educativas (MINEDU, 2016).

Fuente: Elaboración propia

Una vez registrada la información se elaboró una matriz para la codificación. En la codificación, se asignó códigos y colores a cada parte importante de la información recogida. Según Arraiz (2014) menciona que los conceptos obtenidos pueden ser asociados a un color en relación con cada

categoría. Con la categorización y codificación la información fue reducida, se registró de manera selectiva los hechos más importantes en relación con la pregunta de investigación.

El procesamiento y análisis de datos de la información obtenida de la entrevista fue la siguiente: Para ordenar y organizar la información recolectada, se realizó primero la transcripción de las entrevistas realizadas a la directora (DI) y a los docentes informantes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9 y D10) a partir de las grabaciones de voz. Se organizó en matrices de transcripción considerando las categorías y subcategorías.

El siguiente procedimiento fue la categorización y codificación. En este proceso se organizó y simplificó la información obtenida en las entrevistas a través de una matriz de codificación de categorías, utilizando las técnicas del rotulado y de colores por categorías. Se identificó y clasificó las unidades temáticas en relación con las características del fenómeno investigado para luego formar parte de una unidad interpretativa (Borda, Dabenigno, Freidin y Güelman, 2017). Los códigos escogidos para este proceso fueron palabras y, en algunos casos, letras que permitieron recordar o recuperar con facilidad la información.

En este proceso se asignó códigos o palabras a cada parte importante del texto, a partir de la teoría y del análisis, lo que implicó leer atentamente el texto para poder relacionarlo con el tema de investigación (Gibbs, 2007).

Tabla 3
Consolidado de codificación

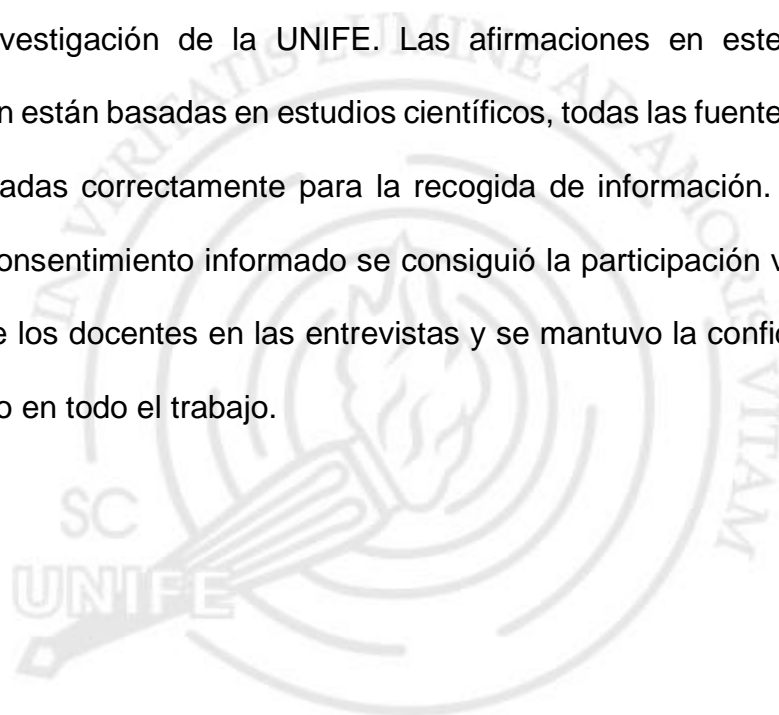
Categoría	Código	Subcategoría	Código	Palabras clave	Participantes
Liderazgo pedagógico o del director	LPD	Cualidades del líder pedagógico	CLP	Empatía comprensión Preocupada por el bienestar físico y emocional Inteligente Proactiva Iniciativa Comunicación Preparación	D1, D2, D7, D10 D1, D3, D5, D6, D9, D1 D3, D4, D8, D10 D3, D6, D8, D9 D1, D4, D7
El liderazgo pedagógico o en la gestión escolar	LPGE	Principal función del líder pedagógico	FLP	Planificación Promueve la participación Organización Evaluación	DI, D3, D6 D3, D5, D7, D9 DI, D4, D6, D8 DI, D3, D7
		Importancia del liderazgo pedagógico	ILP	Motiva y gestiona capacitaciones Mejores aprendizajes	D2, D4, D5, D9 DI, D2, D4, D5, D6, D8, D10
		Acciones para la mejora escolar	AME	Acompañamiento pedagógico Reconocimiento a docentes y estudiantes Alianzas estratégicas Trabajo colaborativo Capacitaciones y GIAS	D4, D5, D6, D7, D9 DI, D2, D3, D5, D7, D9, D10 DI, D1, D2, D3, D4, D6, D9 DI, D2, D3, D4, D5, D7, D9, D10
		Compromisos de gestión	CG	Importancia Jornadas de reflexión	DI, D1, D3, D4, D6, D7, D8 D1 D3, D6, D9

Fuente: Elaboración propia

Mediante un proceso deductivo se procedió a codificar las entrevistas y observaciones, etiquetando los hallazgos con códigos y considerando que puedan surgir categorías emergentes. En la codificación emergen categorías como resultado de la comparación y la relación entre las categorías prefijadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Luego del proceso de codificación se obtuvo un sistema de categorías y subcategorías. Según Arraiz (2014) los códigos son asociados según las características de cada categoría o subcategoría como consecuencia de un análisis cualitativo de la información. El resultado de los procesos de codificación y categorización realizados a las entrevistas y a la observación permitió la construcción de un esquema formado por un conjunto de información coherente y significativa que dio respuesta a la pregunta de la investigación.

El trabajo de investigación cumple con todo lo estipulado en el Código de Ética de Investigación de la UNIFE. Las afirmaciones en este informe de investigación están basadas en estudios científicos, todas las fuentes empleadas han sido citadas correctamente para la recogida de información. Asimismo, a través del consentimiento informado se consiguió la participación voluntaria del director y de los docentes en las entrevistas y se mantuvo la confidencialidad y el anonimato en todo el trabajo.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En esta sección se muestran los resultados obtenidos en el proceso de recogida de información en campo a través de las técnicas de entrevista semiestructurada y observación. Los resultados responden a los objetivos planteados en la investigación y para su efecto se ha organizado en función a tres categorías de investigación. Dos de ellas, el liderazgo pedagógico del director y el liderazgo pedagógico en la gestión escolar, son categorías preestablecidas y la tercera, el liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes, es una categoría emergente porque no estuvo prevista en el desarrollo del marco teórico, pero surgió posteriormente en la etapa de aplicación de instrumentos. Lo mismo ha sucedido a nivel de las subcategorías. Es decir, además de las categorías preestablecidas, surgieron en el proceso subcategorías emergentes que complementan la información ya desarrollada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

4.1 Liderazgo pedagógico del director

La primera categoría, liderazgo pedagógico del director, está relacionada con el primer objetivo específico. A través de la entrevista se ha podido recoger las percepciones de los docentes respecto al concepto y características del liderazgo pedagógico, a partir de las experiencias dentro de su institución. Los entrevistados coinciden al mencionar que el líder pedagógico es una persona importante para una institución educativa, quien se involucra en diversas actividades que buscan desarrollar el aprendizaje de sus estudiantes.

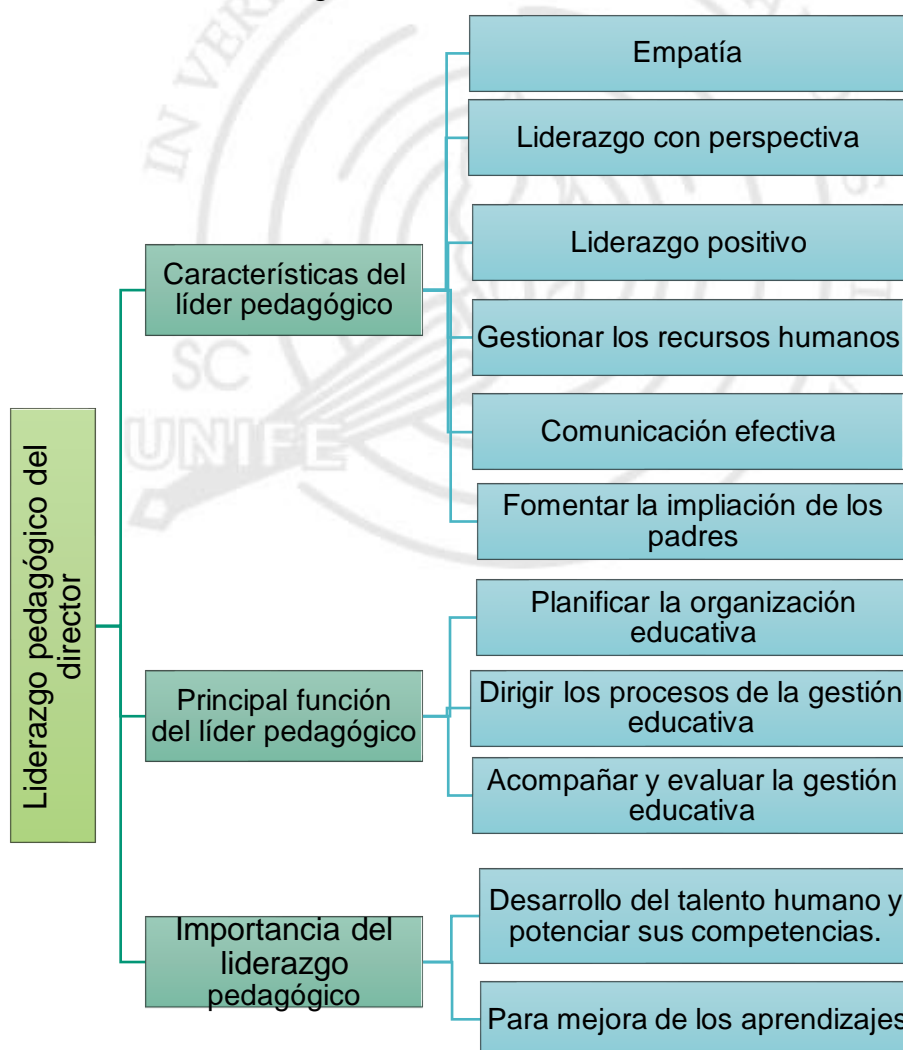
Es aquel que se involucra en todas las actividades de su escuela, interactúa y trabaja junto con sus docentes y padres de familia. Con el único propósito, de lograr una buena enseñanza y obtener buenos resultados en el aprendizaje de los niños. (D1)

(...) tiene como objetivo el desarrollo de los aprendizajes de nuestros estudiantes, asimismo asegura que esto se debe llevar a cabo en una convivencia armónica y con la participación de todos. Se centra en el aprendizaje de los estudiantes y en la conducción de las acciones que realizan los maestros para una mejor calidad en la enseñanza y obtener buenos resultados. (D8)

Esta categoría, a su vez, se organiza en un conjunto de subcategorías que la representan de manera más precisa. Estas son las características del líder pedagógico, las principales funciones del líder pedagógico y la importancia del liderazgo pedagógico. Las subcategorías y los aspectos relacionados al liderazgo pedagógico del director se pueden apreciar en la figura 10.

Figura 10

Representación de la categoría 1



Fuente: Elaboración propia

Los docentes entrevistados identifican algunas características y cualidades de su directora como líder pedagógico. Ellos la describen como una persona empática, positiva, con perspectiva, con habilidad para dirigir los recursos humanos y mantener una comunicación efectiva que fomente la participación de docentes, estudiantes y padres.

Es una buena persona, empática, sabe escuchar, comprender y apoyar al docente cuando lo necesita o presenta alguna dificultad. Cuando he tenido algún problema familiar ella me ha escuchado y aconsejado. Nos da palabras de fortaleza. Ella quiere que sus docentes se sientan emocionalmente bien. Desde que creó el grupo de WhatsApp institucional, ella nos envía mensajes, son oraciones, textos bíblicos o pensamientos que nos fortalece. (D2)

Es una persona muy inteligente, proactiva y siempre está en busca de nuevas opciones para su proyecto educativo, está en constante renovación para alcanzar los objetivos y atender las necesidades de su institución. (D3)

La directora está en constante comunicación con los docentes, padres y estudiantes. En las reuniones siempre comparte los logros y dificultades de la institución, ella nos invita a participar y expresar nuestra opinión e ideas para seguir mejorando. Me parece que hace lo correcto, porque nos toma en cuenta. Se preocupa por la institución y nos comparte su visión, es por ello por lo que no sólo recibe el apoyo de los docentes y estudiantes, sino que también de los padres, a quienes les agradan los proyectos e ideas que propone y siempre la están apoyando. (D8)

Algunas de las cualidades y funciones del líder pedagógico mencionadas por los participantes en la entrevista, también fueron identificadas durante la observación.

La directora se preocupa por la salud y bienestar de los estudiantes. Coordina con la Posta para realizar campañas de nutrición, diagnóstico y tratamiento para casos de anemia, parasitosis y evaluación psicológica para todos los niños. (ODI)

La directora participa de capacitaciones, actualiza sus conocimientos, se preocupa por asistir a talleres y está terminando una segunda maestría. Se preocupa por su desarrollo personal y profesional. (ODI)

La directora cuenta con la participación y apoyo de sus docentes en la planificación de las actividades y en la elaboración del plan anual de trabajo. Forma comisiones de trabajo y motiva a los docentes a elegir sus

coordinadores de grado. Esta estrategia le permite poder contar con la participación y apoyo de sus docentes en las diferentes actividades de gestión escolar. Revisa los instrumentos de gestión con apoyo de las comisiones y el equipo directivo. (ODI)

Dentro de las funciones del líder pedagógico se señala la planificación, la gestión de los procesos, el acompañamiento y la evaluación del quehacer educativo.

La planificación de actividades se realiza antes de iniciar el año escolar, todos los docentes, liderados por la directora, participamos y proponemos acciones que son consideradas en el plan de trabajo y en algunos documentos. Cada trimestre se realiza la reflexión y evaluación de las actividades, en algunos casos se hace modificaciones. La directora en todo momento está verificando su cumplimiento y acompañando a las comisiones encargadas. (D5)

Asimismo, se resalta la importancia del liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar; para la potenciación de los recursos humanos, especialmente, del docente; y, todo ello, para la mejora de los aprendizajes.

Nos motiva a participar en capacitaciones o talleres organizados por la UGEL, nos recuerda en todo momento, está al pendiente y nos permite salir más temprano para almorzar y poder asistir con más tranquilidad a los talleres. (D4)

Por su parte la directora describe las acciones que realiza para promover las capacitaciones y talleres para desarrollar las capacidades de cada uno de sus docentes.

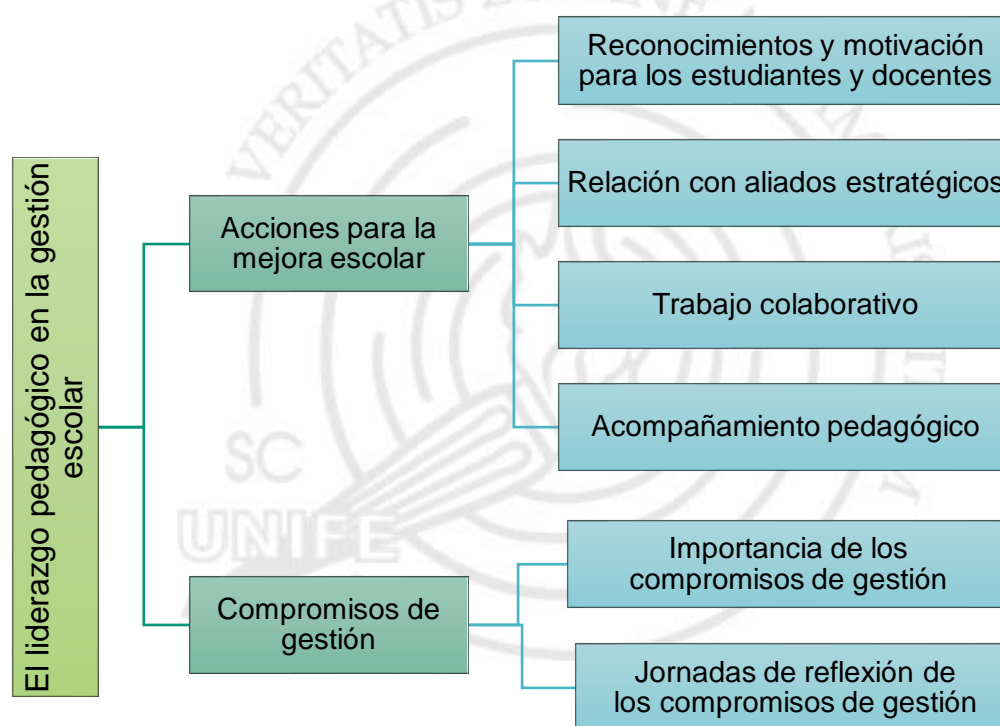
Les brindo todas las oportunidades para que vayan a capacitarse y asistan a los talleres, flexibilidad en los horarios, he buscado el apoyo de aliados estratégicos para la organización de talleres para los docentes, ha costado trabajo, pero se ha logrado, porque desde hace 10 años atrás se escuchaba del personal docente frases como: No puedo, no tengo tiempo, trabajo en la tarde, estoy apurada. Pero en los últimos años ante la misma presión que pone el Ministerio que ahora todo se evalúa y los cambios que hay en el sistema educativo, entonces ahora asisten a las capacitaciones, algo se ha logrado, poco a poco irá mejorando. Luego de las capacitaciones socializamos entre todos, lo aprendido, la educación está cambiando bastante y a pasos agigantados, entonces tenemos que ir adaptándonos a este cambio poco a poco. Debemos estar actualizados y estar preparados ante las exigencias de los diferentes cambios. (DI)

4.2. El liderazgo pedagógico en la gestión escolar

La categoría liderazgo pedagógico en la gestión escolar, responde al segundo objetivo específico y se organiza, a su vez, en dos subcategorías, las cuales describen la influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar. Los informantes resaltan las acciones del líder pedagógico para la mejora escolar y los compromisos de gestión. En ese sentido, se precisa la composición de esta importante categoría en la figura 11.

Figura 11

Representación de la categoría 2



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las acciones para la mejora escolar se ha señalado la motivación permanente de los docentes y estudiantes; el establecimiento de los aliados estratégicos, el trabajo en equipo y colaborativo y el acompañamiento pedagógico. Los docentes entrevistados mencionaron la forma en que la

directora motiva al personal de su institución para lograr en ellos un mejor desempeño.

(...) otorgando resoluciones de felicitación por su buen desempeño. Si bien es cierto el sueldo de un docente no es el adecuado, al menos una felicitación o reconocimiento motiva al personal o al grupo de trabajo. (D2)

(...) premio de reconocimiento en coordinación con la Municipalidad o algunas empresas para aquellos docentes que sobresalen por su buen desempeño. (D10)

Asimismo, los docentes mencionan que la directora mantiene alianzas estratégicas con instituciones que brindan su apoyo para un mejor desarrollo de las actividades que buscan mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Propicia las charlas para padres de familia y estudiantes en coordinación con instituciones y profesionales de MINSA. Coordina con universidades e instituciones, tales como la ONG Naomi Kids, con la facultad de psicología de La Universidad San Martín de Porres, para el apoyo y orientación de los estudiantes, a través de charlas. Facilita y motiva la participación en actividades culturales, deportivas, científicas organizadas por otras instituciones como el MINEDU, UGEL y Municipalidad. (D3)

La directora promueve la formación de sus docentes generando capacitaciones constantes mediante alianzas con instituciones superiores, impulsando un premio de reconocimiento en coordinación con la Municipalidad o algunas empresas para aquellos docentes que sobresalen por su buen desempeño. (D9)

La directora gestiona con la Municipalidad y algunas empresas la entrega de laptop y Tablet para los maestros con buen desempeño y estudiantes con buen rendimiento. (ODI)

Los docentes consideran importante el acompañamiento pedagógico realizado por su directora, ya que gracias a ello han logrado mejorar su desempeño en el aula.

Porque de esta manera la directora se relaciona más con sus docentes, conoce más de cerca nuestro trabajo, recoge información importante de la situación actual, las dificultades y logros. Comparte estrategias desde su experiencia y los nuevos conocimientos adquiridos para que podamos mejorar nuestro trabajo en el aula. La directora supervisa nuestro desempeño en el aula para ayudarnos y no para sancionar. (D5)

El acompañamiento pedagógico es importante porque va a permitir que el docente reciba la orientación adecuada respecto a su práctica pedagógica, el acompañamiento se realiza con el fin de fortalecer las capacidades del docente. (D7)

La directora emplea estrategias dentro de su institución como son la formación de grupos de aprendizaje y el trabajo colaborativo, con el fin de lograr que todos los integrantes participen, colaboren y fortalezcan sus capacidades pedagógicas a través del intercambio de experiencias.

Formamos un gran equipo, nos ayudamos mutuamente y frente alguna dificultad he recurrido a las docentes con más años de experiencias o la directora para consultarles o pedirles alguna sugerencia. Ser parte de la Comisión de Gestión de los Aprendizajes, me ha brindado la oportunidad de conocer temas de gestión y de actualizarme constantemente para enfrentar los nuevos retos en esta comisión y en mi labor docente. (D5)

Las GIAS son pequeños grupos integrados por docentes y conducidos por la directora con el fin de fortalecer las competencias pedagógicas y poder realizar un trabajo compartido en beneficio de las metas propuestas por la institución. En estos grupos se intercambian experiencias, comparten estrategias de enseñanza y se apoyan en la elaboración de documentos pedagógicos. (ODI)

Por otro lado, en la subcategoría orientada a los compromisos de gestión pone gran énfasis en la importancia de los compromisos de gestión. Estos compromisos, también, están orientados a mejorar los aprendizajes y son analizados por todos docentes y la directora en las jornadas de reflexión.

Los compromisos son las cinco importantes acciones que se debe cumplir en la institución para una buena gestión pedagógica. Son importantes porque nos van a brindar información sobre aspectos pedagógicos de la institución que pueden ser mejorados y están relacionados con el logro de los aprendizajes. (D1)

Son los objetivos que ha propuesto el Ministerio de Educación para que las instituciones educativas cumplan ciertas acciones en el bien de los aprendizajes. Son importantes porque desarrolla los aprendizajes, un buen clima, y la mejora de toda la institución educativa. El objetivo central de estos compromisos es el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes en un clima adecuado y en función a eso toda la comunidad educativa debe trabajar. (D8)

El líder pedagógico promueve en su personal la reflexión y análisis de las actividades realizadas en la institución en función a cada compromiso de gestión.

En nuestra Jornada de Reflexión compartimos los logros alcanzados y las dificultades encontradas. Revisamos cada una de las actividades realizadas por cada compromiso de gestión y junto a la directora tomamos decisiones para poder dar cumplimiento a los cinco compromisos de gestión. Me agrada ese momento, porque podemos compartir nuestras experiencias y apoyarnos entre colegas, además es un momento en el que fortalecemos el compañerismo. (D3)

La reflexión de las actividades realizadas es una estrategia que permite al líder y a su personal, poder revisar, analizar e identificar los logros y las dificultades en relación a los cinco compromisos de gestión. De esta manera el líder pedagógico promueve en su personal la importancia de los compromisos de gestión.

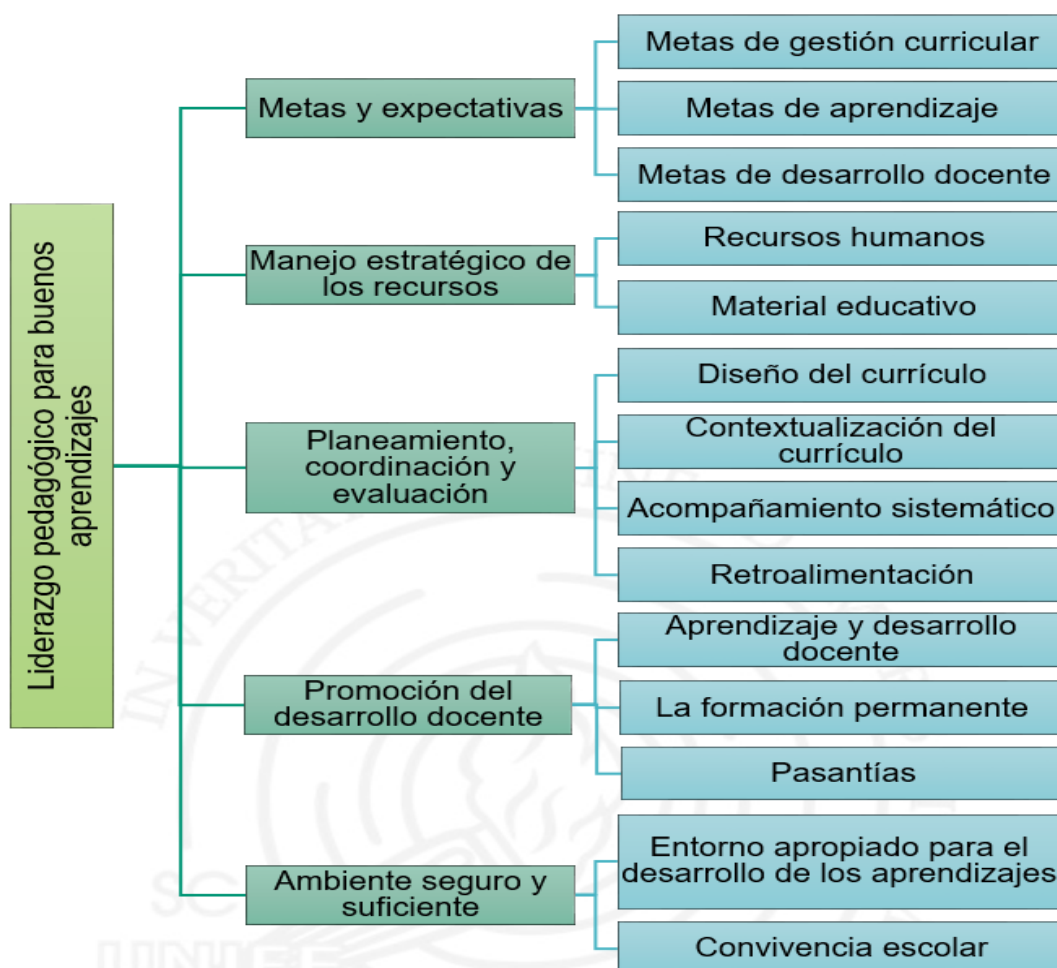
4.3. Liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes

El liderazgo pedagógico, según el análisis de los datos recogidos en campo, está en función de los aprendizajes y, por ende, de la calidad educativa. Las subcategorías y los aspectos relacionados con esta categoría emergente responden al objetivo general. Esta categoría se compone de un conjunto de subcategorías que describen la complejidad del liderazgo pedagógico: metas y expectativas trazadas, manejo estratégico de los recursos, planeamiento, coordinación y evaluación, desarrollo docente y la garantía de un ambiente seguro y suficiente para la formación educativa.

En la figura 12 se presenta las subcategorías y los aspectos relacionados con el liderazgo pedagógico centrado en los buenos aprendizajes.

Figura 12

Representación de la categoría 3



Fuente: Elaboración propia

En relación a las metas y expectativas se señalan aspectos importantes como las metas de gestión curricular, las metas de los aprendizajes y las metas de la formación continua y desarrollo docente. En relación con la gestión curricular, el líder pedagógico con la participación conjunta de todos los docentes establece las metas y actividades para mejorar los resultados en el aprendizaje de los estudiantes. Al respecto los docentes entrevistados mencionaron lo siguiente:

A inicios de marzo la directora nos convoca a reunión para definir las competencias que se desea desarrollar en nuestros estudiantes para el presente año y establecemos las metas que se desean alcanzar. Revisamos el Currículo, seleccionamos las competencias, capacidades y desempeños; elaboramos nuestra programación anual. Realizamos

ajustes al Proyecto curricular y a partir de ello se planifica las actividades a desarrollar con relación a competencias. Luego elaboramos las unidades y sesiones para nuestro trabajo en el aula y obtener mejores aprendizajes en los estudiantes. (D10)

Los docentes entrevistados y la directora aseguran que en la institución educativa se elaboran planes de mejora que contribuyen a superar dificultades encontradas en el aprendizaje de los estudiantes sin perder de vista el desarrollo docente.

Talleres de nivelación de los aprendizajes con el apoyo de los docentes del aula de Innovación, talleres para reforzar y mejorar el aprendizaje, de los niños. Se atiende a un grupo reducido de estudiantes con dificultades en el aprendizaje y la atención es personalizada, esto permitirá mejorar su aprendizaje. (D1)

Aparte del reforzamiento brindado por algunos docentes, lo que hacemos es comprometer a los padres a participar e interesarse en el aprendizaje de sus niños, ellos firman compromisos, asisten y escuchan las charlas. Se nota la participación de los padres, puedo decir que el trabajo en equipo y el compromiso de los mismos docentes permitieron obtener mejores resultados. Contamos con un plan de mejora de los aprendizajes, elaborado por el equipo de docentes que se encargan de ver el logro de los aprendizajes. (D1)

La directora forma pequeños grupos de aprendizaje para docentes, talleres, nos capacita, realiza GIAS, talleres para fortalecer nuestras capacidades pedagógicas y promueve el trabajo en equipo entre docentes. (D7)

Participa constantemente de las reuniones pedagógicas con los docentes de cada grado y comparte lo aprendido en sus capacitaciones para favorecer nuestro trabajo diario. (D10)

Por otro lado, sobre el manejo estratégico de los recursos se menciona los recursos humanos y el material educativo. El líder pedagógico cuenta con el apoyo de docentes fortaleza para la realización de algunas actividades. En la entrevista realizada a la directora, ella manifestó su opinión sobre los docentes fortaleza:

Organizo el trabajo en pares aprovechando las fortalezas de algunos docentes, así se fortalecerá el trabajo de aquellos docentes que lo necesitan. Me ha ayudado mucho contar con excelentes docentes que me

apoyan en la gestión, ellos están totalmente involucrados y les gusta lo que es lo académico. No a todos les gusta, debo reconocer eso, ..., entonces me debo apoyar de aquellos docentes que considero como mis docentes fortalezas, que, si les gusta y pueden realizar ese trabajo, para que también los demás puedan ver que no solo es un trabajo de dirección, sino que también viene de interés y participación de la plana docente. (D1)

Asimismo, la directora menciona sobre la importancia de contar con el apoyo de las comisiones de trabajo, conformadas por docentes que contribuyen a la buena gestión de su líder pedagógico dentro de la institución.

Nos organizamos por comisiones de trabajo, cada una es dirigida por un docente responsable o delegado, quien domina el tema. Él nos orienta, también nos apoya, aprendemos en el momento de realizar el trabajo, de los conocimientos que nos brinda y al intercambiar conocimientos entre todos los integrantes del grupo. (D10)

Los recursos educativos son distribuidos por el Ministerio de Educación para cada institución educativa con el propósito de mejorar los aprendizajes, sin embargo la adecuada distribución de estos materiales depende de la gestión del líder pedagógico.

La docente del aula de innovación coordina con la directora todo lo relacionado a los materiales educativos. Ella distribuye los materiales a cada docente de aula. Pero siempre hemos tenido problemas con los libros, la cantidad de libros es menor al número de estudiantes y no alcanza. La directora en coordinación con los padres envía a sacar copia del material, de tal manera que ningún niño se queda sin su cuaderno de trabajo. (D9)

En el planeamiento, coordinación y evaluación se realiza la elaboración de los documentos rectores como el diseño curricular, la contextualización, el acompañamiento sostenido y la retroalimentación. La planificación de actividades parte de un diagnóstico y de las fortalezas o debilidades encontradas.

El PEI fue elaborado con la participación de la directora y de todo el personal, se recogió información importante de la realidad interna y externa de nuestra institución, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para a partir de ellos proponer actividades que permitirá el logro de objetivos en el bien de la institución. En el PCI dependiendo de

los datos obtenidos de los aprendizajes de años anteriores se determina qué actividades desarrollar para que los estudiantes puedan lograr los aprendizajes planificados a partir de actividades significativas y propósitos de aprendizaje. (D5)

Con relación a la coordinación de actividades, los docentes refieren que junto a la directora realizan la planificación y coordinación de las actividades que se desarrollarán durante el año escolar.

El proyecto curricular está conducido por la directora, ella junto a los delegados de cada comisión conduce a toda la institución hacia los objetivos que se desea lograr, el objetivo principal es mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Revisamos juntos el currículo y realizamos la diversificación, de acuerdo con nuestra realidad para luego precisar según la realidad de cada aula. Tenemos el compromiso de cumplir cada actividad planificada. (D8)

Es importante resaltar que todas las actividades pedagógicas son acompañadas y monitoreadas por la directora para los reajustes o actualización que requieran.

El acompañamiento y el monitoreo es importante porque desde la mirada de quien dirige la institución educativa en este caso la directora vea si se están cumpliendo con los objetivos, ya que el principal objetivo de la directora es mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, entonces a través del monitoreo de las diversas actividades podrá identificar las fortalezas y dificultades para mejorarlas. Acompaña la función de cada comisión y visita las aulas para conocer el desempeño de los docentes. (D8)

En la promoción y desarrollo docente, el aprendizaje y la preparación permanente es una condición indispensable para un buen desempeño en las actividades pedagógicas.

En la institución la directora como líder pedagógico promueve en todo el personal en general la investigación, ella considera importante contar con maestros investigadores, que tengan un espacio para desarrollar un trabajo de investigación o el desarrollo de proyectos que aporte a su buen desempeño y a la propia institución. La directora motiva a los maestros a capacitarse y estar preparados para las evaluaciones de ascenso de nivel. (D9)

La pasantía es una estrategia muy interesante, me agrada, porque aprendo de otros docentes sus estrategias y conocimientos. Nos

movilizamos, conocemos y aprendemos las acciones que realizan otras instituciones e interactuamos con otros contextos. (D4)

De la misma manera, el ambiente seguro y suficiente asegura un contexto apropiado para la estancia y aprendizaje eficaz de los estudiantes. Los docentes entrevistados describen una serie de atributos que observan en su organización, el buen clima que perciben y lo bien que se sienten formar parte de ella.

Me siento contenta formar parte de esta institución porque de alguna manera estoy contribuyendo hacia una mejor calidad educativa, en cuanto al clima de docentes hay unidad, hay empatía entre los colegas y existe el estímulo de nuestra directora. (D7)

Las llamadas de atención por parte de la dirección a algún docente se hacen de manera personal y en privado, es lo adecuado tratar con discreción algún asunto directamente con la directora, evitando generar conflictos, malentendidos o comentarios de los demás. Ella es asertiva, actúa de esta manera pues respeta las opiniones de los demás, sabe escuchar lo que le permite tomar mejores decisiones para llegar a una solución o un acuerdo. (D2)

Es una gran satisfacción poder laborar en esta institución y compartir el trabajo por más de quince años con mis colegas, a pesar de que cada una tiene diferentes posiciones, el trato siempre fue horizontal, amical. La directora nos brinda cierta libertad para apoyarnos y conducir algunas acciones. (D3)

Como se puede observar, en el análisis del discurso de los informantes se pone mucho énfasis en el liderazgo pedagógico de la gestión escolar, centrada en la mejora de los aprendizajes. Así, las categorías Liderazgo pedagógico del director; el liderazgo pedagógico en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico y la mejora de los aprendizajes confluyen para lograr el fin educativo. Asimismo, para su comprensión son presentadas con sus respectivas subcategorías y los aspectos vinculados a cada una de ellas.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta parte de la investigación se muestra la explicación y fundamentación de los resultados en relación a los objetivos planteados. Asimismo, se realizan comparaciones entre la información recogida, el marco teórico y otros estudios similares. En relación con la identificación de las características del liderazgo pedagógico de una directora analizamos los resultados encontrados en el acápite referido a liderazgo pedagógico del director. Por otro lado, en relación con la descripción y análisis de la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar, analizamos los resultados obtenidos sobre el liderazgo pedagógico en la gestión escolar y liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes. A continuación, se presenta la discusión aludida.

5.1. Liderazgo pedagógico del director

En esta primera sección se presentan los resultados referidos al concepto y las características del liderazgo pedagógico del director. Existe un consenso en los entrevistados acerca del concepto, ya que se pone énfasis en que todas las características y acciones que emprende el directivo tienen como finalidad el aprendizaje de los estudiantes. Los docentes entrevistados perciben al líder pedagógico como la persona más importante en una institución educativa, quien realiza diversas acciones en colaboración con su personal y orientadas a lograr los resultados esperados en el aprendizaje de los estudiantes.

Resulta interesante identificar que este hallazgo concuerda con la investigación que presenta Gonzales (2017), el liderazgo pedagógico permite movilizar el trabajo conjunto en la escuela en colaboración entre sus miembros; compartiendo decisiones y asumiendo el compromiso de mejorar la enseñanza

y el aprendizaje. Es importante poner énfasis en la capacidad del liderazgo directivo para motivar y movilizar las acciones de los distintos agentes educativos en pos de las metas de aprendizaje. Así, el directivo reafirma su rol central en la calidad de la educación y pone en relieve las diversas características de liderazgo pedagógico, las cuales son multifacéticas y confluyen en un mismo objetivo que es la mejora de los aprendizajes y de la calidad educativa.

5.1.1 Características del líder pedagógico

En este punto se señalan las características del director como líder pedagógico. Los docentes entrevistados describen características percibidas en su directora, que coinciden con la información obtenida de la observación realizada. Las más resaltadas por los entrevistados son la empatía, el liderazgo con perspectiva, el liderazgo positivo, la comunicación efectiva, y la gestión para la implicación de los padres de familia en las actividades educativas de sus hijos.

Tal como se muestra en los resultados, los docentes califican a su directora como una persona empática, tolerante y comprensible. Además, le interesa que sus docentes se encuentren emocionalmente estables y que gocen de una buena salud. Asimismo, durante la observación se registró en el cuaderno de campo información en el que se aprecia la preocupación de la directora por el bienestar de su personal. Estas posturas se vinculan con lo que expresa Terrazas (2015) en el sentido de que el líder debe ser cuidadoso en el manejo de sus emociones, debe demostrar empatía y sensibilidad para lograr un acercamiento con su personal. En efecto, el líder pedagógico demuestra empatía y sensibilidad frente a sus estudiantes y personal docente, lo que le permite lograr un acercamiento e interrelación con ellos. En ese sentido, esta cualidad facilita la buena gestión de los recursos humanos en su institución educativa.

Asimismo, los docentes entrevistados mencionan otras cualidades importantes que presenta su directora como líder pedagógico. Ella se caracteriza por tener un liderazgo con perspectiva, tener la iniciativa para proponer actividades y tener la capacidad de innovar acciones ante los cambios que se vayan presentando. Es fundamental contar con un director que pueda adaptarse a los cambios, aprovechar los problemas para convertirlas en oportunidades positivas y poder mantener una comunicación efectiva con su personal a fin de orientar sus acciones hacia el cumplimiento de metas comunes (Furguerle y Vitorá, 2016).

Del mismo modo, existen consensos entre los docentes cuando señalan que el líder pedagógico mantiene una comunicación efectiva con los integrantes de la institución e influye de manera positiva en las acciones y conducción de su institución. Asimismo, en la observación se pudo apreciar la comunicación constante entre la directora y los diferentes miembros de la comunidad educativa. Entonces, una de las características del liderazgo pedagógico de un director es la de promover la buena relación y comunicación entre los integrantes de su organización. Esta afirmación es respaldada por Quiroga y Aravena (2018), un líder pedagógico se interesa por la buena comunicación dentro de su institución.

De igual forma, la directora refiere que el líder pedagógico debe prepararse para enfrentar y afrontar los cambios o dificultades que se presenten en su gestión. Esta percepción de la directora se puede relacionar con lo manifestado por Bonnet (2016), que un líder debe demostrar una actitud positiva, ser perseverante, asumir riesgos, tener una visión, conocer su función y saber utilizar sus conocimientos según el contexto en que se encuentre, siendo una

motivación para otros. Por lo tanto, se puede afirmar que el líder pedagógico tiene la cualidad de afrontar retos con el fin de conseguir sus objetivos, poniendo en práctica una actitud positiva y una comunicación efectiva con el grupo de personas que integran su institución educativa, lo que, a su vez, también le permite involucrar y contar con la participación de docentes y padres en el proceso de aprendizaje.

5.1.2 Funciones del líder pedagógico

Por otro lado, al señalar las funciones del liderazgo pedagógico, nuevamente se enfatiza en que todas las acciones emprendidas por la gestión están en relación con los aprendizajes y de la formación de los estudiantes. Se señalan funciones como planificar la organización educativa; dirigir los procesos de la gestión educativa; y acompañar y evaluar la gestión.

En relación con las funciones del líder pedagógico, la directora y los docentes mencionaron como una de las principales funciones, la planificación y dirección de los procesos de gestión dentro de la institución. Esta función se puede relacionar con lo que expresa Quintana (2018) y MINEDU (2016) cuando señalan que la planificación de actividades es importante ya que conlleva a la institución a buenos resultados y a un buen funcionamiento. Asimismo, MINEDU (2017) menciona que la planificación es flexible y parte de un diagnóstico para identificar las necesidades. Durante su ejecución es necesario evaluar el proceso ya que es posible realizar los cambios que requiera, con la finalidad de que sea más eficaz.

En ese sentido, es importante mencionar que la improvisación y la falta de seguimiento a las actividades planificadas dentro de la organización pueden llevar al fracaso a una institución educativa. Por ello, la función del líder

pedagógico es planificar junto a su personal las actividades que favorezca el aprendizaje de los estudiantes, acompañar el desarrollo de las actividades y evaluar todo el proceso.

Otra función importante que está a cargo del líder pedagógico es la evaluación y acompañamiento de las diversas actividades desarrolladas dentro de la institución educativa. Según Martínez, Guevara y Valles (2016), consideran que, para mejorar la calidad educativa, el director debe supervisar y acompañar las actividades realizadas por los docentes, evitando ser autoritario o permisivo. En ese sentido, es importante mencionar que la directora planifica para ayudar a su institución a poder lograr los objetivos propuestos en relación con la formación y el aprendizaje de los estudiantes, ya que según los resultados, con previsión se establecen mejores acciones. Además, cumple la función de dirigir, controlar y evaluar las actividades, para verificar su adecuado funcionamiento e identificar oportunamente alguna dificultad y poder realizar los cambios necesarios a fin de alcanzar los objetivos establecidos en beneficio de toda la institución.

5.1.3 Importancia del líder pedagógico

Se resalta la importancia del liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar; para el desarrollo de los recursos humanos, especialmente, del docente; y, todo ello, para la mejora de los aprendizajes.

En relación con el desarrollo docente, el director como líder pedagógico tiene como visión lograr el desarrollo profesional del docente, ya que de ello dependerá mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo pedagógico del director está orientado a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, siendo esto posible con la participación de los docentes y a las

distintas acciones que ellos realizan para lograr mejores aprendizajes (Casas, 2019).

Los docentes perciben que la directora como líder pedagógico se interesa por el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de sus docentes. El director considera al docente un elemento fundamental en el desarrollo del proceso educativo y al igual que él, necesita ser capacitado para lograr mejores resultados académicos (Contreras, 2016). El líder pedagógico considera fundamental la preparación y capacitación de sus docentes, ya que, en ellos recae directamente la responsabilidad de brindar una adecuada enseñanza y lograr mejores aprendizajes. Es por ello, que la directora con el fin de que sus docentes asistan a los talleres o capacitaciones desarrollados fuera de la institución educativa, les brinda facilidades en el horario con la finalidad que puedan asistir todos.

El líder pedagógico desea potenciar las capacidades y competencias de sus docentes en el ámbito profesional. Por ello, coordina talleres, cursos y capacitaciones con diversas instituciones especializadas en el área pedagógica. Por su parte la directora describe las acciones que realiza para promover las capacitaciones y talleres para fortalecer las capacidades de cada uno de sus docentes. Es por ello por lo que Ritacco y Amores (2018) nos dicen que el líder pedagógico-incentiva y conduce a sus docentes hacia la mejora del desempeño pedagógico y a desarrollarse profesionalmente. Queda demostrado que un docente con capacitación continua brinda una enseñanza eficaz, pues pone en práctica los conocimientos adquiridos, asimismo las capacitaciones le permiten reflexionar sobre su formación profesional y le brinda la oportunidad de intercambiar experiencias con otros docentes (Oxley y Rolón, 2017).

En resumen, al líder pedagógico le interesa desarrollar las competencias de los recursos humanos, especialmente, del docente; y, todo ello, para mejorar la enseñanza y los aprendizajes.

5.2. El liderazgo pedagógico en la gestión escolar

Los entrevistados resaltan la categoría “liderazgo pedagógico” como aquellas acciones del directivo enfocadas en la mejora de los aprendizajes. Si bien el directivo no tiene ese contacto directo con los estudiantes, como ocurre con los docentes, cada acción dentro de la gestión escolar está en función del logro de mejores aprendizajes y de la calidad educativa.

De esta categoría se han identificado dos subcategorías fundamentales: Los informantes resaltan las acciones del líder pedagógico para la mejora escolar y los compromisos de gestión.

5.2.1 Acciones para la mejora escolar

Sobre esta subcategoría, se inciden en que el directivo debe tener presente el acompañamiento y motivación permanente del recurso humano, en especial de los docentes; también, establecer alianzas estratégicas con personalidades e instituciones; y el trabajo en equipo para un intercambio efectivo de las experiencias pedagógicas y la formulación de proyectos de aprendizaje.

Un aspecto tratado en esta subcategoría es el acompañamiento pedagógico que brinda el líder pedagógico, con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes en su práctica pedagógica. Los docentes entrevistados consideran importante el acompañamiento pedagógico para un mejor desempeño en el aula. Existe coincidencia entre lo expresado por los docentes informantes y el MINEDU (2016) en el que considera al

acompañamiento una estrategia realizada por el director con el fin de atender las necesidades y dificultades de los docentes. Esta estrategia influye en el desempeño y crecimiento profesional, permitiendo lograr mejores aprendizajes. Por lo tanto, el acompañamiento pedagógico es una estrategia que contribuye a mejorar el trabajo del docente en el aula y el fortalecimiento de sus competencias. El acompañamiento pedagógico es una estrategia orientada a fortalecer las competencias de los docentes, mejorar su desempeño y al logro de mejores prácticas pedagógicas (Villegas, Gonzáles, Pichardo y Rodríguez, 2017).

El líder pedagógico motiva a su personal, a través de estímulos o reconocimientos por el buen desempeño y una excelente labor pedagógica. A través de ciertas estrategias solicita a instituciones o empresas, algunos premios que son entregados anualmente a los profesores en reconocimiento a su destacada labor. Para poder dirigir un grupo humano hacia el logro y éxito de la organización a veces es necesario contar con diversas estrategias que los motive a hacerlo. Los docentes entrevistados mencionaron la forma en que la directora los motiva para mejorar su desempeño, otorgando resoluciones, premios o felicitaciones al docente con mejor desempeño.

De acuerdo con las versiones obtenidas de los entrevistados observamos que la directora emplea estrategias para motivar a su personal docente, pese a ciertos factores negativos que afecta esta profesión, ella reconoce el trabajo que ellos realizan y los motiva premiando sus logros. Es decir, resulta necesario que el líder pedagógico reconozca los logros y el buen desempeño laboral de sus docentes, esto permitirá mantenerlos motivados y a tener mayor interés por

realizar un buen trabajo a pesar de los diferentes factores sociales que afectan esta profesión (Martínez, Guevara y Valles, 2016).

Asimismo, los docentes mencionan que la directora mantiene alianzas estratégicas con instituciones que brindan su apoyo para un mejor desarrollo de las actividades que buscan mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El líder pedagógico se relaciona con aliados estratégicos para conseguir de ellos el apoyo necesario que contribuya en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Bolívar, Caballero y García (2017) en su estudio menciona que el líder pedagógico se relaciona con las instituciones sociales y educativas para recibir de ellas el apoyo necesario para mejorar los aprendizajes.

La directora como líder pedagógico fortalece el aprendizaje de sus docentes, utiliza algunas estrategias importantes dentro de la institución en la formación de grupos de aprendizaje y en el trabajo colaborativo. Un líder pedagógico establece el trabajo colaborativo con el fin de promover que todos los integrantes participen y colaboren en la movilización del equipo hacia un mismo objetivo, a una educación de calidad (Arbañil, 2019). Es en esta interacción en el que un docente intercambia experiencias y conocimientos que fortalecen su desempeño.

El trabajo realizado por un equipo docente tiene mayor impacto en el logro de objetivos, que el trabajo realizado por un solo docente. Los grupos interactivos desarrolla en las personas la memoria, la observación, el análisis y la síntesis (Ponce, 2017). Los entrevistados aseguran que en su institución la directora promueve el aprendizaje de sus docentes a través de la formación de pequeños grupos de aprendizaje denominados GIAS, integrados por docentes. En estos grupos se fortalece las capacidades pedagógicas de los docentes, al

intercambiar experiencias y estrategias pedagógicas entre colegas del mismo ciclo o grado.

Asimismo, se organizan en pequeños grupos para recibir capacitaciones de su directora o realizar alguna actividad. Al respecto Martínez, Guevara y Valles (2016) mencionan que los directores son quienes dirigen a sus docentes a formar equipos para poder realizar un trabajo colaborativo encaminado a lograr un mismo objetivo. Arbañil (2019), recalcó que el líder pedagógico genera un ambiente participativo, en el que cada integrante del grupo se siente comprometido con las metas de la institución y colabora brindando aportes a sus compañeros de grupo, sobre sus experiencias y reflexiones, creando entornos de aprendizaje. Por lo tanto, la colaboración e interacción entre los docentes, permite el intercambio de experiencias e ideas que favorece los procesos de aprendizaje y la calidad educativa en una institución.

5.2.2 Compromisos de gestión

En la subcategoría orientada a los compromisos de gestión, ponen gran énfasis en su importancia, ya que estos compromisos, también, están orientados a lograr que los aprendizajes mejoren. Los docentes entrevistados mencionan la importancia de los compromisos de gestión para la dirección de las actividades hacia el logro de los aprendizajes, pues brindan orientaciones en la realización de cada una de las actividades realizadas por el líder pedagógico y los integrantes de su institución educativa, con el fin de tomar decisiones pertinentes que aseguren el progreso de los aprendizajes.

Los cinco Compromisos de Gestión Escolar son presentadas por el Ministerio de Educación con el fin de brindar a los directores orientaciones útiles para el logro de objetivos en sus Instituciones Educativas y en torno a ellos

realizar junto a los docentes un análisis y reflexión del trabajo realizado, de los logros alcanzados y las dificultades presentadas en los aprendizajes (MINEDU, 2016). Los compromisos de gestión escolar les permiten reflexionar sobre las actividades realizadas, identificar los logros alcanzados y las dificultades.

A través de las jornadas de reflexión el líder pedagógico junto a sus docentes revisa las actividades realizadas en relación a cada compromiso. Se puede apreciar que en las jornadas de reflexión realizadas en la institución educativa, sólo participan docentes y directora, sin embargo, MINEDU (2016) nos indica que la reflexión de los compromisos de gestión escolar es dirigida por el director de cada escuela, quien a su vez debe involucrar en esta actividad a docentes, estudiantes y padres de familia. La reflexión de los compromisos de gestión es una estrategia vital para realizar un seguimiento, identificar las falencias, los errores y registrar las buenas prácticas en la institución. Es una actividad que potencia el desarrollo positivo de la institución educativa.

5.3. Liderazgo pedagógico para buenos aprendizajes

La mejora de los aprendizajes, y el desarrollo de competencias educativas es el propósito central del liderazgo directivo, pero más aún al enfoque denominado "liderazgo pedagógico". Esta categoría liderazgo pedagógico y la mejora de los aprendizajes, según lo que se puede deducir del análisis de la información recogida en campo, está direccionada hacia el logro de aprendizajes. Es decir, cada una de las acciones, que en el análisis se representa como subcategorías, son acciones que en conjunto aportan al desarrollo de los aprendizajes y de la mejora de la calidad educativa. De esta manera, el liderazgo orientado al logro de aprendizajes se compone de metas y expectativas trazadas, uso estratégico de los recursos, planeamiento,

coordinación y evaluación, desarrollo docente y la garantía de un ambiente seguro y agradable para la formación educativa.

5.3.1 Metas y expectativas

Un punto importante, en este sentido, son las metas y expectativas que el directivo lo hace explícito, pues no solo servirá como un estímulo positivo, sino como la claridad que se tiene sobre aquello que se desea lograr. A su vez, está compuesta por las metas de gestión curricular, las metas de los aprendizajes y las metas de la formación continua y desarrollo docente.

En relación con la gestión curricular, el líder pedagógico con la participación conjunta de todos los docentes establece las metas y actividades para mejorar los resultados en el aprendizaje de los estudiantes. Tal como se muestra en los resultados con relación a la gestión curricular, los docentes tienen conocimiento de las metas a lograr, identifican la importancia de contar con el apoyo del líder pedagógico en este proceso. Asimismo, mencionan que la participación a cursos virtuales o presenciales sobre el currículo les permite conocer elementos importantes para la gestión curricular.

Estas afirmaciones se refuerzan con el estudio realizado por García, Cerdas y Torres, (2018) en el que, de alguna medida, considera a la gestión curricular como un proceso importante en una institución educativa dirigida por el director quien participa en las adecuaciones del currículo aplicadas a su realidad escolar. En la actualidad resulta importante contar con un personal capacitado en la aplicación de estrategias que enriquezca la planificación curricular (Sánchez, 2019). Entonces, las metas en la dirección de una institución educativa son fundamentales, evita un trabajo al azar, permite orientar las acciones hacia un determinado fin, de manera organizada y planificada.

Además de ello, la perspectiva le añade una clara direccionalidad hacia el logro de los objetivos. El líder pedagógico se preocupa por lograr los mejores aprendizajes en su institución. Los docentes entrevistados aseguran que en la institución educativa se elaboran planes de mejora que contribuyen a superar dificultades encontradas en el aprendizaje de los estudiantes. Las diversas actividades contenidas en estos planes permiten mejores resultados en las diversas evaluaciones. Los docentes y la directora mencionan algunas de las actividades que son consideradas en el plan de mejora: maratones de lectura, talleres de nivelación y el compromiso de los padres.

Para alcanzar los objetivos del plan de mejora de los aprendizajes, el líder pedagógico no pierde de vista la formación continua de sus docentes. Los docentes entrevistados mencionan que la directora realiza capacitaciones, GIAS, revisa y hace seguimiento a los documentos pedagógicos de cada docente, lo asesora y acompaña en su trabajo pedagógico para lograr un buen desempeño. Sin duda, la directora centra sus acciones en lograr que sus estudiantes tengan un mejor aprendizaje. Asimismo, Gonzales (2017) menciona que el líder pedagógico realiza acciones que influyen en el resultado de los aprendizajes, ya que moviliza los procesos que permiten lograr una mejor enseñanza.

5.3.2 Manejo estratégico de los recursos

Otra idea central que se desprende del liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes es el manejo estratégico de los recursos, es decir, primero contar con los recursos necesarios tanto humanos como educativos. Luego que estos se empleen de manera eficaz y pertinente, siempre orientados a colaborar en la mejora de los aprendizajes.

La directora no está sola en su labor pedagógica, cuenta con el apoyo de docentes fortaleza, quienes poseen un amplio conocimiento pedagógico y ponen en práctica estrategias innovadoras. Ellos brindan soporte a las actividades realizadas por su líder, tienen iniciativa y se preocupan por el bienestar de su institución. En la entrevista realizada a la directora, ella manifestó su opinión sobre el apoyo recibido y del gran trabajo realizado por los docentes fortaleza, a quienes les designa ciertas funciones que favorece la gestión escolar de la institución.

Es importante mencionar que el líder motiva a su personal a formar equipos de trabajo y en la institución educativa estos equipos están conformados por docentes, dirigidos por un docente coordinador. Los equipos o comisiones contribuyen a la buena gestión del líder pedagógico dentro de la institución. Asimismo, Martínez, Ruiz, Galindo y Galindo (2015) menciona que el trabajo colaborativo colegiado es una oportunidad para el docente, ya que le permite trabajar de manera colaborativa dentro de un equipo de docentes, generar nuevos conocimientos e integrarlos a su formación. A través de esta interacción entre docentes, surgen las propuestas de mejora y planes de acción que buscan desarrollar los procesos de aprendizaje y la calidad educativa en una institución.

En relación a los recursos educativos, éstos son distribuidos por el Ministerio de Educación para cada institución educativa pública, con el propósito de mejorar los aprendizajes. Para su adecuada distribución la directora solicita el apoyo de los docentes del aula de innovación y para sacar copia del material cuenta con la participación de los padres. En relación con lo mencionado, Bernal, Lucio y Pedraza (2018) mencionan que el liderazgo implica un trabajo colaborativo entre líderes y seguidores dentro de una organización, pues

permitirá el logro de metas establecidas por la institución. En ese sentido, la directora en coordinación con los docentes responsables, gestiona la distribución de los materiales educativos para cada estudiante, y con el apoyo de los padres soluciona de manera oportuna la escasez de los libros para poder ser utilizados por todos los estudiantes en las sesiones de aprendizaje.

5.3.3 Planeamiento, coordinación y evaluación

El líder pedagógico debe, tener en cuenta el planeamiento, desde el diseño curricular y otros documentos que permiten planificar todas las actividades del año escolar. Asimismo, la coordinación permanente con los distintos ciclos y agentes educativos para el logro de los propósitos establecidos. En este punto, también es importante, la evaluación, concebida ésta como el acompañamiento de todo lo que se realiza.

La planificación de actividades parte de un diagnóstico y de las fortalezas o debilidades encontradas, se identifica que el planeamiento de las actividades y metas institucionales parten de un diagnóstico de la realidad de la institución y son apreciadas en los instrumentos de gestión. MINEDU (2016) indica que el diagnóstico conduce al planeamiento de las metas y objetivos de la institución.

Con relación a la coordinación de actividades, los docentes refieren que junto a la directora realizan la planificación y coordinación de las actividades que se desarrollarán durante el año escolar. El líder pedagógico conoce el currículo y revisa junto a sus docentes su contenido para contextualizarlo y ajustarlo a la realidad de su institución. MINEDU (2016) menciona que existe un período de planificación y coordinación, dirigido por el director, quien reúne a su personal y representantes de los Padres de Familia la primera semana de marzo para reajustar el Plan Anual de Trabajo.

Es importante resaltar que todas las actividades pedagógicas son acompañadas y monitoreadas por la directora para los reajustes o actualización que requieran. La coordinación permanente entre el líder pedagógico y los agentes educativos permite el logro de los propósitos establecidos. Asimismo, a través del acompañamiento de las actividades se podrá realizar los reajustes que se requiera y la retroalimentación.

5.3.4 Promoción del desarrollo docente

Otra acción central del líder pedagógico, según los informantes, es la promoción y desarrollo docente. El liderazgo directivo tiene como función y responsabilidad fomentar el desarrollo sostenido de uno de sus recursos principales, es decir, el cuerpo docente. La directora promueve la participación de sus docentes en las pasantías gestionadas y coordinadas con otras instituciones educativas, esta estrategia favorece el aprendizaje de los docentes, ya que recogen experiencias pedagógicas de un contexto distinto al suyo; asimismo, comparte sus estrategias a otros docentes, este intercambio fortalece las competencias de los docentes.

La pasantía es considerada una estrategia de formación para los docentes, basada en la observación y reflexión de prácticas educativas que contribuyen a mejorar el desempeño docente; además promueve la buena comunicación, organización, trabajo en equipo, la integración, el intercambio de experiencias y a una mejor enseñanza (Justiniano, 2018). Queda demostrado que el líder pedagógico se interesa por la capacitación continua de su personal docente y de brindar una enseñanza eficaz, pues pone en práctica los conocimientos adquiridos, asimismo las capacitaciones le permiten reflexionar

sobre su formación profesional y le brinda la oportunidad de intercambiar experiencias con otros docentes (Oxley y Rolón, 2017).

El líder pedagógico motiva a su personal docente a realizar actividades que impulse su desarrollo individual, crecimiento cognitivo y a una mejor calidad de vida. Es importante fortalecer las competencias de los docentes a través de las capacitaciones, ya que permite al docente producir conocimientos y desarrollar su competencia investigativa que será aplicada en su quehacer educativo (Aguavil y Andino, 2019).

En la institución educativa la directora promueve las denominadas “aulas abiertas”, estrategia que permite fortalecer el desempeño de los docentes. Consiste en que los docentes puedan observar la clase de otro docente y pueda apreciar las diversas estrategias de enseñanza, lo que a su vez le permite brindar sugerencias que ayudará al docente observado. A través de estas estrategias los docentes interactúan más con sus colegas fortaleciendo su relación y a su vez mejora su desempeño al intercambiar experiencias. El fortalecimiento y el desarrollo de competencias en los docentes, contribuye a mejorar su desempeño y a alcanzar logros en lo profesional y laboral. En ese sentido, queda demostrado que el líder pedagógico para lograr una buena calidad de enseñanza promueve en sus maestros la preparación y superación.

5.3.5 Ambiente seguro y suficiente

De la misma manera, el ambiente seguro y suficiente asegura un contexto apropiado para la estancia y aprendizaje eficaz de los estudiantes. Como se puede apreciar, cada uno de los elementos influye en el propósito central. Por ello, el directivo debe prever que todo funcione adecuadamente.

Los docentes entrevistados describen una serie de atributos que observan en su organización, el buen clima que perciben y lo bien que se sienten formar parte de ella. Los docentes participantes de esta investigación se muestran contentos al mencionar la cantidad de años que llevan trabajando en la institución y describen con entusiasmo la percepción que tienen del ambiente laboral, siendo una motivación para desempeñarse en su labor pedagógica con iniciativa e identidad. De acuerdo con las descripciones mencionadas por los docentes, puede decirse que el clima escolar de esta institución se basa en las buenas relaciones entre las personas que lo integran y que a partir de la gestión de la directora actual ha ido mejorando, obteniéndose grandes logros.

Bolívar, Caballero y García (2017) en su estudio describen una de las prácticas del líder pedagógico, asegurar las condiciones para crear un buen clima escolar, en el cual se perciba un ambiente saludable, de confianza, colaboración y compromiso. El clima escolar es un aspecto muy importante en el logro de objetivos de toda institución educativa, es el ambiente en el que interactúan un grupo humano conformado principalmente por el director, personal docente, estudiantes y Padres de Familia, cuyas acciones o comportamientos influyen en la organización de la institución.

De igual forma MINEDU (2016) menciona que el director tiene la responsabilidad de gestionar un buen clima, asegurar que el entorno de la institución sea agradable y que asegure el, logro de los aprendizajes. En tal sentido, resulta importante el desempeño del líder pedagógico para la adecuada administración de este entorno escolar, propiciar la buena convivencia e interacción entre los miembros de su organización que favorezca el adecuado desarrollo de los aprendizajes.

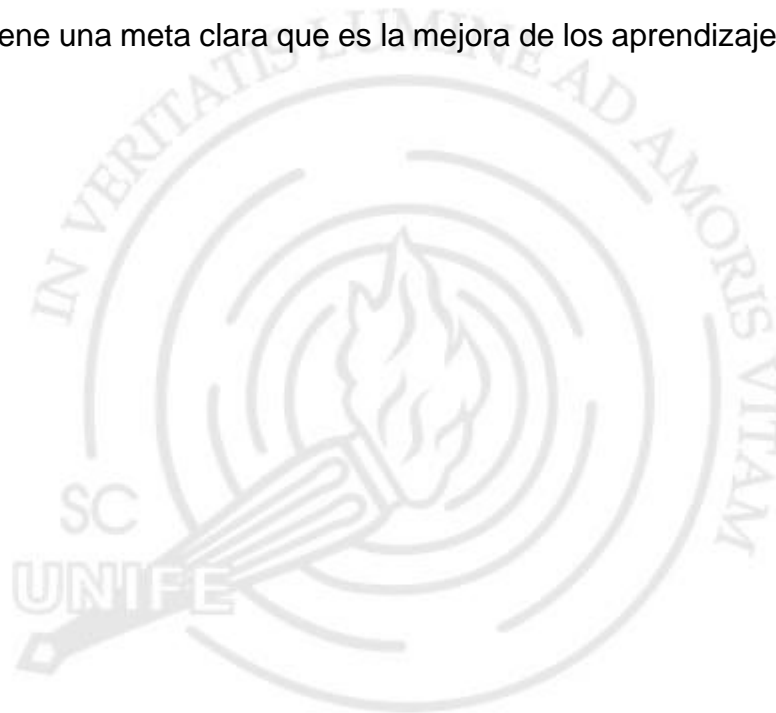
En cuanto a la relación del líder pedagógico con sus docentes y estudiantes, los entrevistados mencionaron que existe una buena relación, el director acompaña, comunica, orienta, brinda confianza, respeta y asesora. Ossa, Figueroa y Rodríguez, (2016) mencionan que la convivencia escolar es el resultado de un trabajo grupal, realizado en un contexto de valores y buen trato, siendo importante para el desarrollo socio afectivo de maestros y estudiantes; favoreciendo de esta manera la calidad de los aprendizajes, el desempeño docente y la mejora del rendimiento escolar.

La directora promueve en sus docentes iniciativas para la planificación y ejecución de proyectos que contribuya a un buen clima de la escuela. El líder pedagógico promueve en su institución la buena convivencia entre estudiantes a través del apoyo de sus docentes y estudiantes de los últimos grados. Mantiene una buena comunicación con cada uno de sus docentes y estudiantes, está en constante acercamiento, diálogo, tiene un estilo de comunicación asertiva, lo que le permite tener una interacción exitosa con los demás. A pesar de las diferentes opiniones dentro de la institución, se ha mantenido el respeto y buen trato en las diferentes actividades realizadas, en beneficio de toda la institución.

Al respecto Carvajal y Acebedo (2019) mencionan que en una escuela las opiniones pueden coincidir o discrepar. Sin embargo, se debe motivar el desarrollo de habilidades como el autocontrol, la empatía, la comunicación efectiva, la asertividad y tolerancia para evitar o resolver conflictos que puedan originarse a partir de las diferencias y poder fortalecer una cultura de paz. Se puede apreciar las buenas relaciones entre los docentes, caracterizada por el buen trato, el respeto entre colegas y el trabajo colaborativo, siempre motivados por las acciones de su líder pedagógico, quien está pendiente del bienestar de

su personal y del éxito de toda la institución. El líder pedagógico promueve en su personal las buenas relaciones y la sana convivencia entre ellos, poniendo en práctica diversas estrategias que permita la interacción entre ellos.

En suma, las cualidades del liderazgo pedagógico y cada una de las posturas y acciones que emprende el directivo están orientadas hacia el logro de mejores aprendizajes. Ya no existe el concepto de gestión directiva en sí misma, sino relacionada a los aprendizajes. Por tanto, la construcción de la identidad del directivo respecto de sus cualidades, sus expectativas y las acciones que emprende tiene una meta clara que es la mejora de los aprendizajes educativos.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Se ha evidenciado el rol fundamental que desarrolla el directivo en la buena marcha de una institución educativa. Ello se puede explicar desde tres categorías centrales: las características del liderazgo pedagógico; la influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar; y las acciones que desarrolla el directivo para la mejora de los aprendizajes.
2. El directivo que cumple un rol central en la institución educativa posee un conjunto de características de liderazgo pedagógico que explican esta realidad. Estas cualidades en conjunción con sus funciones y la importancia de su figura en el proceso de enseñanza aprendizaje inciden positivamente en la institución.
3. Las cualidades del liderazgo directivo están compuestas por valores como la empatía del directivo para con cada uno de los agentes de la comunidad educativa; el liderazgo con perspectiva, pues la planificación y organización es una cualidad relevante; también, el liderazgo positivo, la comunicación efectiva y los esfuerzos que realiza para implicar a los padres de familia en la educación de sus hijos.
4. El directivo ejerce un liderazgo pedagógico en la gestión escolar, pues cada una de sus acciones tiene como objetivo principal la mejora de los aprendizajes. Para ello pone en juego acciones como el reconocimiento y motivación permanente a los docentes y estudiantes; establece relaciones estratégicas; promueve el trabajo en equipo y colaborativo, y realiza un acompañamiento permanente para optimizar los aprendizajes. Además, centra sus acciones en los compromisos de gestión, para orientar las actividades dentro de la institución y promover la reflexión entre sus integrantes.

5. Se ha identificado una vinculación indesligable entre el liderazgo pedagógico y la mejora de los aprendizajes. Esto se da mediante distintas acciones como las metas y expectativas en torno a la gestión y desarrollo docente; el uso pertinente del talento humano y los recursos materiales; el planeamiento, la coordinación y la evaluación; y el refuerzo del desarrollo docente. Todo ello con miras a la mejora de los aprendizajes y de la calidad educativa.

6. El clima en la escuela es una de las preocupaciones del líder pedagógico, pues se interesa por las buenas relaciones dentro su institución y generar un ambiente armonioso, pues se ha evidenciado que estas condiciones favorecen la gestión de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

7. El director al liderar las actividades pedagógicas de su institución se involucra en el trabajo de sus docentes y conoce de cerca sus fortalezas, necesidades y expectativas, lo que le permite consolidar una relación de confianza, siendo esto un requisito importante para el trabajo en equipo y lograr la buena gestión escolar.

6.2 Recomendaciones

Finalmente, a continuación, se presentan tres tipos de recomendaciones: académicas, metodológicas y prácticas.

1. En el aspecto académico se recomienda desarrollar mayores investigaciones y alimentar la línea de estudio en torno al rol del directivo en la escuela. Se ha demostrado que la figura del directivo es central en el desarrollo de mejores aprendizajes y de la calidad educativa. Por tanto, sería muy importante realizar más y variadas investigaciones sobre este tema, especialmente, acerca del liderazgo pedagógico.

2. Con respecto al aspecto metodológico se recomienda desarrollar más estudios aplicando diversos enfoques como la cuantitativa y la mixta. También recoger las percepciones de otros agentes educativos como padres y estudiante, para poder triangular y enriquecer los resultados de la investigación. Lo mismo, aplicar otras técnicas de recogida de información como encuestas para complementar el presente estudio realizado.

3. A nivel práctico, a la luz de los resultados, se recomienda empoderar la figura del director y el rol que desempeña en la institución educativa. También, los organismos correspondientes deberían desarrollar distintas actividades de capacitación y perfeccionamiento del director, sabiendo que este cumple un rol fundamental en la escuela. Asimismo, resulta necesario contar con un personal que apoye al directivo en el desarrollo de las actividades administrativas, permitiéndole cumplir con eficiencia su función pedagógica. El profesorado y todos los demás agentes de la comunidad educativa deben alinearse al trabajo y orientación del líder pedagógico para lograr mayor calidad educativa en la institución.

REFERENCIAS

- Abad, S. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra"* (Tesis de doctorado). Lima: Universidad César Vallejo. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28859>
- Abarca, F. (2017). Aprendizajes en sincronía con la vida. *Revista Electrónica Educare*, 21 (3), 1-17. doi: <https://doi.org/10.15359/ree.21-3.22>
- Abbas, S. (2018). Extrovert Followership and its Impact on Agreeable Leadership. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6 (2), 154-179. doi: <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2018.3111>
- Acosta, D. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal* (Tesis de maestría). Ibagué: Universidad del Tolima. Recuperado de <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%C3%93N.pdf>
- Alcañiz, M. (2017). El líder ante las emergencias. *Boletín IEEE*, (5), 804-822. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057710>
- Álvarez, J. (2005). Reseña de "Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodologías". *Innovación Educativa*, 5 (27), 63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421423011>
- Ansaldó, S. (2015). Comunidad educativa escolar en la modernidad líquida. *Revista Comunicación y Medios*, (32), 63-82. doi: [10.5354/0719-1529.2015.37652](https://doi.org/10.5354/0719-1529.2015.37652)
- Arbañil, M. (2019) Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13 (2), 95-106. doi: <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Ardévol, E., Bertrán, M., Callén, B. y Pérez, C. (2003). Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*. (3), 72-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53700305>
- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia*, 63 (2), 201-206. Recuperado de <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Arraiz, G. (2014). Teoría fundamentada en los datos: un ejemplo de investigación cualitativa aplicada a la experiencia educativa virtualizada en el área de matemática. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (41), 19-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194229980003>

- Balcázar, P., González, N., Gurrola, G., y Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/21589/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7 (2), 86-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684006>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernal, I., Lucio, D. y Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, (84). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9–33. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 8 (2), 15-39. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308046>
- Bolívar, A., Caballero, K. y García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25 (95), 483-506. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362017000200483&lang=es
- Bonnet, D. (2016). Reflexiones para un docente líder. *Educación y ciudad*, (30), 141-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5705044>
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., y Güelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos*. Recuperado de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_1605.pdf
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en Colegio Municipal de la VI Región* (Tesis de Maestría). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperada de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>
- Campos, F., Valdés, R. y Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la*

- educación*, (51), 53-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7268123>
- Carvajal, W. y Acebedo, M. (2019). La provención del conflicto en la gestión de la convivencia en ambientes escolares. *Revista TEMAS*, (13), 157-171. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7169076>
- Casas, A. (2019) Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación. Valdizana*, 13 (1), 51-60. doi: <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Chachi, M. (2017). *Influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Educativa Privada Internacional ELIM del distrito de Ate Vitarte* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6580>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4 (2), 231-284. Recuperado de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Consejo Nacional de Educación (2019). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. Recuperado de <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>
- Cuellar, C., Gonzales, M., Espinoza, M. y Cheung, R. (2019). 'Buen mentor' y 'buena mentoría' según actores de programas de inducción a directores novatos chilenos. *Psicoperspectivas*, 18 (2), 31-40. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7015133>
- Díaz, S., Mendoza, V. y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, (75), 1-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3688243>
- Etomes, E. y Molua, E. (2019). Strategies for Enhancing the Productivity of Secondary School Teachers in South West Region of Cameroon. *Journal of Education and Learning*, 8 (1), 109 – 119. doi: [10.5539/jel.v8n1p109](https://doi.org/10.5539/jel.v8n1p109)
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro*, 28 (73), 45-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/index.html>
- Fernández, F. (2017). Repensando el liderazgo estratégico. El liderazgo estratégico como liderazgo transformacional. *Boletín IEEE*, (7), 147-161. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231821>

- Ferreya, H. (2018). Escuela secundaria: currículo, saberes y prácticas en contexto. *Sophia*, 14 (1), 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.14v.1i.824>
- Furguerle, J. y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18 (2) 208 - 227 Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=99345727004>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72. Recuperado en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300006&lng=es&tlng=es
- García, J., Cerdas, V, y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Educare*, 22 (1), 1-28. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Gibs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Recuperado: https://books.google.com.pe/books?id=dfjeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gómez, A. (2017). Violencia y gestión escolar: la opinión de directores de escuelas primarias de Colima. *Revista Colombiana de Educación*, (73), 19-40. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n73/0120-3916-rcde-73-00019.pdf>
- González, M^a T. (2017). La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico. *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (370), 6-11, doi: <https://doi.org/10.14422/pym.i370.y2017.001>
- Gonzales, R., Gento, S. y Orden, V. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70 (1), 131-144. doi: <https://doi.org/10.35362/rie70091>
- Guapucal, M. y Jaguandoy, M. (2015). La formación docente como estrategia pedagógica para fortalecer la educación diversa. *Plumilla educativa*, 16 (2), 237-255. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920254>
- Heikka, J. y Suhonen, K. (2019) Distributed Pedagogical Leadership Functions in Early Childhood Education Settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8 (2), 43-56. doi: <https://doi.org/10.37134/saecj.vol8.no2.4.2019>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo, Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de pedagogía*, 38 (102), 164-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Hidalgo, B. y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*. 17 (23), 361-376. doi: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>
- Jiménez, V. y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo*, 3 (2), 1-11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5757749>
- Justiniano, A. (2018). La pasantía para mejorar la gestión educativa. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5 (4), 350-359. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756286>
- Kawulich, B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung /Forum:Qualitative Social Research*, 6 (2), 1-82. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>
- Lamas, H. (2015). Sobre el rendimiento escolar. *Propósitos y representaciones*, 3 (1), 313-386. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n1.74>
- López, F. y Salas, H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de Moebio*, (35), 128-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10111909004>
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estud. pedagóg.*, 36 (1), 147-158. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2), 7-33. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Martínez, H., y González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, 35

(3), 521- 541 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87020009007>

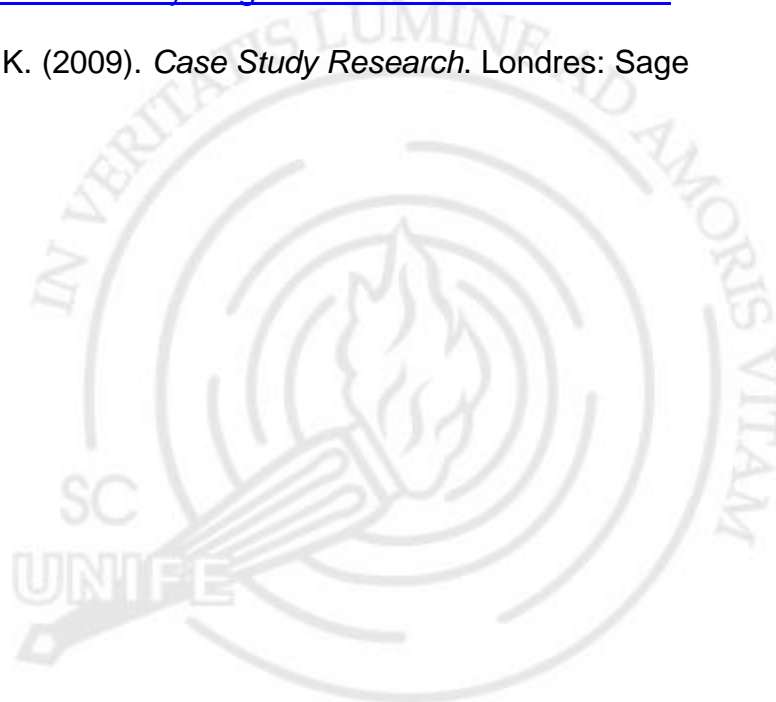
- Martínez, M. (2009). *Nuevos paradigmas en la investigación*. Venezuela: Alfa.
- Martínez, N., Ruiz, E., Galindo, R. y Galindo, L. (2015) La investigación acción en el trabajo colaborativo colegiado como estrategia para mejorar la práctica docente. *Campus virtuales*, 4 (1), 56-64. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166902>
- Martínez, G., Guevara, A. y Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12 (6), 123-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42 (1), 1–33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=44051918001>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 1 - 10. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140402>
- Mejía, M. y Manjarrés, M. (2011). La investigación como estrategia pedagógica una apuesta por construir pedagogías críticas en el siglo XXI. *Praxis & Saber*, 2 (4), 127-177. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/1127/1126
- Mendoza, F. y Bolívar, M. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12 (35), 39-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>
- Ministerio de Educación. (2012). Decreto Supremo N°011-2012-ED. Reglamento de la Ley General de Educación. Publicado en el diario *El Peruano*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/3896_201207100937.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5920>
- Ministerio de Educación. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>

- Ministerio de Educación. (2016). *Compromisos de gestión escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- Ministerio de Educación República de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno, M., Calderón, J., Kamiya, C., y Mendoza, C. (2019) *El liderazgo y la gestión escolar en dos escuelas privadas de Lima*. (Tesis de maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15536>
- Ossa, C., Figueroa, I. y Rodríguez, F. (2016). La metacognición institucional como herramienta para la mejora de la gestión de la convivencia escolar. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 16 (3), 1-18. Recuperado: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44746861019.pdf>
- Oxley, V. y Rolón, V. (2017). Capacitación docente para la enseñanza de matemática. *Academo*, 4 (2), 3-8. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235578>
- Padilla, G. y Rodríguez, C. (2019). Clima de convivencia escolar en Chile: un análisis desde el nuevo marco de medición de calidad educativa. *Revista Educación*, 43 (2). doi: <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.34117>
- Pedraza, A., Salazar, C., Robayo, A. y Moreno, E. (2017). Familia y escuela: dos contextos comprometidos con la formación en ciclo III de la educación básica. *Revista Análisis*, 49 (91), 301-314. doi: <https://doi.org/10.15332/s0120-8454.2017.0091.02>
- Peire, J. (2019). *Desarrollo de liderazgo pedagógico en las voces de los directivos de escuelas* (Tesis de maestría). Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16677>
- Ponce, M. (2017) Grupos interactivos en educación universitaria: Estrategia orientada al éxito para el aprendizaje con sentido. *Opción*, 33 (84), 404-439. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31054991015.pdf>

- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21 (2), 259-281. doi: <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Quiroga, M. y Aravena, F. (2018). ¿Qué tipo de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Páginas de Educación*, 11 (2), 24-39. doi: <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1639>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. (23.ª ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>
- Rico, A. (2015). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12 (1), 55-70. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Ritacco, M. y Amores, F. (2018). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Educação e Pesquisa*, 44, 1-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201709162034>
- Rivas, N., Jaramillo, P. y Mussó, L. (2020). Aprendizaje por competencias en el área de lenguaje musical para estudiantes de los colegios de artes en Ecuador. *Transformación*, 16 (1), 176-190. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552020000100176&lang=es
- Rivera, J. y Cavazos, J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE*, 6, (11), 359-380. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280215>
- Rodríguez, E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41 (1), 1-14. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i1.21407>
- Rodríguez, G. (2017). *Influencia de las prácticas de gestión curricular de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. El caso de las regiones Bío Bío y Araucanía-Chile* (Tesis de doctorado). Barcelona: Universidad Autónoma. Recuperada de <https://ddd.uab.cat/record/186884>
- Rodríguez, G. (2017). Liderazgo en las unidades técnicas pedagógicas: sus prácticas e influencia en el trabajo docente. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 16 (31), 69-94. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243152008005.pdf>

- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ.Educ.*, 14 (2) Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rubio, F. y Olivo, J. (2020). Dificultades del profesorado en sus funciones docentes y posibles soluciones. *Ciencia y Educación*, 4 (2), 7-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511185>
- Sanca, M. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 12, 621-624. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000900011&script=sci_arttext
- Sánchez, C. (2019). Estrategias innovadoras en la planificación curricular, un reto de la educación contemporánea. *Revista de Ciencias Humanistas y Sociales*. 4 (3), 39-47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047173>
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015) Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Tantaleán, L., Vargas, M. y López, O. (2016). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. *Didáctica, innovación y multimedia*, 33, 1-11. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/148412>
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*, (35), 7-28 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>
- Torres, M. (2016). *Estudio de casos múltiple: análisis de prácticas de liderazgo y gestión escolar desde las narrativas de cinco jefes de unidad técnica pedagógica y sus equipos docentes* (Tesis de maestría). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21552>
- Vargas, X. (2007). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Recuperado de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf>
- Vidal, M. (2017). *Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una Institución Educativa pública de la provincia constitucional del Callao* (Tesis de maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9677>

- Vila, H. (2018). *Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018* (Tesis de maestría). Lima: Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28420>
- Villa, A. (2015). El liderazgo pedagógico como factor clave para la renovación educativa en los centros escolares. *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, 361, p. 5. Disponible en: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/5334>
- Villegas, M., Gonzáles, S., Gonzáles, F., Pichardo, G. y Rodríguez I. (2017). Conocimientos previos sobre acompañamiento pedagógico: una aproximación a las ideas de los participantes de la 4.ª Ronda de la EAP-INTEC. *Ciencia y Sociedad*, 42 (1), 89 - 103. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902007>
- YIN, Robert K. (2009). *Case Study Research*. Londres: Sage



APÉNDICES

A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

B: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

C: CARTA SOLICITANDO JUICIO DE EXPERTOS

D: MODELO DE INSTRUMENTO

E: FICHA DE VALIDACIÓN



APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	SUBCATEGORÍAS	DISEÑO Y TIPO	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
¿Cómo influye el liderazgo pedagógico del director en la gestión escolar de una Institución Educativa pública?	<p>Objetivo general: Analizar la influencia del liderazgo pedagógico de la directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Identificar las características del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.</p> <p>b) Describir la influencia del liderazgo pedagógico de una directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana.</p>	<p>1. Liderazgo pedagógico del director: Es un tipo de liderazgo que moviliza el trabajo en equipo de toda la escuela, y se centra en el aprendizaje de los estudiantes (Gonzales, 2017).</p> <p>2. El liderazgo pedagógico en la gestión escolar: Es el conjunto de acciones realizadas por todos los integrantes de una institución educativa, lideradas y orientadas por el director hacia el logro de los aprendizajes (Farfán y Reyes, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades del líder pedagógico. • Principal función del líder pedagógico. • Importancia del liderazgo pedagógico. <ul style="list-style-type: none"> • Acciones para la mejora escolar. • Los compromisos de gestión 	<p>Diseño: Estudio de caso</p> <p>Tipo: Básica y Cualitativa</p>	<p>Técnica: Observación</p> <p>Instrumento: Cuaderno de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directora • Profesores • Padres • Estudiantes <p>Técnica: Entrevista semiestructurada</p> <p>Instrumento: Guion de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directora • Profesores

APÉNDICE B: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a)

Usted ha sido invitado a participar en el estudio titulado “Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar”, dirigido por la licenciada Gianina Elena Cobos Cieza, de la Escuela de Postgrado de Educación de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón – UNIFE.

Este formulario de consentimiento explica el estudio de investigación. Por favor, léalo detenidamente. Si tiene preguntas al respecto, usted puede hacerlo en cualquier momento.

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. El objetivo de este estudio es *“Analizar la influencia del liderazgo pedagógico de la directora en la gestión escolar de una Institución Educativa pública”*.

En este estudio participarán la directora y 10 docentes de su institución educativa. Este estudio pretende mejorar las capacidades y habilidades del director en los procesos de gestión escolar, poniendo en práctica su liderazgo pedagógico. La realización de este estudio no generará algún costo para usted ni para la institución educativa.

Además, aunque en un inicio usted pudo dar su consentimiento, puede desistir en cualquier momento sin que eso perjudique en ninguna forma.

Cabe destacar que no existe ningún riesgo para usted por su participación en este estudio. Al participar del estudio los beneficios directos que recibirá usted son la satisfacción de contribuir con una investigación que tiene como propósito mejorar la gestión escolar a través del liderazgo pedagógico del director.

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial, se guardará el anonimato de sus datos, estarán disponibles sólo para el investigador. Todos los hallazgos significativos desarrollados durante el curso de la investigación no se usarán para ningún otro propósito fuera de la investigación.

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación, podrá contactarse a los siguientes correos electrónicos: gianypooh@hotmail.com y gcoboscieza@gmail.com

Desde ya le agradezco su participación y su colaboración.

Acta de consentimiento informado

Yo....., acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar”, dirigida por la licenciada Gianina Elena Cobos Cieza, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE).

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicitará; que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para la salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar sin que esto signifique sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada solo por el investigador y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y sólo se utilizará para los fines de este trabajo de investigación.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

_____	_____
Nombre Usuario/a	Nombre Investigador
_____	_____
Firma	Firma

Fecha:

APÉNDICE C: CARTA SOLICITANDO JUICIO DE EXPERTOS

Sr. Dr.

Nombre y Apellidos ...

Docente de la Universidad ...

Presente. -

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted a fin de saludarlo cordialmente y presentarme como estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFÉ, y a su vez informarle que me encuentro desarrollando mi tesis titulada "Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar", para lo cual solicito a usted su opinión profesional para validar el instrumento de mi trabajo de investigación el cual se pretende aplicar a la directora y docentes de una institución educativa pública.

En tal sentido, siendo necesario obtener evidencias de la validez del contenido de los ítems del instrumento, agradeceré su colaboración como experto en este proceso de validación, para lo cual adjunto a la presente los siguientes documentos:

1. Matriz de consistencia.
2. Guía de entrevista semiestructurada al docente y al director
3. Ficha de validación

Asimismo, se adjunta los ítems para cada dimensión evaluada, de tal manera que usted pueda señalar si éstos son representativos del área y si gozan de claridad en su redacción. En caso de considerar que dichos ítems deban ser mejorados sírvase brindar sus comentarios en la columna de observaciones.

Agradeciendo de antemano su gentil colaboración, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi estima personal.

Lic. Gianina Elena Cobos Cieza

DNI N°401439

APÉNDICE D: MODELO DE INSTRUMENTO

1. Introducción

Buenas tardes, agradecemos su predisposición desde el momento que se le informó para participar en esta entrevista. A través de ella, usted está colaborando con la oficina de posgrado de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, específicamente con el programa de maestría con mención en Gestión Directiva Educacional.

Dentro del universo de profesores del nivel primaria de la institución, consideramos que usted reúne las condiciones necesarias para facilitarnos información acerca del liderazgo pedagógico del director y su buena gestión escolar. Su perfil profesional, desde sus años de servicio, su desempeño en las aulas, y el compañerismo con sus colegas, sumaría confiabilidad y relevancia a nuestro trabajo.

A continuación, le pedimos que revise el protocolo de consentimiento informado. Solo con su firma en la parte inferior de este documento, podremos dar inicio a la entrevista.

2. Instrucciones

- Nuestra entrevista girará en torno al liderazgo pedagógico que ejerce el director para lograr una buena gestión escolar. Tomaremos en cuenta dos categorías: Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar.
- Registraremos nuestra conversación en formato de audio (grabación). En todo momento, esta entrevista busca desarrollarse dentro de un clima de confianza y comodidad. Por favor, ante cualquier percance o detalle que pueda indisponerlo(a), comuníquenos su inquietud para aplicar los correctivos del caso.
- Esperamos de usted respuestas claras y precisas. Entendamos que la precisión no implica necesariamente concisión: recuerde que usted ha sido convocado(a) por la calidad de información que nos puede brindar desde su experiencia docente en educación primaria; por eso, contamos con que sus respuestas sean generadoras de un valioso material para el posterior análisis y reflexión en favor de la institución, y la educación en general.

3. Objetivo

Analizar la relación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión escolar en una Institución Educativa pública.

4. Secuencia de preguntas y repreguntas

4.1. Identificación

A continuación, sírvase brindar los siguientes datos personales:

- Cargo(s) que desempeña en la actualidad: _____
- Profesión y grado académico: _____
- Años de servicio en la institución: _____

4.2. Tema: Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar.

(Pregunta 1)

- Como conversamos al inicio, el tema de investigación que hoy nos reúne es **el liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar**. A partir de su historia laboral y personal con la institución, ¿podría decirnos cómo se siente formar parte de esta institución?

(Pregunta 2)

- ¿Qué funciones cumple en la institución?

CATEGORÍA 1: Liderazgo Pedagógico

(Pregunta 3)

- ¿Qué importancia tiene el director para una institución educativa?

(Pregunta 4)

- ¿Qué significa para usted un líder pedagógico?

(Repregunta) ¿Qué características debe tener un líder pedagógico?

(Pregunta 5)

- ¿Cuál debe ser la preocupación mayor de un líder pedagógico?

(Pregunta 6)

- ¿Qué funciones debe cumplir el director de una escuela como líder pedagógico?

(Pregunta 7)

- Según su percepción ¿Qué cualidades puede mencionar de la directora como líder pedagógico de su institución?

CATEGORÍA 2: Gestión escolar

(Pregunta 8)

- ¿Qué acciones realiza la directora para mejorar el aprendizaje de los estudiantes?

(Repregunta) ¿Cuál de ellas considera más importante? ¿Por qué?

(Pregunta 9)

- A partir de la gestión de la directora ¿Qué logros ha obtenido la institución? Según su opinión ¿A qué se debe estos logros?

(Pregunta 10)

- ¿Por qué son importantes los instrumentos de gestión?

(Repregunta) ¿Qué instrumentos de gestión de su institución conoce? ¿Cómo fueron elaborados?

(Pregunta 11)

- ¿De qué manera la directora apoya o promueve el desempeño y formación de los docentes de su institución?

(Repregunta) Desde su opinión ¿Por qué es importante el acompañamiento y monitoreo de la directora?

(Pregunta 12)

- ¿Qué son los compromisos de gestión? ¿Por qué son importantes?

(Repregunta) ¿Cómo promueve la directora el cumplimiento de estos compromisos en su institución?

(Pregunta 13)

- ¿Qué estrategias utiliza la directora para promover la participación de la comunidad educativa en las diversas actividades que buscan el logro de los aprendizajes de los estudiantes?

(Repregunta) ¿Algo que agregar sobre el tema tratado?

APÉNDICE E: FICHA DE VALIDACIÓN

		Deficiente				Malo				Regular		Bueno		Muy bueno							
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																				
2. Objetividad	Describe conducta observable en relación con las categorías.																				
3. Actualidad	Se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																				
4. Organización	Tiene una estructura lógica para recoger la Información requerida																				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de las categorías en cantidad y calidad suficientes.																				
6. Intencionalidad	Mide aspectos precisos de las categorías.																				
7. Consistencia	Se basa en aspectos teórico-científicos de las categorías.																				
8. Coherencia	Hay relación entre categorías																				
9. Metodología	Responde estratégicamente al propósito de estudio.																				
10. Pertinencia	Ha sido adecuado al problema de investigación.																				

Observación: _____

Opinión de aplicabilidad: _____

Promedio de valoración: %

Lugar y Fecha: _____; _____, de _____ de _____

Nombres y apellidos del especialista: Mg. () Dr. () _____

Cargo en la institución donde labora: _____

Firma del informante

DNI N° _____ Teléfono: _____

