



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo pedagógico de los directivos - Una mirada desde las instituciones
educativas públicas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Liz Erika Huerta Flores (ORCID: 0000-0003-4621-7777)

ASESORA:

Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro (ORCID: 0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mi hijo Rodrigo Esteban que es mi inspiración y motivación para seguir creciendo profesionalmente, a mis padres y hermanas por todo su apoyo.

Agradecimiento

A Jehová Dios por mantenerme con buena salud, a la Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro y a la Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda por sus orientaciones y acompañarme en la culminación del presente trabajo de investigación.

PÁGINA DEL JURADO

Declaratoria de autenticidad

Yo, Liz Erika Huerta Flores, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas” presentada, en 81 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión y Calidad Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 12 de agosto del 2020



Firma

Liz Erika Huerta Flores

DNI: 44510484

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	11
2.1 Tipo y diseño de investigación	11
2.2 Escenario de estudio	11
2.3 Participantes	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
2.5 Procedimiento	15
2.6 Método de análisis de información	16
2.7 Aspectos éticos	16
III. Resultados	17
IV. Discusión	23
V. Conclusiones	26
VI. Recomendaciones	28
Referencias	29
Anexos	36
Anexo 01: Matriz de Categorización	37
Anexo 02: Guía de entrevista	39

Anexo 03: Registro de observación	40
Anexo 04: Ficha de Observación	42
Anexo 05: Matriz de desgravación y codificación	43
Anexo 06: Red semántica de la subcategoría establecimiento de metas y expectativas	50
Anexo 07: Red semántica de la subcategoría uso estratégico de recursos	51
Anexo 08: Red semántica de la subcategoría planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	52
Anexo 09: Red semántica de la subcategoría promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	53
Anexo 10: Red semántica de la subcategoría garantizar un ambiente seguro y de soporte	54
Anexo 11: Matriz de desgravación de entrevista	55
Anexo 12: Consentimiento informado	66

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Triangulación de entrevista, observación y marco teórico	21
--	----

Resumen

La presente investigación titulada: Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas, tuvo como objetivo general analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, tipo básica y de diseño estudio de casos, con el fin de lograr dicho objetivo se aplicó técnicas e instrumentos cualitativos como la entrevista y la guía de preguntas, así como la observación y un registro del mismo.

De acuerdo a los resultados más importantes se llegó a la siguiente conclusión: que el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones pública de Lima y provincia está orientado en una continua mejora, ya que tienen nociones de cuáles son las características de un líder pedagógico debido a las acciones que manifiestan, además buscan mejorar las metas de aprendizaje en las instituciones que laboran a través de gestiones, de igual manera procuran que los recursos de la institución estén alineados con las metas y objetivos planteados, además participan en la enseñanza y planificación del currículo, buscan e implementan estrategias para mejorar y desarrollar el aprendizaje de sus docentes, a su vez que mantienen un ambiente seguro y de soporte dentro y fuera del aula para el bienestar de los estudiantes y docentes con la finalidad de mejorar la calidad educativa en la institución educativa. Sin embargo, aún se observan debilidades en cuanto a la realización de la retroalimentación y reflexión de la enseñanza.

Palabras claves: Liderazgo pedagógico, aprendizaje, planificación curricular, calidad educativa, gestión pedagógica.

Abstract

The following research is entitled: Pedagogic Leadership of School Principals – A view of Public Education Institutions. Its objective was to analyse how leadership is developed at school principals of public institutions in Lima and provinces. A qualitative methodology approach was used and basic type, designed study cases in order to reach the objective different techniques and qualitative tools as interviews and questionnaire guides were applied as well as observation and register of the methodology and approach.

According to the most important findings we can conclude the following: The pedagogic leadership of school principals from public institutions from Lima and provinces are focused on a continuous improvement, since they are aware of the characteristics needed of a pedagogic lider that's because of the actions they have previously applied. Moreover, they work on the improvement of the planned learning objectives on their working sites thorough different approaches, and make sure the resources from the institutions are aligned to the set goals and objectives, they also take part on the teaching and planning of the curriculum. In addition they look for and apply strategies to improve and develop the learning process of their fellow teachers accordingly. At the same time keep a safe and a supportive environment inside and outside the classroom for the well being of the students and teachers to improve the education quality in the school. However, weaknesses haven't been observed yet during the feedback and teaching reflection process.

Keywords: Pedagogic Leadership, learning, educational quality, curriculum planning, pedagogical management.

I. Introducción

La educación en el mundo actual ha presentado y experimentado positivos cambios como el de pasar de un sistema educativo tradicional a uno más flexible en el que los maestros adaptan su forma de enseñar y el aprendizaje a la realidad de los estudiantes, el aprendizaje a través de competencias, no solo conocimientos, la formación continua de maestros comprometidos y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), Aretio (2019), la educación busca formar hombres y mujeres capaces de vivir una vida plena con dignidad, aceptando sus responsabilidades sociales en la educación del ser humano para cambiar realidades, Piloso y Betancourt (2018), las nuevas teorías orientan un nuevo enfoque ante las exigencias de la comunidad, es de suma importancia asentar el valor de un líder pedagógico como sujeto ético que se ocupa en una entidad educativa en cualquier nivel de formación con cualidades, competencias y valores. Estos líderes tienen un gran efecto en el grupo de maestros y estudiantes de las instituciones educativas debido a que hacen un seguimiento, evalúan, proponen estrategias y planes de estudio para mejorar los aprendizajes; así mismo orientan, organizan y observan el desarrollo y trabajo profesional de los maestros de su institución, Rodríguez (2011).

A nivel latinoamericano se tiene muy en cuenta las cualidades y características de un líder pedagógico que desempeña un papel fundamental en la sociedad y en el proceso educativo, es por ello que son capacitados para poder brindar una proyección de principios éticos y valores que encuadren en el desarrollo del hombre, Sierra (2016). En las instituciones educativas se enfatiza que las adecuadas y acertadas relaciones interpersonales de sus miembros, manifestadas con tener un buen clima institucional y buen conocimiento de los procesos pedagógico que tenga el líder, garantizan el éxito, el desarrollo de la institución y la calidad del servicio que brinda a la comunidad. Los directores de las escuelas son los líderes que se encargan de dirigir las actividades pedagógicas buscando mejorar la organización y función de la escuela, permitiendo así tener un clima propicio para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje, Muli et. al (2017), así mismo cobran mayor trascendencia porque son quienes toman las decisiones, fomentan el dialogo y acuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa, Rodríguez (2016).

El líder pedagógico debe ser competente, ser un ejemplo de ser humano, tener la capacidad de motivar a sus administrados, mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional con una inteligencia emocional, mantener una comunicación asertiva, ser capaz de delegar funciones y trabajar en equipo, ser creativo, divergente e innovador. El ejercer dicho liderazgo favorece a toda la comunidad educativa y los motiva a trabajar en forma conjunta y productiva, él va determinado el camino de debe seguir la institución y todos sus agentes.

El liderazgo pedagógico es necesario y un elemento esencial para que las instituciones educativas puedan asegurar el aprendizaje de todos los estudiantes y lograr los objetivos establecidos en cara área de aprendizaje, así como desarrollar las competencias que necesitan para insertarse en el campo laboral, Mesa y Maya (2017).

En toda institución educativa es necesario contar con directivos que sean líderes y profesionales, que tengan las competencias requeridas y sean capaces de encaminar el proceso educativo y ser los principales encargados en el cambio o transformación de la educación , teniendo una conducta de liderazgo y que encamine a los cambios en la sociedad, educativos y pedagógicos iniciando en la escuela hacia todo el territorio, con el objetivo que se escuche y evalúe los mencionados cambios, fomentando así que los estudiantes tengan un mejor aprendizaje y desarrollen las competencias requeridas. A raíz de esto es necesario tener un mayor conocimiento pedagógico por parte de los directivos de la institución educativa centrándose en el desarrollo profesional del docente y aprendizaje de los estudiantes, Hernández, Catrino y Bravo (2017).

A nivel local se puede observar que algunos de los líderes pedagógicos no cuentan con las características y cualidades necesarias para llevar el rumbo de una institución, eso se ve reflejado en la falta y escasa comunicación con el personal docente, administrativo, y comunidad educativa; muchos de estos se dedican en mayor parte a llevar a cabo asignaciones que no se vinculan en mejorar la enseñanza y se centran en tareas administrativas, lo que limita las capacidades para plantear mejoras que se evidencien en los resultados y evaluaciones de los estudiantes, en algunas de las escuelas del país se cuenta con directivos que fomentan prácticas autoritarias o permisivas, como efecto de lo anterior se ve que el líder pedagógico muchas veces recarga actividades a una sola persona, no

fomenta el liderazgo contrario a eso exige y ordena, Minedu (2014). Otra situación es que algunos líderes tienden a llamar la atención cuando se comete una falla, pero cuando un docente cumple con los objetivos es ignorado sin recibir ningún elogio o felicitación, un líder que se muestre prepotente, apático e ignore a la comunidad educativa no permite que la institución mejore, participe ni pueda mejorar.

Se han realizado diversos estudios alrededor del mundo sobre el liderazgo pedagógico, es así como tenemos las investigaciones de Ritacco y Amores (2018) en su estudio indagaron la expectativa que tiene los directores sobre su desempeño en cuanto al liderazgo que manifiestan y señalaron que el líder pedagógico debe crear las condiciones ideales para el aprendizaje y desarrollo profesional del maestro de tal manera que se alcance los logros de aprendizaje, concluyeron que es necesario otorgar a los directores la capacidad de intervención en los procesos pedagógicos; para que de esta manera la dirección en la escuela se transforme en una profesión atractiva y autónoma no dejando de lado la visión general y participativa del centro logrando un modelo transformacional y no seguir con el colaborativo que presentan, así mismo manifiestan que es necesario el uso de las habilidades sociales para poder motivar la formación pedagógica de los maestros.

En la investigación de Zapata (2017) cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de acompañamiento para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos, llegó a la conclusión que este tiene falencias graves en cuanto a la planeación y ejecución de procesos de autoevaluación institucional en el ámbito académico y pedagógico, esto se da ya que no tienen un modelo pedagógico, generando desorden y caos durante la planeación curricular. También menciona que el liderazgo pedagógico del directivo desempeña un papel importante en una escuela brindando procesos de calidad teniendo un clima adecuado de trabajo enfocado en los aprendizajes, para ello los líderes deben empoderarse de las competencias de su función de tal manera que establezcan un clima de confianza en toda la comunidad educativa, fomentando la colaboración, participación y compromiso ya que es necesario realizar cambios en beneficio de la escuela. En su trabajo de investigación, Mellado y Chaucono (2016) plantearon detallar la influencia de las convicciones pedagógicas sobre el aprendizaje, la forma de enseñar y la evaluación que se encuentran inmersas en las prácticas de aula. Concluyeron que cuando los docentes presentan confusión de los conceptos sobre sus convicciones pedagógicas toman en cuenta el enfoque tradicional

en sus praxis dentro del aula y recomendaron fomentar de manera efectiva un liderazgo pedagógico que promueva la meditación y colaboración de todos los docentes.

En su estudio, Leiva, Montecitos y Aravena (2016) pretendieron examinar la buena calidad del desempeño directivo sobre observación que manifiestan en el aula y la retroalimentación brindada por directivos en la finalización de su primer y segundo año de trabajo. Afirman que el liderazgo pedagógico desarrolla prácticas que generan condiciones indispensables para motivar y mejorar las capacidades de los docentes, estas prácticas deben orientarse al desarrollo personal y curricular, así como una evaluación de estudiantes y docentes realizando un monitoreo para lograr una educación de calidad. Como conclusión, declaró que los directivos con una amplia experiencia adquirida refuerzan su liderazgo pedagógico y desarrollo profesional.

Por último, Pàmies, Senent y Essomba (2016) en su investigación sobre el liderazgo pedagógico y la participación de los maestros como causas de éxito en los centros de ambientes necesitados, manifiestan que el directivo debe ejercer un liderazgo eficaz para mejorar la institución de tal manera que se alcance los logros de aprendizaje. Concluyen que las dimensiones internas presentes en la institución y el efecto del liderazgo pedagógico de los directivos y profesores, mantienen una gran importancia sobre los resultados escolares.

En los trabajos previos nivel nacional que se tiene a Orellana (2017) donde determinó la asociación existente entre el liderazgo pedagógico y planificación, concluyendo que se presenta una relación muy estrecha entre el liderazgo pedagógico y planificación, indicó que es fundamental el trabajo colaborativo, la planificación, implementar la renovación de ideas y metodologías, generar el crecimiento de valores conjuntamente con las familias, así mismo las acciones concretas que realizan el equipo de gestión y los maestros favorecen al liderazgo pedagógico.

Tito (2018) planteó establecer la correlación de la percepción del liderazgo pedagógico con el desempeño docente, resultando que la relación de ambas variables es positiva, por lo cual es necesario realizar una sensibilización y capacitación a los directivos encargados de la gestión para que puedan concientizarse de su rol en la mejora del aprendizaje, de igual manera afirmó que los directivos deben preocuparse por el desarrollo

profesional de los docentes. Así mismo Casas (2018) en su investigación buscó precisar la vinculación entre el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes de quinto grado de secundaria en Huaycán, concluyendo que hay una vinculación del liderazgo pedagógico y aprendizaje de los estudiantes, manifestó que el líder pedagógico debe tener la capacidad de relacionarse, capacidad de escucha y brindar un ambiente trabajo agradable evidenciando buenas relaciones interpersonales. También Jiménez (2018) planteó elaborar una guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en los directivos de instituciones públicas, concluyó que para alcanzar una calidad educativa es necesario fomentar en todos los actores de la institución una cultura de liderazgo, además indica que las normas y directivas que señalan las autoridades se deben cumplir de manera obligatoria, así mismo la guía servirá de apoyo a las instituciones.

Por último, Rojas (2017) cuya meta fue plantear la correspondencia entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente. Terminada su investigación, tuvo como resultado la existencia de una correlación positiva considerable del liderazgo pedagógico con el desempeño docente, debido a esto se recomendó a los directivos continuar con ese estilo de liderazgo involucrado a la comunidad para lograr metas comunes y a los docentes para que logren integrarse en la realización de los objetivos de la institución.

Debido a lo citado se puede mencionar los enfoques de distintos autores, primeramente: Liderazgo transformacional según Contreras, Villegas, Rojas y Ponce (2016) sostienen que el liderazgo transformacional influye de forma positiva en la gestión del líder institucional, desarrollando conductas de liderazgo y evidenciando comportamientos para mejorar la organización, así mismo este liderazgo promueve la proactividad y adaptabilidad de los docentes que trabajan, Wang, Demerouti y Le Blanc (2017). Los líderes transformacionales por lo general favorecen estructuras orgánicas, culturas abiertas, procedimientos flexibles y sistemas adaptables, Baškarada, Watson y Cromarty (2017).

En segundo lugar, el enfoque de Liderazgo distribuido, Amador (2017) manifiesta que este enfoque se basa en la concepción de que puede compartir su liderazgo con la comunidad de la institución de manera que todos logren involucrarse en la operatividad y compartir el liderazgo con la comunidad escolar involucrando a todos los miembros en el funcionamiento y en el logro de los resultados. Este enfoque implica convertir el papel que

asume el director de un gerente administrativo a un agente de cambio. Bouwmans, Runhaar, Wesselink, y Mulder (2019) mencionaron que el liderazgo distribuido consiste en realizar una actividad conjunta en equipos cuyos miembros pueden ejercer el liderazgo en algún momento de tal manera que se logra contribuir y aportar con sus ideas debido a su experiencia. Este enfoque construye visiones, objetivos y valores compartidos que tienen todo el personal de una institución educativa participando y tomando así decisiones acertadas, Heikka y Suhonen (2019).

En tercer lugar, el enfoque de Liderazgo Educativo, Sierra (2016) expresó que el líder educativo es un ser que orienta y guía a la comunidad educativa teniendo en cuenta su formación integral en el ámbito laboral, para alcanzar una óptima calidad de enseñanza, dicho de otra manera, el líder guía a sus colegas para que, igual que él, puedan crecer de manera íntegra y profesional, en donde prime el avance de los estudiantes, con el propósito de mejorar la calidad educativa.

Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004), Darling y Richardson (2009) mencionaron que los principales elementos del liderazgo educativo es que el líder que tenga una estrategia clara en la organización y apoyo a las personas de la organización, así como para la enseñanza, creando parámetros que mejoren el rendimiento escolar.

En cuarto lugar, el enfoque de liderazgo transaccional, Bass y Riggio (2006) mencionaron que este enfoque prioriza la transacción que realizan los líderes con otras personas, estos organizan acuerdos en conjunto con los demás sobre lo que desea hacer, teniendo en cuenta que si logran ejecutar lo solicitado podrán adquirir un estímulo. Así mismo Fernández y Quintero (2017) afirmaron que este liderazgo no busca producir cambios en su cultura dentro de la comunidad contrario a ello busca trabajar sobre una cultura que ya existe.

Entre las teorías relacionadas al tema de liderazgo pedagógico, tenemos a Leithwood (2009) considera que el liderazgo pedagógico es la función que tiene una persona de motivar e influir en las demás personas para lograr metas y propósitos que todos estos tienen en la institución, así mismo impulsar este liderazgo permite que los directores y maestros logren realizar un trabajo cooperativo.

Minedu (2016) señala que el líder pedagógico debe tener como misión la mejora de la institución educativa, debe estar atento a lo que ocurre dentro y fuera de su contexto teniendo una mirada global para que pueda localizar las condiciones a mejorar, logre implicarse y convertirla, poniendo en curso planes de mejora compartidos con toda la comunidad educativa, de igual manera Minedu (2014) manifiesta que los líderes pedagógicos desarrollan un conjunto de prácticas que buscan propiciar una enseñanza e influencia en la comunidad educativa fomentando un alto grado de aprendizaje en los estudiantes, para lo cual es necesario adquirir destrezas para poder establecer metas y propósitos, la capacitación y participación del docente así como también la promoción y mejora de los ambientes escolares.

Näsman (2018) sostiene que el liderazgo pedagógico se refiere a la responsabilidad que tiene el director de una escuela para crear condiciones donde se brinde apoyo a la enseñanza y aprendizaje efectivos dando lugar a un posible crecimiento personal. Este liderazgo busca crear condiciones para que los maestros puedan tener la oportunidad de capacitarse y mejorar su enseñanza para poder mejorar el aprendizaje escolar y prácticas de cooperación para instaurar normas y una cultura de desarrollo, Forssten (2019).

García y Tadeu (2018) planean que un líder pedagógico comparte e invita a los miembros de la institución educativa a participar en proyectos comunes teniendo como finalidad la inclusión y mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes. Vera y Gambarte (2019) indican que el liderazgo pedagógico considera en conocimiento de herramientas y mecanismos que reduzcan los efectos negativos en el bienestar y salud de los docentes como consecuencia de la gran demanda emocional y física propias de ejercicio profesional. Mientras que para Schechter y Qadach (2016) argumentan que el liderazgo pedagógico del director significa ser el responsable de los problemas de aprendizaje y enseñanza a través de una generación de oportunidades por medio del aprendizaje grupal para los maestros y estudiantes.

Hellström y Hagquist (2019) afirman que el liderazgo pedagógico del director es un importante componente en la eficiencia, estructura y cultura escolar dado que busca alcanzar objetivos sociales, académicos y democráticos. Así mismo desempeñan un papel

muy importante al lograr realizar cambios en la práctica educativa y toma de decisiones curriculares con el objetivo de mejorar la enseñanza, Thomas (2020)

Turner (2020) expresa que el liderazgo directivo de los directores se manifiesta al asegurar que los docentes tengan el conocimientos, habilidades, oportunidades y apoyo para capacitarse y aprender. Male y Palaiologou (2017) aluden que el liderazgo pedagógico de los directores va más allá de un trabajo realizado en las escuelas, estos son los responsables ante el sistema educativo y la comunidad en establecer las medias más pertinentes para apoyar el aprendizaje en las instituciones educativas, así mismo la aplicación de este liderazgo influye en que el desempeño de los docentes sea bueno, Paredes, Vargas, Aranda & Hernández (2019).

Botía, Rodríguez y García (2017) refieren que el liderazgo pedagógico ejerce un rol esencial en la praxis de una institución como sociedad educativa, fomentando un clima escolar adecuado ,seguro y ordenado de trabajo apropiado, enfocado en los aprendizajes, así mismo garantiza que existan comunidades incorporadas de prácticas profesionales al ejercicio del aprendizaje académico y social de los alumnos, el líder vela por que los intereses y expectativas de la comunidad educativa formen parte de las metas de la institución.

Rojas y Gaspar (2006) dan a conocer que el liderazgo es la aptitud para influencia en otras personas en miras de la ejecución de objetivos que se desean alcanzar a través de un acuerdo, reuniendo a un grupo de personas con metas similares.

Para el presente estudio se considera las siguientes subcategorías según Robinson (2008) la primera subcategoría; es el establecimiento de metas y expectativas que plantea sensibilizar a los actores educativos sobre los objetivos y metas de la escuela, proponiendo compromisos para mejorar los aprendizajes. Así mismo Leithwood (2009) manifiesta que los líderes pedagógicos contribuyen a fijar un rumbo mediante acciones que demuestran sus expectativas en cuanto a la calidad, las metas fijadas y el rendimiento del equipo docente.

La segunda subcategoría es el uso estratégico de los recursos, donde se propone que el personal, los materiales y recursos económicos estén ahilados a los propósitos y fines pedagógicos. Para ellos se debe tener una mirada global en función al mejoramiento de los

estudiantes y capacidad para asignar recursos sobre todo cuando estos son insuficientes. Además, es importante y necesario que los estudiantes tengan acceso a los materiales para utilizarlos en las sesiones y estas puedan lograr ser motivadoras, interesantes y significativas. Así pues, Leithwood et al. (2004) señala que es necesario vincular el recurso humano con los materiales e insumos que existen en las instituciones para posibilitar en proceso de enseñanza y aprendizaje, de igual manera usa los recursos que tiene a su alcance, sean financieros, tecnológicos o materiales de manera óptima para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, Quispe (2020).

La tercera subcategoría es la planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, en relación a esta dimensión, se propone que el líder pedagógico ejecute una planificación de acuerdo al contexto de los estudiantes, así mismo realice un monitoreo y acompañamiento colectivo que busque socializar y consensuar las ideas, de esta forma la ejecución debe ser adecuada y realizada de manera permanente y pertinente reconociendo las fortalezas y debilidades de los docentes para lograr fortalecer y retroalimentar su práctica pedagógica y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la institución. Igualmente, Contreras (2016) manifiesta que el líder busca mantener una cultura organizacional, coordinada y participativa para lograr la innovación y mejora de los aprendizajes, la planeación que hace es importante porque contribuye a localizar problemas y así reorientar el trabajo pedagógico para solucionarnos implementando estrategias y planteándose objetivos con miras a la visión institucional, Chiavenato (2000).

La cuarta subcategoría es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En esta dimensión se considera realizar talleres de actualización y capacitación docente, talleres, cursos, conferencias, jornadas, grupos de interaprendizaje, trabajo colegiado, participación activa en los cursos, talleres virtuales y círculos de aprendizaje sobre la enseñanza, fomentando así el fortalecimiento de sus capacidades y práctica pedagógica. Así pues, Leithwood et al. (2004) alude que el líder fortalece y transforma las competencias de los miembros de la institución con el fin de suscitar productividad en los diversos niveles.

Sobre la quinta y última subcategoría considera garantizar un ambiente seguro y de soporte en el cual los maestros puedan estar enfocados en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes, estableciendo un ambiente ordenado dentro y fuera del aula practicando normas

pertinentes dentro de un clima adecuado, es necesario que los maestros sientan el amparo, valoración y reconocimiento por parte del líder directivo, evidenciándose en la confianza que tiene este líder en el trabajo de su docente y protección ante intimidaciones externas de los padres de familia así como de políticas establecidas. Así mismo Contreras (2016) expresa que un líder pedagógico promueve un clima de trabajo abierto, de respeto, apoyo, tolerante y de confianza mutua.

En ese sentido la presente investigación ha formulado la siguiente pregunta: ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?

La propuesta se justifica desde el punto de vista teórico por la necesidad de profundizar sobre el liderazgo pedagógico; puesto que, aún existen estudios que permiten contextualizar la variable de estudio como los anteriormente mencionados. Desde el punto de vista metodológico es importante señalar que el liderazgo pedagógico es de mucho interés pues moviliza a todos los docentes, alumnos y padres de familia a efectuar su labor de mejor manera, es así que estudiar su comportamiento connota un interés para mejorar la práctica pedagógica.

Por otra parte, desde el punto de vista práctico, se tendrá un mejor conocimiento del liderazgo pedagógico con el propósito de lograr un buen clima organizacional y mejorar la calidad educativa, así mismo esta investigación presenta los lineamientos específicos para enriquecer el trabajo pedagógico de los directivos, pudiendo ser una guía para futuras investigaciones cualitativas sobre este tema tan importante en el ámbito educativo.

Frente a lo expuesto anteriormente se presenta el objetivo general: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

Para la consecución del Objetivo general se señalan los siguientes objetivos específicos: Describir las subcategorías del liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

II. Método

2.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo tipo básica, sobre ello Ruiz (2012) señala que cuando se habla de investigación cualitativa se refiere a una forma de investigar los problemas o fenómenos sociales en distintos lugares, para lo cual se establecen objetivos con la finalidad de obtener respuestas concretas a las situaciones que aquejan, ante esto, el presente trabajo de investigación es sobre cómo se está dando el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de Lima metropolitana y provincias con el fin de obtener respuestas a los problemas propuestos.

La presente investigación se basa en los principios y características del diseño de estudio de casos, ya que tiene como finalidad conocer y analizar las opiniones, percepciones y respuestas de los directivos sobre el liderazgo pedagógico en la escuela. Para Stake (1998) una investigación de estudio de casos busca estudiar un caso del que se tiene especial interés en su complejidad y particularidad con la finalidad de comprender, analizar y describir su actividad en situaciones importantes.

2.2 Escenario de estudio

El escenario para el desarrollo de la presente investigación ha sido las Instituciones Educativa de Lima Metropolitana y distrito de Frías - Piura, con la participación de cinco directivos de instituciones públicas de los niveles de inicial, primaria y secundaria, los cuales están en constante interrelación con la comunidad educativa debido al trabajo administrativo y pedagógico que desarrollan en su gestión.

La Institución Educativa 5171 - “Túpac Amaru II” de la Asociación de Vivienda Chillón del distrito de Puente Piedra fue creado el 17 de abril de 1989 con Resolución Directoral N° 108-89-DUSE.08-PP. La Institución Educativa atiende en los niveles de Primaria con 11 secciones y en el nivel secundaria con 11 secciones, cuenta con un local totalmente construido con material noble. También cuenta con una biblioteca, un departamento de Defensoría del Niño y del Adolescente, una banda de paz, un laboratorio

de Física y Química totalmente implementado, departamento de Educación Física y un aula de innovación equipada con tecnología de última generación. Actualmente, el Director Lic., Luis Saravia Castilla y la subdirectora Lic. Aurora Elizabeth Montes Yacsahuache asumen nuevos retos para el progreso de la calidad educativa e infraestructura de nuestra institución; con el apoyo de los docentes, padres de familia, estudiantes en general y personal de servicio.

La Institución Educativa N° 14325 - Frías empezó a funcionar según archivos encontrados desde el año 1971 como escuela mixta, iniciándose con 50 alumnos de ambos sexos, distribuidos en tres secciones Transición, Primaria y Segundo año respectivamente. La escuela tiene una población de 300 alumnos distribuidos en 12 secciones 01 docente AIP, 01 docente de Educación Física, 01 directivo, 15 profesores, 03 personal de servicio, cuenta con moderna infraestructura administrativa, aulas, patio, aula de innovación, servicios higiénicos modernos, áreas verdes, así como un ambiente de usos múltiples, teniendo como proyectos por parte del Municipio Escolar, la higiene escolar, fortalecer la disciplina y el cuidado de las áreas verdes, así como el huerto escolar con visión a convertir a la Institución Educativa en una escuela ecológica y productiva.

La Institución Educativa N° 384 fue creada con R.D.N° 883 el 16 de mayo del 1986, actualmente cuenta con 18 secciones distribuido en el turno mañana y tarde, con una población de 394 niños y niñas. Su infraestructura es moderna con amplios ambientes, patio de recreación, áreas verdes, aulas limpias y ambientadas de acuerdo al nivel inicial. La institución está dirigida por la directora Magister Rosa Elba Alcocer Torres y tiene como lema:” Amor, juego y trabajo”, es un modelo de excelencia para ello cuenta con personal calificado y capacitado en metodología activa en el enfoque por competencias logrando una enseñanza de calidad.

La Institución Educativa I.E. N° 1088 “Francisco Bolognesi” se encuentra ubicada en el corazón del distrito de Magdalena del Mar, específicamente en la Av. Antonio de Sucre N° 445, en una zona urbana, cercana a sus instituciones aliadas del distrito con las que trabaja coordinadamente. En sus aulas alberga a una población estudiantil de 1092 estudiantes, en los tres niveles de la EBR: En el nivel primaria turno mañana y en el nivel inicial y secundaria en los turnos mañana y tarde. Cuenta con un amplio y equipado laboratorio de ciencias, una sala de CRT y otra de AIP, aulas de material noble, tres baterías de servicios higiénicos y

con todos sus servicios básicos: agua potable, luz e internet. La institución está dirigida por la directora Gissela del Pilar Aldana Bravo, la institución ha cosechado lauros en los Concursos Nacionales de Innovación Pedagógica e institucionales, asimismo ha destacado en las áreas de arte, deporte y en los desfiles Escolares a nivel distrital, de red y departamental.

La Institución Educativa I.E. N° 0024 - Pedro Enrique Gonzales Soto se ubica en la localidad Vitarte zona central del distrito de Ate, alberga a 1200 estudiantes, cuenta con un buen clima institucional y se tiene una adecuada comunicación entre docentes, directivos, alumnos y padres de familia. La institución educativa se adapta a las necesidades ,demandas y expectativas de padres y estudiantes, poniendo especial consideración en la atención y el servicio de una educación de calidad acorde a las exigencias de una educación contextualizada y moderna, tiene como misión dar una formación integral a nuestras niñas y niños en los distintos grados educativos, fomentando en todo momento los valores y la ciudadanía, fortaleciendo en todo momento una sana convivencia, respeto y cuidado al medio ambiente y el uso adecuado de las tecnologías que dará como resultado una sólida formación acorde a las demandas de nuestra sociedad.

2.3 Participantes

Los actores de la presente investigación lo conformaron cinco directivos de Instituciones Educativas de Lima metropolitana y Piura.

Las entrevistas se aplicaron a 5 sujetos directivos de las Instituciones Educativas:

Lic. Luis Alberto Saravia Castilla, con 28 año de servicio y 2 años como directivo, director de la Institución Educativa 5171 “Túpac Amaru II” ubicada en el distrito de Puente Piedra, con estudios de pregrado en el Instituto Pedagógico de Chíncha, cuenta con capacitaciones brindadas por la Universidad César Vallejo, así mismos cursos virtuales otorgados por el Minedu sobre “Estrategias de aprendizaje” y por la Universidad Privada del Norte.

Mg. Maritha Guerrero Córdova, con 16 años de experiencia y 2 años de directivo, directora de la Institución Educativa 14325 ubicada en el Distrito de Frías, Provincia de Ayabaca, departamento de Piura, con estudios de pregrado en la Universidad Pedro Ruiz Gallo y de posgrado en la Universidad César Vallejo, cuenta con maestría en psicología educativa, así mismo ha participado en talleres de capacitación sobre el programa “Rumbo a la autonomía”, de igual manera ha participado en diplomados como el de “Educación Intercultural” en el distrito federal de México, “Educación Rural” en la Universidad de Piura y “Psicología Educativa” en la Universidad de Trujillo.

Lic. Rosa Elba Alcocer Torres con 39 años de servicio y 25 años como directivo, directora de la Institución Educativa 384 “Los Amiguitos” ubicada en el distrito de Carabayllo. con estudios de pregrado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y de posgrado en la Universidad César Vallejo, cuenta con participado en conversatorios y mesa de diálogos representado a los directores de la UGEL 04, de igual manera ha participado en capacitaciones sobre “Plan Lector” en la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Lic. Gissela del Pilar Aldana Bravo Torres con 21 años de servicio y 5 años como directivo, directora de la Institución Educativa 1088 “Francisco Bolognesi” ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, con estudios de pregrado en el Instituto Pedagógico Sagrado Corazón, bachiller y licenciatura en la Universidad Pedro Ruiz Gallo, con estudios de posgrado en la Universidad César Vallejo, cuenta con un diplomado sobre “Liderazgo directivo”, un curso de “Habilidades blandas” y estudios de segunda especialidad en la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Lic. Paola Gianina Silvestre Savero docente de educación primaria con 21 años de servicio y 5 años como directivo, directora de la Institución Educativa 0024 “Pedro Enrique Gonzales Soto” ubicada en el distrito de Ate, con estudios de pregrado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y de posgrado de docencia universitaria en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuenta con una capacitación sobre “Google y sus herramientas” otorgado por el Minedu y otra sobre “La enseñanza a través de herramientas tecnológicas” en la Universidad Alas Peruanas.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para utilizada para esta investigación fue la entrevista y la observación. La entrevista que es una conversación con una o más personas para contribuir a un estudio o dar una opinión acertada sobre la realidad relacionada con una teoría. Troncoso y Amaya (2017) mencionan que la entrevista está enmarcada en una investigación cualitativa como una herramienta infalible para descifrar connotaciones, que fueron diseñadas por los sujetos a través de sus relatos, experiencias y discursos, abordándolos por medio de la formulación de preguntas en la interacción. Sierra (2005) alude que la observación documental implica el análisis de escritos y el contenido de estos.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una guía de entrevista, a través del diálogo con los sujetos de estudio se recogió las opiniones de los directivos sobre el liderazgo pedagógico que ejecutan en las Instituciones Educativas, con la finalidad de recoger diversas percepciones asociadas al liderazgo pedagógico en la institución educativa.

Para la formulación de las preguntas de la guía de entrevista (ver anexo 3) se tuvo en cuenta la categoría y subcategorías, este instrumento fue elaborado por la docente responsable de la investigación, para la observación de reuniones se utilizó un registro observación (ver anexo 4) y para la observación de los documentos de gestión se utilizó una ficha de observación (ver anexo 5), además se realizó el proceso de validación el mismo que involucra solicitar la opinión de expertos profesionales en el tema sobre los instrumentos para recoger información.

2.5 Procedimiento

Los procedimientos para la recolección y análisis de información fueron los siguientes: Se coordinó con los responsables de la investigación: directivos, luego de ellos se elaboró y validó la guía de entrevista según los criterios de confiabilidad y validez.

Una vez realizadas las coordinaciones de fecha y hora se procedió a desarrollar la aplicación de las entrevistas a los directivos por medio de una guía de entrevista.

Para procesar y analizar los datos se procedió a examinar cada una de las entrevistas y se relacionó con las subcategorías que sustentan la investigación, a continuación, se desarrolló el proceso de triangulación con el objetivo de facilitar los análisis de la investigación, y por último la discusión de los resultados según la información que se obtuvo.

2.6 Método de análisis de información

Luego de realizar la entrevista a los participantes y recolectar la información mediante el uso de instrumentos de recolección de datos, se compara con los objetivos establecidos de la presente investigación y se asocian con las subcategorías correspondientes a estudiar.

Para analizar los datos, se partió desde un análisis inductivo, según Espinoza y Toscano (2015) es cuando se logra inferir cierta relación de datos mediante hechos particulares, mediante una generalización transitando de lo particular a lo general, también se utilizó el método hermenéutico para interpretar los datos, analizando y contrastando cada entrevista, observación y documentos por separado, para más adelante agrupar los datos similares que llevarían a la indagación de los casos a tratar, para esto se codificaron los datos, Behar (2013) refiere que el método hermenéutico está orientado a la interpretación de textos escritos, gestos y acontecimientos para comprender su sentido original. Luego de ello se realiza la triangulación de la información y el análisis profundo de los casos.

2.7 Aspectos éticos

En el desarrollo de la investigación se ha tenido en cuenta aspectos éticos, así mismo el respeto de lineamientos en la elaboración de estudios científicos: por ello se solicitó autorización a los sujetos de estudio para la aplicación de la guía de entrevista. La elaboración y resultado de la información de esta investigación se ha manejado con fidelidad y para elaborar el informe respectivo se ha cumplido con las normas APA correspondientes usando las referencias bibliográficas correspondientes. En esta dirección Abad y Morales (2005) mencionan que el investigador debe tomar en cuenta estas normas al inicio, durante y después de la investigación.

III. Resultados

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y la observación a los directivos con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, a continuación, se muestran los objetivos ordenados y a través la triangulación de datos poder llegar a la conclusión final.

La subcategoría establecimiento de metas y expectativas

Los resultados que se han obtenido luego de haber analizado las entrevistas y encontrado aquellas ideas fuerza (ver anexo 5) en cada una de las respuestas haciendo un comparativo en los diversos informantes (ver anexo 6) se ha encontrado que la mayoría de los directivos consideran que el liderazgo pedagógico es la capacidad y cualidad que tiene una persona para orientar, conducir y guiar a la institución educativa para su buen funcionamiento, siendo empático y asertivo, manifiestan que el líder debe orientar y motivar a su personal estableciendo objetivos que le permitan promover un adecuado clima laboral como el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, tiene que conocer las normas y todo lo referente a su trabajo. De igual forma solo algunos opinaron que el líder tiene que gestionar cambios, promover el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje del docente, así como ganarse la confianza del grupo para que el personal lo siga y trabaje motivado.

Algunos directivos consideraron que entre los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico fueron el lograr manejar a toda la comunidad educativa, otros opinaron de distintas maneras, como lo difícil que fue sensibilizar a los padres de familia para la preparación de alimentos del programa Qaliwarma, el no tener el personal de la institución completo, el conseguir un presupuesto necesario para mejorar la infraestructura, la resistencia de algunos docentes de aceptar que en la escuela se tiene un principio de autoridad así como la falta de tiempo para las reuniones en la institución.

En cuanto a los logros de los directivos entrevistados, algunos coincidieron en que el mejorar la infraestructura de la institución y el mejorar el clima institucional durante su gestión fue su mayor logro, otros expresaron que el haber interactuado con los maestros a

distancia, comprender el trabajo remoto debido al aislamiento social establecido en el país por la pandemia del Covid 19, llevar a cabo monitoreo, lograr la comprensión de los documentos de gestión, realizar talleres sobre el manejo de las Tics y taller de danza, participar en ferias gastronómicas y de manualidades, realizar un plan de innovación, desarrollar proyectos, ganar el bono escuela otorgado a los directores y docentes en las escuelas por obtener mejores resultados educativos en sus estudiantes, participar en los juegos florales y concursos, detectar a futuros líderes en su institución y aumentar las metas de atención en la institución fue un importante logro para ellos.

Los líderes coincidieron que lo más importante que han tenido que superar para obtener sus logros fue el manejar y mejorar el clima institucional debido a que algunos docentes tenían diferencias y formaban grupos, otros señalaron que el tener una buena actitud para trabajar sobre tiempo, participar en evaluaciones constantes del Minedu, cumplir como directora y maestra de aula a la vez, la falta de tiempo por parte de los docentes para desarrollar actividades fuera de su horario de trabajo y superar lo que pide el sistema educativo, fueron los aspectos muy relevantes que ellos superaron.

En cuanto a las acciones que han realizado para guiar a todos los actores de la comunidad educativa para lograr las metas de la institución durante la actual coyuntura nacional algunos directores coincidieron que desarrollaron una planificación del trabajo remoto, se comunicaron a través de comunicados, reuniones y llamadas con los padres de familia, capacitaron a los estudiantes, realizaron reuniones, talleres y trabajo colegiado con los docentes a través de Zoom, llevaron a cabo un plan de monitoreo a los docentes y realizaron talleres con los padres, otros consideraron el crear una plataforma institucional en Moodle, aplicar la evaluación formativa y llamar a los estudiantes por teléfono como acciones significativas para esta situación.

En cuanto a esta subcategoría se puede precisar que los directivos tienen claro su papel a desarrollar, guiando y orientando a la institución para mejorar el resultado de las y los estudiantes, aunque surjan dificultades logran vencerlas para así poder definir las metas de la institución y comunicar los logros. Estas metas, expectativas y logros se evidencian durante las reuniones que realizan en conjunto con los docentes, así mismo las comunica de forma clara a toda la comunidad educativa enviando por diversos medios tecnológicos

comunicados sobre los propósitos planteados y logros alcanzados durante el año escolar demostrando interés en lo que se instruye y preocupación para que todos los miembros de la comunidad educativa logren priorizarlos.

La subcategoría uso estratégico de recursos

Los resultados indican (ver anexo 5) que la mayoría directivos (ver anexo 7) concuerdan que hacen las gestiones necesarias con las instancias correspondientes para que el personal de la institución esté completo, así mismo en cuanto a los materiales lo hacen a través de gestiones que realizan con las Ugeles, Minedu y a través del Siage enviando oficios y coordinando sobre lo solicitado, manifiestan que establecen comisiones que se encargan de la distribución de los materiales, promueven donaciones de instituciones privadas quienes brindan libros y materiales para que trabajen los estudiantes. En cuanto al manejo de los recursos económicos los directivos expresan que todo el dinero se invierte en beneficio de los estudiantes ya sea solventando pasajes y refrigerio cuando se van a participar en actividades fuera de la institución, así como en la compra de materiales para la mejora de la infraestructura, construcción y arreglo de los ambientes de la institución, también mencionan que se adquiere servicios de internet dentro de la escuela y compra de recursos materiales para los estudiantes. Se puede precisar que los directivos de las instituciones investigadas presentan habilidades para gestionar los recursos orientados en el beneficio de los estudiantes ya que realizan las gestiones necesarias para que tanto el personal de la institución y los materiales para los estudiantes estén completos durante el año escolar, de igual manera todo el dinero que obtienen de sus gestión sirva y este alineado con las metas y propósitos pedagógicos, se deduce que los directivos están al tanto de sus responsabilidades como líderes que buscan mejorar las condiciones de aprendizaje y cuentan con destrezas para asignar y distribuir los recursos adquiridos sobre todo cuando estos son limitados.

La subcategoría planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo

Los resultados presentan (ver anexo 5) que los directores (ver anexo 8) concuerdan que es necesario analizar y estudiar el currículo a través de reuniones colegiadas y grupos de

interaprendizaje por medio de la aplicación Zoom y de manera presencial utilizando la estrategia del curriculoquio para tal fin, de igual forma realizan la planificación curricular en asamblea para poder analizar y retroalimentar sobre los propósitos y competencias de aprendizaje, algunos consideran que el monitoreo y acompañamiento es necesario para evaluar la enseñanza. Se puede decir que los directivos entrevistados tienen capacidades para plantear, coordinar y evaluar lo que se enseña en la institución y el currículo al desarrollar reuniones de planificación de lo que se realizará durante el año escolar y como emplear el currículo analizándolo y organizándolo en conjunto con los docentes, sin embargo hay una debilidad al realizar la evaluación de la enseñanza a través el monitoreo, reflexión y retroalimentación de las sesiones de clases observadas ya que algunos no mencionan que desarrollan estos aspectos, se infiere que ponen mayor énfasis en el planteamiento y coordinación del currículo.

La subcategoría promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes

Los resultados exponen (ver anexo 5) que los directivos desarrollan (ver anexo 9) reuniones, talleres, capacitaciones, grupos de interaprendizaje, sobre temas pedagógicos que los docentes necesiten comprender, además les comunican sobre los cursos virtuales que brindan la UGEL y el Minedu, por otro lado, observan la clase del docente para luego de ello realizar sesiones compartidas, la cual es redactada por el directivo y el docente, también plantean estrategias con los docentes para que puedan grabar su sesión de clase y realizar una autoevaluación. Se deduce que estos líderes no solo están incentivando el aprendizaje de los docentes de su institución, sino que logran involucrarse en todo el proceso promoviendo, participando directamente y orientando el aprendizaje y desarrollo profesional de sus docentes a través de capacitaciones y reuniones siendo un guía y facilitador de los temas a tratar.

La subcategoría garantizar un ambiente seguro y de soporte

Los resultados revelan (ver anexo 5) que todos directores coinciden (ver anexo 10) que la institución cuenta con normas establecidas y analizadas en reuniones a inicios de año, al mismo tiempo brindan soporte emocional a sus docentes con el apoyo de un personal especializado y cuando se presenta algún conflicto brinda apoyo la comisión de tutoría.

Algunos de los directivos aluden importancia a que el líder pedagógico otorgue seguridad y confianza a sus maestros, busquen mejorar el clima institucional, tenga conversaciones con el docente de manera asertiva para evitar que este sienta malestar cuando realizan los monitoreos e indican que realizan el acompañamiento pedagógico para poder guiarlos, manifiestan que es importante evitar causar cansancio al maestro debido a que se realizan diversas actividades en la institución, sugieren que el ambiente es seguro cuando la infraestructura está en buenas condiciones, así mismo que es necesario una comisión de sociales que brinde soporte al maestro que pasa por momentos difíciles y expresan que ante el manejo de cualquier dinero sean los padres de familia quienes estén a cargo de esa actividad con el apoyo del docente. Se evidencia que las prácticas de estos directivos garantizan un entorno ordenado y seguro dentro y fuera del aula, en el cual existe normas adecuadas donde los estudiantes y maestros se sienten tranquilos durante el desarrollo del aprendizaje en el marco de una sana convivencia, dando solución a conflictos que puedan suceder, sin embargo, se refleja el poco respaldo de estos líderes ante situaciones o presiones personales externas de los maestros que puedan preocuparlos.

En la observación de las reuniones se pudo observar que todos los líderes educativos brindan materiales actualizados durante sus reuniones, la mayoría brindan un trato cordial, amable y de respeto a sus docentes, logran influenciar en ellos ante los temas tratados, escuchan sus opiniones, sin embargo, solo algunos directivos brindan la retroalimentación y realizan la reflexión sobre la enseñanza a sus maestros. En cuanto a los documentos de gestión se pudo evidenciar que todos los directivos cuentan con los documentos debidamente actualizados, completos y con los objetivos planteados según la coyuntura nacional.

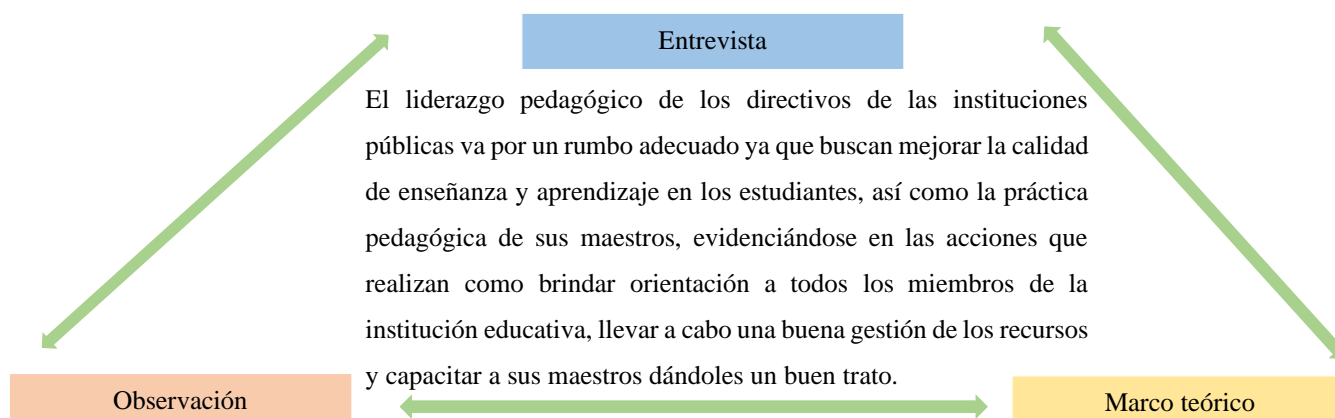


Figura 1 Triangulación de entrevista, observación y marco teórico

De los resultados obtenidos en la observación a los directores durante las reuniones y documentos de gestión de la institución y de las entrevistas a estos líderes se puede señalar que el liderazgo pedagógico en las instituciones públicas coincide con el marco teórico ya que actualmente buscan establecer metas de mejora en cuanto al aprendizaje de los estudiantes, evidenciándose en la guía, orientación y acompañamiento que brindan al docente para que pueda enfrentarse a retos y situaciones que se viven en estos tiempos e instando a los docentes a trabajar en equipo para solucionar problemas. Los directivos tienen claro que todo recurso debe estar alineado y enfocado hacia el cumplimiento de los propósitos y metas de la institución, siendo el estudiante el beneficiado de todas las acciones a tomar, de igual manera velan porque la institución esté en condiciones óptimas para que se pueda mejorar el ambiente escolar.

Se observó que los líderes de las instituciones reflexionan, coordinan, revisan documentos, con el fin de brindar una mejor calidad educativa. Igualmente se pudo evidenciar que en las reuniones que los directivos demostraban su liderazgo promoviendo e involucrándose en el aprendizaje no solo de los estudiantes sino también de los docentes gestionando formas de realizar zonas de aprendizaje para que puedan estar actualizados con las nuevas herramientas educativas y concepciones que les sea difícil comprender, al mismo tiempo todos los directivos entrevistados mencionaron que generan un entorno ordenado con la presencia de normas que permiten centrar las bases para su accionar. Por otra parte, se pudo evidenciar que solo una minoría de directivos no cumple con lo señalado con el marco teórico de las subcategorías como reflexionar al personal docente sobre la enseñanza, retroalimentarlos en su práctica docente, así como la falta de respaldo ante situaciones problemáticas que presenten los maestros, en mi opinión debido a que no están priorizando estos aspectos.

IV. Discusión

En el desarrollo de esta investigación, se hizo una comparación de cada uno de los resultados que se obtuvieron, los mismos que fueron contrastados con las subcategorías: Establecimiento de metas y expectativas, Uso estratégico de recursos, Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, y Garantizar un ambiente seguro y de soporte. En ese sentido el objetivo principal de esta investigación fue analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia, para ello se usó la guía de preguntas de entrevista y ficha de observación. Asimismo, se tiene que el tipo de estudio usado fue básico y de diseño estudio de casos, el escenario de estudio fue las Instituciones Educativa de Lima Metropolitana y distrito de Frías – Piura.

En esta línea se puede sostener que los líderes educativos conducen, dirigen, guían, gestionan cambios, establecen objetivos, incentivan, motivan y buscan ganarse la confianza ganarse de los miembros de la institución educativa practicando la asertividad, democracia y empatía generando un buen clima laboral por el bien común, buscan comprender todo lo referente a su trabajo y promover el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje de cada docente.

De los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que guardan relación con lo afirmado por Ritacco y Amores (2018) que el líder pedagógico debe crear las condiciones ideales para el aprendizaje y desarrollo profesional del maestro de tal manera que se alcance los logros de aprendizaje, así mismo manifiestan que es necesario el uso de las habilidades sociales para poder motivar la formación pedagógica de los maestros, por otro lado, Zapata (2017) mencionó que el liderazgo pedagógico del directivo desempeña un papel importante en una escuela brindando procesos de calidad teniendo un clima adecuado de trabajo enfocado en los aprendizajes, para ello los líderes deben empoderarse de las competencias de su función de tal manera que establezcan un clima de confianza en toda la comunidad educativa, fomentando la colaboración, participación y compromiso ya que es necesario realizar cambios en beneficio de la escuela, de la misma forma Leiva, Montecitos y Aravena (2016) afirmaron que el liderazgo pedagógico desarrolla prácticas que generan condiciones indispensables para motivar y mejorar las capacidades de los docentes, estas

prácticas deben orientarse al desarrollo personal y curricular, así como una evaluación de estudiantes y docentes realizando un monitoreo para lograr una educación de calidad.

Por otra parte, en relación al objetivo específico 1 estudiado fue: Describir el establecimiento de metas y expectativas de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia, se estableció que el líder pedagógico es una persona que conduce, dirige y guía a la institución educativa hacia los objetivos planeados logrando un buen funcionamiento promoviendo el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así mismo realiza una planificación y trabajo colegiado a través de talleres, reuniones, grupos de interaprendizaje y capacitaciones de manera presencial y virtual debido a la coyuntura nacional, estas acciones son de vital importancia para conducir a todos los miembros de la comunidad educativa, se puede señalar que realizar estas actividades fueron logros, sin embargo existen ciertas dificultades al establecer estas metas debido a que llegar a un acuerdo con todos los miembros de la comunidad , así como no contar con el personal completo, la falta de tiempo, manejar el clima institucional y cumplir con diversas actividades a la vez es complejo. Al respecto coincide con Rojas (2017) quien recomendó a los directivos seguir desarrollando un liderazgo pedagógico, involucrando a la comunidad para lograr metas comunes y a los docentes integrarse en la realización de los objetivos de la institución.

Con respecto al objetivo específico 2 estudiado fue: Describir uso estratégico de recursos de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia, respecto a este tema se concluyó que los líderes en su mayoría realizan las gestiones necesarias con la UGEL y Minedu para solicitar los recursos necesarios como personal y materiales que se requieren, en cuanto a los recursos económicos que envía el Minedu y recursos propios que genera la institución, son utilizados únicamente en el bienestar de los estudiantes invirtiéndose en gastos de infraestructura de la institución, solvencia de pasajes y alimentos que los estudiantes requieren para dirigirse hacia algún concurso o taller fuera de la institución. Sobre ello Orellana (2017) consideró fundamental el trabajo colaborativo y planificación, así como la renovación de ideas.

Sobre el objetivo específico 3: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, sobre ello se estableció que los líderes pedagógicos analizan y estudian el currículo nacional en reuniones que se realizan a inicios del año de manera colegiada con los docentes, de igual manera realizan la planificación curricular, algunos líderes realizan el monitoreo y acompañamiento, para luego llevar a cabo la retroalimentación de lo observado. En este orden de ideas se concuerda con Leiva, Montecitos y Aravena (2016) quienes expresaron que el liderazgo pedagógico desarrolla prácticas que generan condiciones indispensables para motivar y mejorar las capacidades de los docentes, estas prácticas deben orientarse al desarrollo personal y curricular, así como una evaluación de estudiantes y docentes realizando un monitoreo para lograr una educación de calidad.

En cuanto al objetivo específico 4: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, sobre esto se encontró que los líderes en su mayoría tienen reuniones virtuales con los maestros para analizar algún tema en el cual existan ciertas dudas o debilidades, algunos en coordinación con las instancias del Minedu realizan las gestiones para presentar talleres con sus maestros y en otros casos los directivos brindan estrategias ayuda y comunicados sobre cursos virtuales que pueden ser de guía en su práctica pedagógica. Lo mencionado coincide con Tito (2018) quien sentó su posición en aludir que los directivos deben preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes.

Por lo que se refiere al objetivo específico 5: Garantizar un ambiente seguro y de soporte, se estableció que los líderes pedagógicos elaboran normas y acuerdos que rijen en la institución educativa, además brindan soporte emocional al docente y buscan contar con una infraestructura en buenas condiciones. Esto coincide con Casas (2018) quien expresó que el líder pedagógico debe tener la capacidad de relacionarse, capacidad de escucha y brindar un ambiente trabajo agradable evidenciando buenas relaciones interpersonales, así mismo Jiménez (2018) declaró que las normas y directivas que señalan las autoridades se deben cumplir de manera obligatoria.

V. Conclusiones

Primera: El liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia se orienta a una mejora continua, ya que muchos de ellos tienen la noción de cuáles son las características de un líder debido a las acciones que manifiestan sin embargo en algunos se evidencia que aún les falta fortalecer ciertas características para mejorar su gestión escolar como el realizar la retroalimentación sobre temas pedagógicos, reflexión sobre la enseñanza y hacer que los docentes sientan su respaldo ante presiones externas.

Segunda: Respecto al primer objetivo específico, se puede demostrar que los líderes pedagógicos buscan la manera de mejorar las metas de aprendizaje en la institución a través de las gestiones que realizan para guiar a toda la comunidad educativa como realizar reuniones de planificación para conocer los logros que se van alcanzando.

Tercera: Respecto al segundo objetivo específico los directivos aseguran que los recursos necesarios en la institución estén alineados a las metas y objetivos debido a que realizan gestiones para que estén presente durante todo el año escolar tanto el personal de la institución, así como los materiales y recursos económicos que se requieren.

Cuarta: Con respecto al tercer objetivo específico se concluye tras evaluar las respuestas de los entrevistados que promueven y participan en la enseñanza través de la realización de reuniones de coordinación así como reuniones para revisar el currículo y su utilización en la planificación de todo el año escolar , así mismo realizan el monitoreo para evaluar el desempeño docente, no obstante aún les falta mejorar en cuanto a la reflexión sobre el monitoreo y ejecución de la retroalimentación con los docentes sobre nociones propias de la enseñanza.

Quinta: Sobre al cuarto objetivo específico se evidencia que los directivos promueven el aprendizaje y desarrollo de los docentes ya que generan ambientes idóneos para participar y brindar conocimientos a estos a través de talleres, grupos de interaprendizaje, capacitaciones y reuniones de trabajo colegiado.

Sexta: En cuanto al quinto objetivo específico se puede constatar que algunos líderes entrevistados suscitan un ambiente seguro y de soporte ya que brindan, generan y analizan normas indispensables para el trabajo pedagógico y brindan e soporte emocional por medio de estrategias, sin embargo, no todos brindan el respaldo y valoración al docente ante presiones tanto de los padres como de las políticas establecidas.

VI. Recomendaciones

Primera: Brindar una capacitación a los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia sobre liderazgo pedagógico y retroalimentación de la práctica docente de los maestros para fortalecer así sus capacidades y contar con las herramientas necesarias para mejorar su gestión.

Segunda: Poner énfasis en mejorar las metas y socializar las expectativas de aprendizaje con todos los miembros de la comunidad educativa a través de reuniones generales para que así puedan visualizar la misma meta y trabajar en base a ella.

Tercera: Continuar usando los recursos de manera estratégica haciendo las coordinaciones y gestiones necesarias para adquirirlos dentro de la institución, así mismo poder gestionar donaciones para la mejora de institución y bienestar y apoyo a los estudiantes.

Cuarta: Participar en talleres sobre temas de retroalimentación y jornadas de reflexión con docentes sobre las prácticas educativas para así mejorar las estrategias metodológicas y didácticas que permitan la mejora de la enseñanza y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Quinta: Generar espacios de reflexión sobre la enseñanza que brindan a los estudiantes, comprometiéndose e involucrándose en los logros y metas trazadas.

Sexta: Fomentar reuniones motivadoras en las cuales se evidencia la confianza que tienen estos en sus docentes, así mismo promover y participar en talleres de motivación y revaloración de la práctica pedagógica de los maestros, también se sugiere que coordinen con padres de familia en reuniones y personal administrativo y docente sobre el mantenimiento de un ambiente ordenado y seguro.

Referencias

- Abad, S. & Morales, J. (2005). *La Constitución comentada*. Obra colectiva escrita, 117, 81-116.
- Amador, C. M. (2017). *Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 817-832. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672017000200817&script=sci_abstract&tlng=en
- Aretio, L. G. (2019). *Necesidad de una educación digital en un mundo digital*. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 22(2), 9-22. <https://bit.ly/2Dt9UY1>
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). *Balancing transactional and transformational leadership*. International Journal of Organizational Analysis. <https://bit.ly/2Z9gT0U>
- Bass, B., & Riggio, B. (2006). *Liderazgo transformacional*. New York: Lawrence.
- Behar, D. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom. <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Botía, A., Rodríguez, K., & García, M. (2017). *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 25(95), 483-506. <https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v25n95/1809-4465-ensaio-S0104-40362017002500780.pdf>
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). *Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members*. Educational Management Administration & Leadership, 47(4), 555-571. <https://bit.ly/38Cb0MS>

- Cáceres, M. & Pérez, C. (2017). *La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas*. Revista Conrado, 13(60), 261-269.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/606/637>
- Casas, V. Z. (2018). *Liderazgo pedagógico y aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa mixto Huaycán, Ate, 2018*.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22284>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill
- Contreras, F. G., Villegas, F. V., Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2016). *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile*. Interciencia, 41(9), 596-604.
<https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- Contreras, T. S. (2016). *Pedagogical leadership, teaching leadership and their role in school improvement: a theoretical approach*. Propósitos y representaciones, 4(2), 6.
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Darling-Hammond, L., & Richardson, N. (2009). *Research review/teacher learning: What matters*. Educational leadership, 66(5), 46-53. <https://bit.ly/3eaXXDw>
- Espinoza Freire, E. E., & Toscano Ruíz, D. F. (2015). *Metodología de investigación educativa y técnica*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6704>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista venezolana de gerencia, 22(77), 56-74.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Forssten, A. (2019). *Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals*. Educational action research, 1-16.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09650792.2019.1656661>

- Heikka, J., & Suhonen, K. (2019). *Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland*. Southeast Asia Early Childhood Journal, 8(2), 43-56. <https://bit.ly/2CfNGbJ>
- Hellström, L., & Hagquist, C. (2019). *School effectiveness in Sweden: psychometric properties of an instrument to measure pedagogical and social climate (PESOC) focusing on pedagogical leadership*. International Journal of Leadership in Education, 1-21. <https://bit.ly/3ffnwoi>
- Hernández, M., Catrino, J., & Bravo, V. (2017). *Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico*. Psicología Escolar e Educacional, 21(3), 541-548. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572017000300541&lang=es
- Jiménez, R. V. (2018). *Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL-Ventanilla, Callao*. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3553>
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. <https://bit.ly/2O3KGBU>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación. <https://bit.ly/31XsGkJ>
- Leiva, M. V., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). *Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores*. RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 22(2). https://www.uv.es/rELiEVE/v22n2/RELIEVEv22n2_8.pdf
- Male, T., & Palaiologou, I. (2017). *Pedagogical leadership in action: Two case studies in English schools*. International Journal of Leadership in Education, 20(6), 733-748. <https://bit.ly/38CIvyG>

- Martinez, I., & Tadeu, P. (2018). *The impact of pedagogical leadership on pedagogical coordination in secondary schools*. *Research in Social Sciences and Technology*, 3(3), 1-15. <https://bit.ly/3e6CueM>
- Mellado-Hernández, M. E., & Chaucono-Catrinao, J. C. (2016). *Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche*. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371-388. Recuperado de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582016000100371&script=sci_arttext
- Mesa, C. M. L. C., & Maya, C. C. J. P. (2017). *La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas*. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/606/637>
- Minedu (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Edición marzo 2016. <https://bit.ly/2BQtFIY>
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Muli, J. V. M., Díaz, I. A., & Montoro, M. A. (2017). *Leadership in Pedagogical Management: a vision of Secondary School Principals*. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 8(1). <https://bit.ly/2DkQJjn>
- Näsman, Y. (2018). *The theory of caritative leadership applied to education*. *International Journal of Leadership in Education*, 21, 518–529. <https://bit.ly/2O9ATdv>
- Orellana, M. (2017). *Liderazgo pedagógico y planificación en las Instituciones Educativas de nivel Inicial, de la Red 09, UGEL 06, 2017*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14637>

- Pàmies, J., Senent, J., & Essomba, M. (2016). *El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España*. *Relieve*, 22(2), 1-15.
https://www.uv.es/reLieVe/v22n2/RELIEVEv22n2_2.pdf
- Paredes, L. M. N., Vargas, I. M., Aranda, E. E., & Hernández, Y. U. (2019). *The Director's Pedagogical Leadership and its incidence in Teaching Performance*. *Journal of Global Education Sciences*, 1(1), 43-52.
<http://journals.cincader.org/index.php/gesj/article/view/74/77>
- Piloso, P. M. R., & Betancourt, L. A. A. (2018). *Un modelo de desarrollo del liderazgo pedagógico en la formación inicial del maestro de Educación Básica*. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 5(3), 01-16.
<http://www.refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2141/1087>
- Quispe-Pareja, M. (2020). *La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente*. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://orcid.org/0000-0001-5728-5834>
- Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (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. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022017005011102&script=sci_arttext
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999). *Administración*. (5ta ed) México: Prentice Hall.
- Robinson, V. M, et al. (2008). *“The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types”*. En: *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X08321509>

- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. <https://bit.ly/2Dhr4bi>
- Rodríguez, E. (2016). *Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela*. Zaragoza, España. <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>
- Rojas, C. J. (2017). *Liderazgo Pedagógico del Director y Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 00116–Alto Perú*. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30496/rojas_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa (Vol. 15)*. Universidad de Deusto. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WdaAt6ogAykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ruiz+2012+&ots=sGw7aBr6OX&sig=E3aIDfXcEjla6fYHT1RV3SwEmFA#v=onepage&q=ruiz%202012&f=false>
- Schechter, C., & Qadach, M. (2016). *Principals' learning mechanisms: exploring an emerging construct*. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 141-167. <https://bit.ly/2BP6ZIY>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. <https://bit.ly/2BHwaNS>
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de Investigación Social (14ª edición)*. España: Thompson.
- Sierra, V. G. M. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. *Revista EAN*, (81), 111-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

- Thomas, N. (2020). *Exploring Pedagogical Leadership in Alberta's Early Childhood Education and Care*. <https://bit.ly/2CjqR6S>
- Tito, V. J. L. (2018). *Liderazgo pedagógico y el desempeño docente de la Institución Educativa José Carlos Mariátegui, distrito de ITE-UGEL Jorge Basadre-Tacna, 2016*. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2360/TM%20AD-Gp%203745%20T1%20-%20Tito%20Vicente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Troncoso, C., & Amaya A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://bit.ly/2W0ZFRA>
- Turner, J. W. (2020). *An Explanatory Sequential Mixed Methods Study of Pedagogical Leadership: High School Principals' Influence on Innovative Pedagogical Practice*. https://52.60.43.217/bitstream/handle/1880/111733/ucalgary_2020_turner_jeffrey.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Vera, G. I. V., & Gambarte, M. I. G. (2019). *Pedagogical leadership in High School: Contributions from the Assessment of Burnout-Resilience in Teachers*. *IJELM, International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 104-134. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/3519/2609>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). *Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification*. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://bit.ly/2DePceD>
- Zapata, A. (2017). *Liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Manuel Ruiz Álvarez (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR)*. <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073041.pdf>

Anexos

Anexo 01: Matriz de Categorización

Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DISEÑO METODOLÓGICO
<p>¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cómo se da el establecimiento de metas y expectativas de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p> <p>¿Cómo se da el uso estratégico de los recursos de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p> <p>¿Cómo se da el planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p> <p>¿Cómo promueven y participan en el aprendizaje y desarrollo de los docentes los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p>	<p>Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>Describir el establecimiento de metas y expectativas de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p> <p>Describir el uso estratégico de los recursos de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p> <p>Describir el planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo de los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p> <p>Describir la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p>	<p>Categoría:</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Subcategorías:</p> <p>Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>Uso estratégico de recursos</p> <p>Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p> <p>Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes</p> <p>Garantizar un ambiente seguro y de soporte</p>	<p>Tipo de estudio:</p> <p>Enfoque cualitativo</p> <p>Diseño:</p> <p>Estudio de casos</p> <p>Área de estudio:</p> <p>Lima y provincia</p> <p>Participantes:</p> <p>5 directivos de las instituciones educativas</p> <p>Técnica:</p> <p>Entrevista Observación</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Guía de entrevista. Ficha de observación Registro de observación</p>

<p>¿Cómo garantizan un ambiente seguro y de soporte los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia?</p>	<p>Describir como garantizan un ambiente seguro y de soporte los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.</p>		
--	---	--	--

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Objetivo: Recabar información para apreciar las opiniones sobre el liderazgo pedagógico en las instituciones de Lima Metropolitana y distrito de Frías - Piura

Apreciado/a Director (a):

La presente entrevista tiene como objetivo recoger datos referentes al liderazgo Pedagógico de los directivos de instituciones de Lima Metropolitana y distrito de Frías - Piura, 2020.

1. ¿Qué es ser líder pedagógico?
2. ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?
3. ¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?
4. ¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?
5. Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?
6. ¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del colegio?
7. ¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?
8. ¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?
9. ¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?
10. ¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 03: Registro de observación

Informantes	Reuniones	Trato a maestros	Documentos
Informante 1 Luis	Tiene gestos y expresiones amigables, es respetuoso con los maestros. Logra influir en los docentes, gestiona el tiempo y facilita información brindando materiales actualizados.	Tiene un trato cordial y de respeto, genera confianza y promueve la comunicación asertiva.	El Proyecto Educativo Institucional cuenta con las resoluciones respectivas, así mismo tiene la información completa de la institución, resultados de aprendizaje, visión y misión, propuestas de gestión y objetivos de la gestión escolar.
Informante 2 Maritha	Es amable, mantiene un orden, organiza a sus docentes, carismática en las reuniones, se adapta a los cambios, busca soluciones ante situaciones difíciles que se le presentan, presenta materiales sobre el trabajo pedagógico, gestiona el tiempo establecido en la reunión e influye de manera positiva en sus docentes.	Brinda un trato amable de respeto, es empática, confía en sus docentes, sabe escuchar, hace que ellos confíen en ella y tiene carisma.	El Plan Anual de Trabajo cuenta con los datos actuales de los docentes y personal administrativo de la institución, el planificador de tareas de los docentes, personal administrativo y directivo así mismo posee con la calendarización del año 2020.
Informante 3 Rosa	Es muy amable, carismática, practica la escucha activa en las reuniones con sus docentes, tiene iniciativa, brinda información documentos de gestión, provee materiales para su desarrollo profesional y genera confianza e influencia.	Tiene un trato amable, cordial, es respetuosa con las opiniones de los docentes, logra influenciar en ellos y es empática. Orienta a sus docentes y los respalda.	El Proyecto Educativo Institucional esta actualizado y cuenta con los objetivos estratégicos y diagnóstico de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la institución.
Informante 4 Gissela	Practica la escucha activa, es amable, resolutiva y motiva a sus docentes logrando influir en ellos. Conoce el currículo y sus propósitos educativos, reflexiona con sus docentes y los retroalimenta también brinda a su equipo estrategias para mejorar la práctica pedagógica.	Trato cordial y de respeto, es amable, empática y carismática. Escucha las opiniones de todos sus docentes y les brinda la confianza para que puedan expresarse, Mantiene la serenidad y promueve una comunicación respetuosa, honesta y asertiva	El Reglamento Interno de la institución está actualizado, cuenta con los datos, misión, visión institucional, así como las disposiciones generales, funciones, normas y organización de trabajo.
Informante 5 Paola	Permite que sus docentes opinen y se sientan en confianza logrando influir en ellos, retroalimenta a sus docentes sobre temas del que hacer educativo, orienta a través de	Tiene un trato cordial, es paciente, sabe escuchar a su personal docente, es respetuosa y amable.	El Plan Anual de Trabajo cuenta con los datos actuales de la institución, programación anual de las actividades, cronograma de actividades y

	documentos actualizados, es amable, perseverante y tiene un trato respetuoso. Reconoce las fortalezas de su equipo docente.		calendarización del año 2020 de las horas lectivas.
--	---	--	---

Anexo 04: Ficha de Observación

Ficha de Observación

Criterios	Informante 1 Luis	Informante 2 Maritha	Informante 3 Rosa	Informante 4 Gissela	Informante 5 Paola
	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Proyecto Educativo Institucional	Reglamento Interno	Plan Anual de Trabajo
Contiene los datos de la institución	X	X	X	X	X
Tiene los objetivos definidos	X	X	X	X	X
Cuenta con las partes respectivas	X	X	X	X	X
Esta actualizado	X	X	X	X	X

Anexo 05: Matriz de desgravación y codificación

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Sub categoría
¿Qué es ser líder pedagógico?	Es una capacidad y cualidad que tiene toda persona para en conducir, orientar y guiar la dirección de una institución a un grupo a un grupo de personas, docentes, estudiantes y padres de familias y llegar un límite u objetivo que se tiene planificado y planteado durante todo un año escolar.	Es la persona que tiene la capacidad de dirigir el buen funcionamiento de la institución educativa, donde el líder pedagógico tiene que incentivar y motivar a su personal con el propósito de trabajar por el bien común es decir bien de la institución.	Es el que trabaja en equipo y comparte, somos democráticos y todo se hace en consenso, tenemos que tener empatía asertividad y un buen clima laboral. El líder pedagógico tiene que conocer bien todas las normas y todo lo referente a su trabajo.	Es ser esa persona de que tiene que gestionar cambios, motivar al personal para que trabaje animado por las metas de la institución; ser líder es la persona que con estrategias logra ganarse la confianza del grupo guiándolo para que lo siga, está guiando al grupo ayudándolo a mantenerse unido para lograr un objetivo.	Es establecer los objetivos que se quiere lograr en la institución educativa. Es promover el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje de cada docente.	Establecimiento de metas y expectativas
¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	Que todas las personas nunca van a estar de acuerdo con lo que tú piensas y deseas hacer.	Lograr manejar a toda la comunidad educativa, integrar a todos los docentes, padres de familia, otro punto es sensibilizar a los padres de familia y poder organizarnos para la reparación de alimentos del Qaliwarma.	No tenía el personal del colegio completo, conseguir el presupuesto para la infraestructura.	Es la resistencia de algunas personas o algunos docentes de aceptar que existe un principio de autoridad en una institución.	El aspecto más difícil es la falta de tiempo para las reuniones.	

<p>¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?</p>	<p>Haber interactuado con los maestros a distancia, entablado una buena relación entre comunidad educativa, otro logro es haber comprendido que este trabajo remoto. Haber trabajado en el programa de mantenimiento mejorar lo que corresponde a la parte de la infraestructura , otro logro fue llevar a cabo un buen monitoreo y lograr comprender los documentos de gestión.</p>	<p>Hemos desarrollado talleres sobre el manejo de las tics y sobre su uso, taller de danza con los niños. Así mismo se logró participar con los estudiantes en las ferias gastronómicas con los productos de la zona de Frías y también ferias sobre elaboración de manualidades con material reciclado.</p>	<p>Mi mayor logro fue realizar un plan de innovación, asimismo hicimos un proyecto sobre el ahorro del agua y sobre la lonchera nutritiva, participar en juegos florales .</p>	<p>Ganado dos veces el bono escuela, eh logrado que muchos de mis estudiantes participen en concursos, otro logro es cuando se detecta a docentes que pueden tener o tienen liderazgo. Que también mi institución ha aumentado en metas y ahora tenemos muchos más alumnos, el distrito nos quiere, nos busca y eso es un logro.</p>	<p>Mi mayor logro ha sido no solo mejorar la infraestructura del colegio, sino que la comunidad educativa trabaje en equipo y que mejore el clima institucional.</p>
<p>¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?</p>	<p>Fueron tener una buena actitud y trabajar a destiempo, no tenía horario de salida.</p>	<p>Manejar el clima institucional ya que teníamos dos divisiones.</p>	<p>Mi mayor logro que he tenido que superar ha sido nombrarme como directora, asumir la dirección del colegio, asimismo participar en las evaluaciones constantes del ministerio, el cumplir como directivo y maestro de aula a la par fue un reto.</p>	<p>Como líder pedagógico he tenido que superar al sistema , otro aspecto es que muchas veces hay docentes que no quieren quedarse más de su tiempo para trabajar un taller pedagógico</p>	<p>El aspecto más importante para mí fue mejorar el clima institucional.</p>
<p>Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la</p>	<p>Lo que realizó es la planificación, se realizan reuniones a través del zoom.</p>	<p>Como directora el día sábado o domingo les estoy enviando información de la</p>	<p>Primero hemos hecho un plan de trabajo remoto, tengo trabajo colegiado y un plan de</p>	<p>Lo que estamos haciendo es trabajo colegiado con los docentes, trabajamos</p>	<p>Lo primero que realice fue coordinar con los docentes y hacer talleres para que ellos</p>

<p>comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?</p>	<p>También guío los docentes, padres de familia y estudiantes, esto lo hago a través del grupo de WhatsApp cuando realizó el monitoreo envié algunos comunicados importantes a los padres de familia.</p>	<p>estrategia Aprendo en casa vía WhatsApp, también conversé de acuerdo a las secciones con el profesor al que voy a monitorear, llamé a unos 4 o 5 estudiantes de la sección y converso con ellos sobre cómo les está yendo en sus clases y con los padres de familia también tenemos un grupo de WhatsApp y ahí puedo conversar con ellos para saber cómo les está yendo.</p>	<p>reuniones, también un plan de monitoreo, me comunicó con los padres de familia mandándoles comunicados, reunión para saber las dificultades y las sugerencias de cómo podemos mejorar y se hace la retroalimentación con los estudiantes y se aplica la evaluación formativa.</p>	<p>un taller de zoom de herramientas virtuales, talleres con la ayuda de la psicóloga de soporte socioemocional para los docentes, y para los padres de familia estamos haciendo talleres sobre la problemática de cada grado, con los estudiantes estamos trabajando las tertulias literarias.</p>	<p>conozcan las herramientas tecnológicas, hemos tenido una reunión con padres para poder informarles de que iba a consistir estas clases cómo se iban a trabajar con ellos, se ha creado una plataforma institucional en el Moodle, capacitación con estudiantes sobre herramientas tecnológicas enfocadas a sus trabajos y capacitación a los padres para que ellos sepan cómo apoyarlos.</p>	
<p>¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del colegio?</p>	<p>Se invierte en los estudiantes para que puedan participar quizá en un concurso, se solventa su pasaje y para los trabajos que van a realizar, es para el bienestar de los estudiantes. En cuanto a la parte económica se invierten en esos aspectos y otras gestiones que la norma indica</p>	<p>El año pasado hicimos algunas actividades con el municipio escolar, esa manera se pudo comprar algún material que hacía falta en la institución educativa.</p>	<p>Tenemos como primer aliado la APAFA, se ha podido hacer las aulas, hemos construido un aula para psicomotricidad, aulas nuevas y almacenes para profesores, también tenemos el dinero de mantenimiento del gobierno que nos asigna esos son rubros previstos que no puedes cambiar hemos pintado las aulas.</p>	<p>Se ha mejorado los servicios higiénicos porque es parte fundamental de una institución hemos ido arreglando las puertas de las aulas y también los vidrios, para darle seguridad hemos colocado la lámina de seguridad. Todos los recursos se invierten en la institución el dinero también se utiliza para movilidad de los estudiantes</p>	<p>En cuanto a la parte económica en el colegio nosotros tenemos una tesorera que se encarga de manejar los recursos, lo que hemos hecho es mejorar la infraestructura como los caños que se malogran rápidamente, arreglamos el patio parchando los huecos que están en la losa, también hemos</p>	

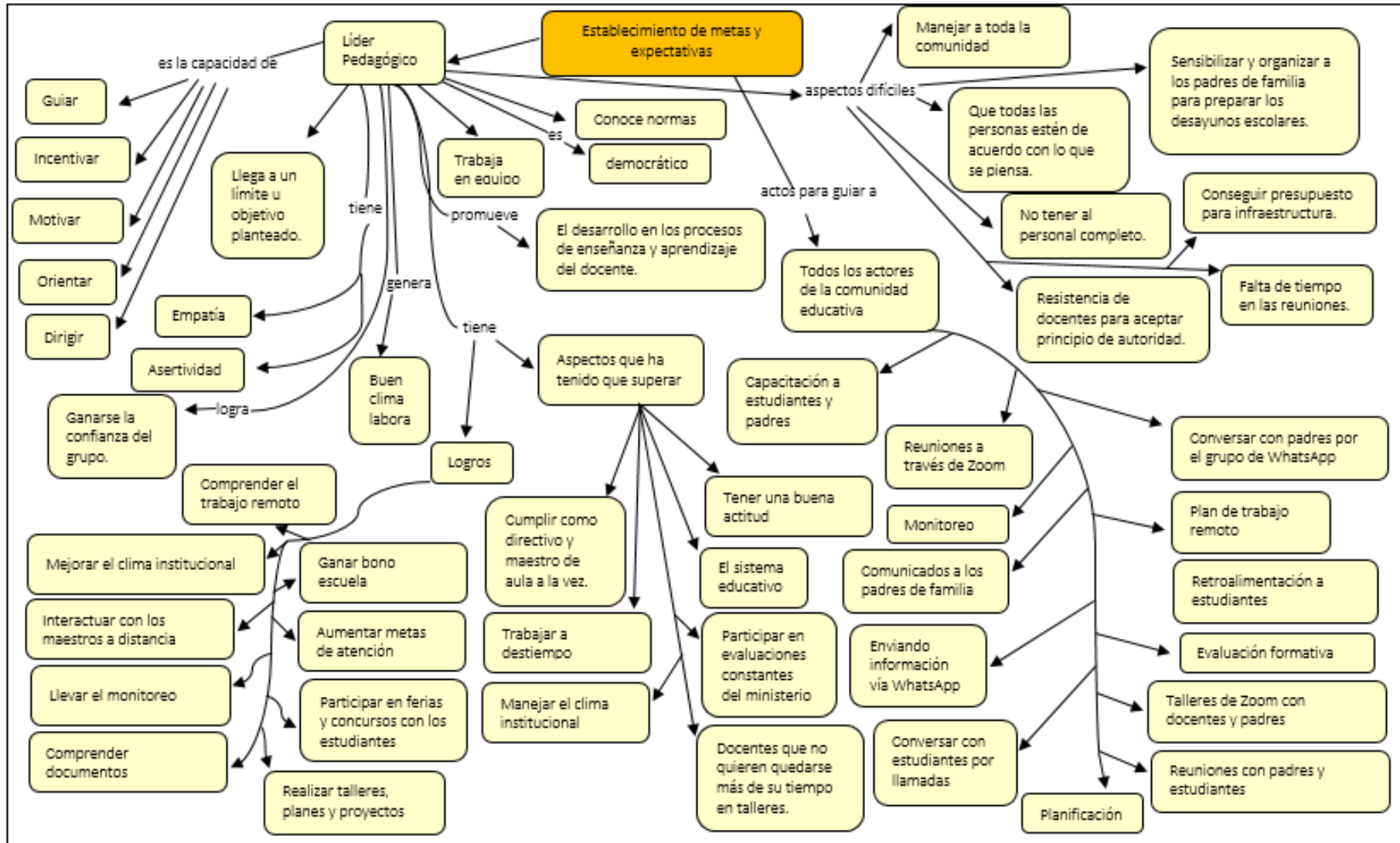
			colocado cerámica a algunas aulas, también se han laminado las ventanas, se arregló el patio, el cableado de luz, se hace el mantenimiento de los servicios higiénicos, por otro lado tenemos el dinero de recursos propios con el cual hemos compramos materiales como computadoras para el colegio.	cuando les toca ir a los concursos, el refrigerio cuando les toca salir, institución ha obtenido recursos propios y ese dinero que se maneja para mejorar o comprar carpetas por ejemplo el dinero de recursos propios se decidió ahorrarlo hasta tener una buena cantidad y lograr poner la malla rajel.	gastado en lo que es internet el año pasado hemos comprado con los recursos pizarras para varios salones, hemos cambiado las puertas de los servicios higiénicos de las niñas, también han servido para otros gastos como tintas y en hojas, tenemos también recursos que nos manda una o dos veces al año el Ministerio de Educación, con eso se ha hecho el año pasado todo el cambio de electricidad, se ha pintado el colegio	Uso estratégico de recursos
¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?	Nosotros vemos si en determinada área falta personal o ciertos materiales educativos entonces hacemos la gestión por medio de un oficio a la Ugel o directamente al Ministerio de Educación entonces ellos emite una respuesta así mismo la donación de instrumentos de educación física que me mandan debo cotejarlos y recibirlos, también se promueve	Los recursos se coordinan con el encargado de la UGEL Chulucanas antes que empiecen las clases para que envíen personal y todo el material a la institución educativa así cuando ya se inician la clase los estudiantes cuentan desde el primer día con sus materiales que son: cuadernos de trabajo libros de consulta y materiales didácticos para los primeros	Gestiono con la UGEL que el personal este completo, los textos escolares vienen del Ministerio de Educación y nos ha dado materiales para los sectores de matemática, construcción, cuentos y nos apoya bastante con los textos escolares para 4 y 5 años, para el área psicomotriz también nos ha brindado materiales para que los estudiantes lo utilicen.	Los recursos como personal se coordina con las UGEL, los materiales educativos los da el estado, pero nos da en una cantidad aproximada nunca te da exacta entonces lo que tenemos que hacer es una estadística sobre la cantidad de estudiantes y se solicita los que faltan para que los estudiantes tengan sus materiales, también la biblioteca está implementada y se	Se gestionó el personal necesario y del ministerio nos llegó útiles escolares el año pasado, la comisión de materiales se hizo la distribución por igual a cada aula de papelógrafos, plumones de pizarra, cartulinas y se repartió a cada maestro para que pueda utilizarlo con sus estudiantes, también tenemos una biblioteca la cual los niños tienen acceso a diversos libros que	

	<p>donaciones de instituciones privadas, de la municipalidad o de universidades. En cuanto a los libros gestiono estos para los estudiantes a través del Siagie que es automático, nosotros enviamos un oficio a la UGEL del Siagie actualizado entonces el Ministerio de Educación nos envía la cantidad de libros de forma automática.</p>	<p>grados, para ello hay una persona encargada y el personal de servicio que me apoya en repartir el material a todas las aulas</p>		<p>piden donaciones de libros y materiales para que trabajen, este año íbamos a tener una fotocopidora para que los profesores puedan trabajar con las copias que son para la aplicación.</p>	<p>pueden llevar a casa como préstamo eso lo ve el bibliotecario y en cuanto a los cuadernos y libros de trabajo del Ministerio el bibliotecario con la comisión de banco de libros hace la distribución a todos los docentes con un cargo, a su vez cada docente hace la entrega a cada niño.</p>	
<p>¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?</p>	<p>La UGEL nos capacita a nosotros los directivos para poder analizar y estudiar el currículo y luego plantearlo a los maestros para saber cuál va a ser el trabajo pedagógico, nos sentamos a leerlo en reuniones o grupos de interaprendizaje.</p>	<p>Nos reunimos la primera semana de marzo en la institución educativa con los docentes y hacemos la planificación curricular, por grado seleccionamos lo que son las competencias, las capacidades. También en reunión evaluamos el currículo de acuerdo a la programación que ellos han realizado. Así mismo aplicamos la evaluación formativa, ésta se da utilizando los instrumentos de evaluación.</p>	<p>Nosotros desde 2017 manejamos el currículo nacional de educación, hemos tenido acompañamiento del Ministerio de Educación y monitoreo, hacemos asamblea con los maestros para poder analizar los propósitos y las competencias de aprendizaje.</p>	<p>Nosotros monitoreamos en cada aula, hacemos un taller buscando un profesional en el tema y lo invitamos para que haga el taller con los docentes que dura de uno a dos días, luego el equipo directivo otra vez empieza a trabajar retroalimentando a cada Maestro enseñándole en el currículo, las partes que debe reflexionar y luego nos dividimos por grado siguiendo con los talleres haciendo la estrategia del currículo quio,</p>	<p>La enseñanza del currículo lo hacemos a través de reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje, nos reunimos por grados con los docentes y comenzamos a ver los logros y dificultades que hemos tenido y lo que podríamos hacer para mejorar, actualmente lo estamos haciendo a través del zoom nos reunimos por grado, hacemos las reuniones colegiadas vemos un avance de cada maestro y también cómo podemos apoyarlo, sobre la</p>	<p>Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p>

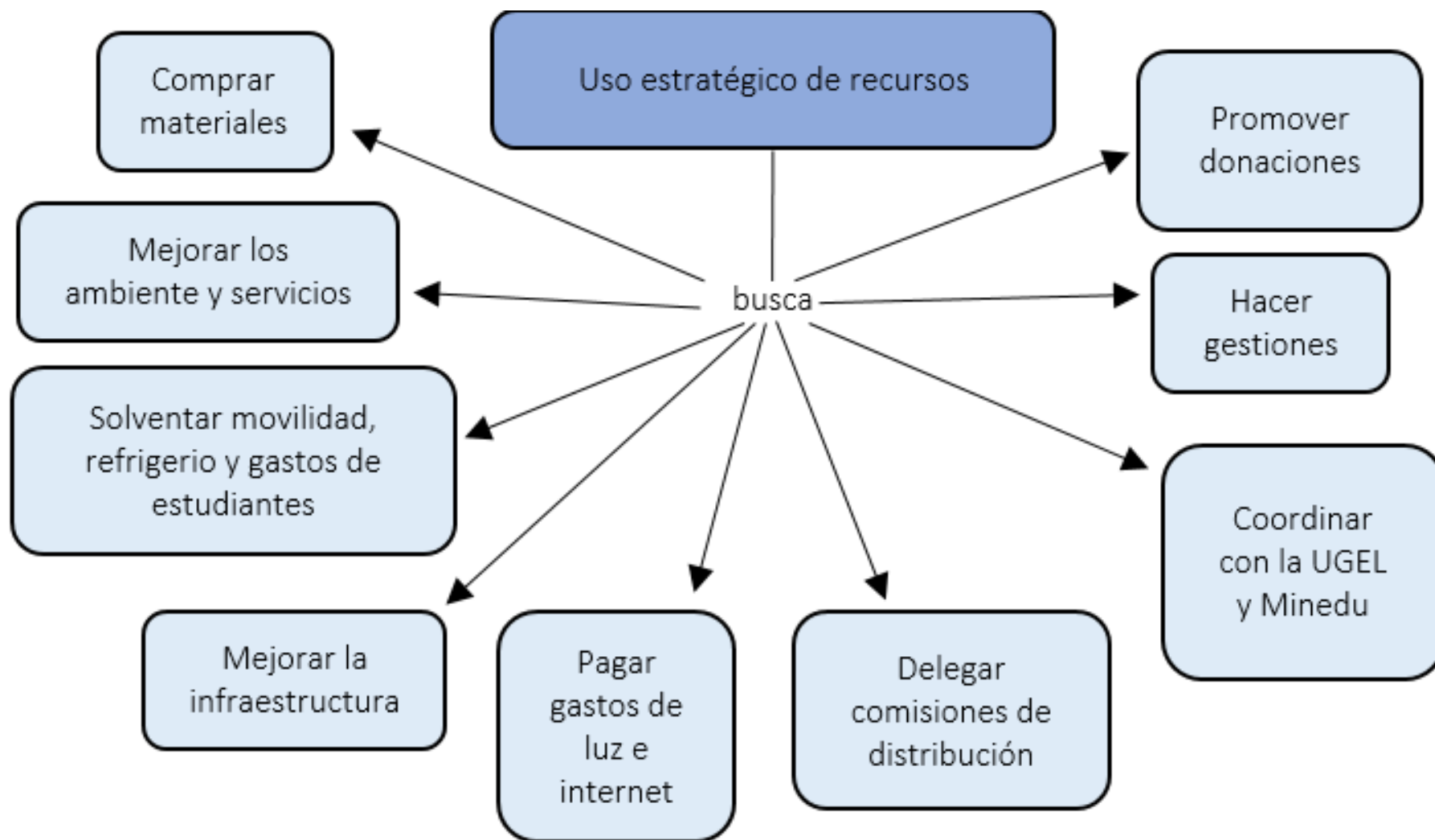
				leemos el currículo nacional y luego vamos conversando.	estrategia Aprendo en casa se da algo más.	
¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	Tenemos reuniones a través de zoom con los maestros sobre algún tema que estemos fallando, de igual manera aviso a los maestros a través del WhatsApp sobre reuniones vía Zoom que nos invita la UGEL, por mi parte incentivo y comunico a los maestros sobre los cursos virtuales del portal Perú Educa para que puedan inscribirse a tiempo.	Realizamos el trabajo colegiado, cada 15 días nos reunimos en la institución educativa y conversábamos de temas que nos faltaba aprender con los docentes y se organizaban micro talleres de acuerdo a la observación de la sesión de clase, asimismo se da el acompañamiento pedagógico, después de monitorear al siguiente día se conversa con el docente sobre cómo estuvo su sesión de clase luego se puede plantear el hacer una sesión compartida que es redactada por el director con el docente.	Nosotros hacemos guías con los docentes nos reunimos y vemos cuál es la problemática para hacer lo que ellos necesitan, hacemos grupos de interaprendizaje, llevamos a cabo capacitaciones a nivel institucional que los maestros necesitan, así mismo hemos realizado un taller para todas las maestras sobre la inclusión ya que tengo estudiantes con habilidades diferentes, talleres sobre educación especial con un especialista, lo importante es el trabajo colegiado y los grupos de interaprendizaje.	La primera estrategia es la observación al maestro, la segunda es aplicar los talleres y la tercera realizar el currículo que se hace de manera colegiada, también se planteó la estrategia en la cual la docente se grababa y observaba lo que estaba haciendo como una autoevaluación.	Con los docentes me reúno los llevó a la reflexión sobre su práctica docente y a partir de ello se brinda alguna propuesta en la que ellos mismos se comprometen a mejorar en algún aspecto, hemos tenido una capacitación sobre retroalimentación y evaluación formativa, también sobre el Telegram y así cada semana vamos a tener capacitaciones de igual manera el ministerio promueve cursos en el portal Perú Educa para lo cual les envío a su WhatsApp información sobre los cursos y ellos se inscriben.	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes
¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Para eso tenemos las normas en la institución que analizamos a inicios de año con todos los maestros, contamos con un comité de Tutoría identificamos el	Se realiza el acompañamiento pedagógico para poder guiar al docente, también se fomenta el buen clima institucional cuando se realizan monitoreos	Hemos brindado y estamos brindando un soporte emocional a las maestras, nos hemos reunido con especialistas de la Drelm de la Ugel para ello, lo que yo pienso	Hemos tenido en un primer momento un taller con la psicóloga socioemocional en la que les brindaba estrategias de cómo afrontar el encierro y las pérdidas, nosotros	Bueno el ambiente seguro en cuanto la infraestructura se ha visto gestiones para nuevamente construir colegio por otra parte se trabaja el clima institucional de los	Garantizar un ambiente

	<p>caso, sostenemos una reunión evaluando y analizamos el problema. Al maestro hay que darle cierta seguridad y confianza sobre todo el directivo tiene que defender al maestro, para ello es importante tener las normas claras, el directivo tiene que dar soporte emocional al maestro a través de estrategias en coordinación con la Ugel y el psicólogo.</p>	<p>para ello se conversa con el docente y se le dice de la mejor forma cómo puede mejorar su trabajo. A inicio de año en una reunión se elaboran las normas de convivencia están dentro del reglamento interno de la institución.</p>	<p>es que no debemos cansar tanto al docente. Por el Zoom tenemos nuestros acuerdos y normas.</p>	<p>también tenemos acuerdos de convivencia que hemos manejado siempre cada año lo revisamos y los arreglamos, también hemos conversado con los padres de familia que si tienen alguna dificultad con algún docente primero el padre de familia conversa con la docente, si no encuentra respuesta existe el coordinador de TOE y éste nos informa de lo que está pasando y le da recomendaciones al padre de familia, si en caso no hay una salida entonces nosotros llamamos al padre de familia para dialogar y solucionar los problemas con él.</p>	<p>maestros, la comisión de sociales que ve cuando un maestro está enferma ver el modo de apoyarlo, esta comisión también se encarga de dar un soporte al maestro, asimismo elaboramos el reglamento interno dentro de él se encuentran las normas de convivencia para toda la comunidad educativa,, así mismo cuando hay manejo de algún dinero para comprar algún material es una comisión integrada por padres de familia y un maestro la que la conforma, esto permitió que los padres vieran que todo se estaba haciendo de manera transparente en la parte económica.</p>	<p>seguro y de soporte</p>
--	---	---	---	--	---	----------------------------

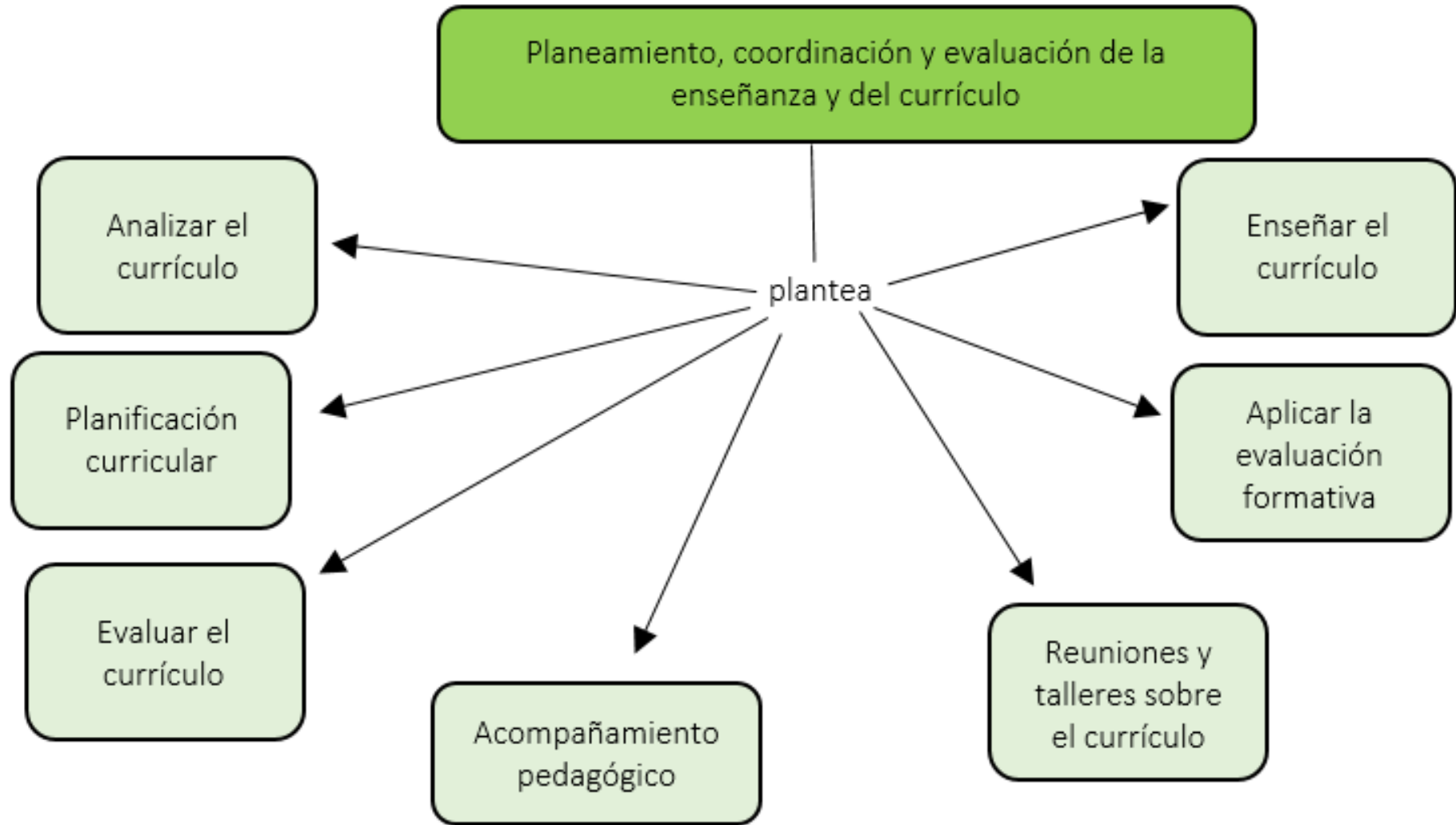
Anexo 06: Red semántica de la subcategoría establecimiento de metas y expectativas



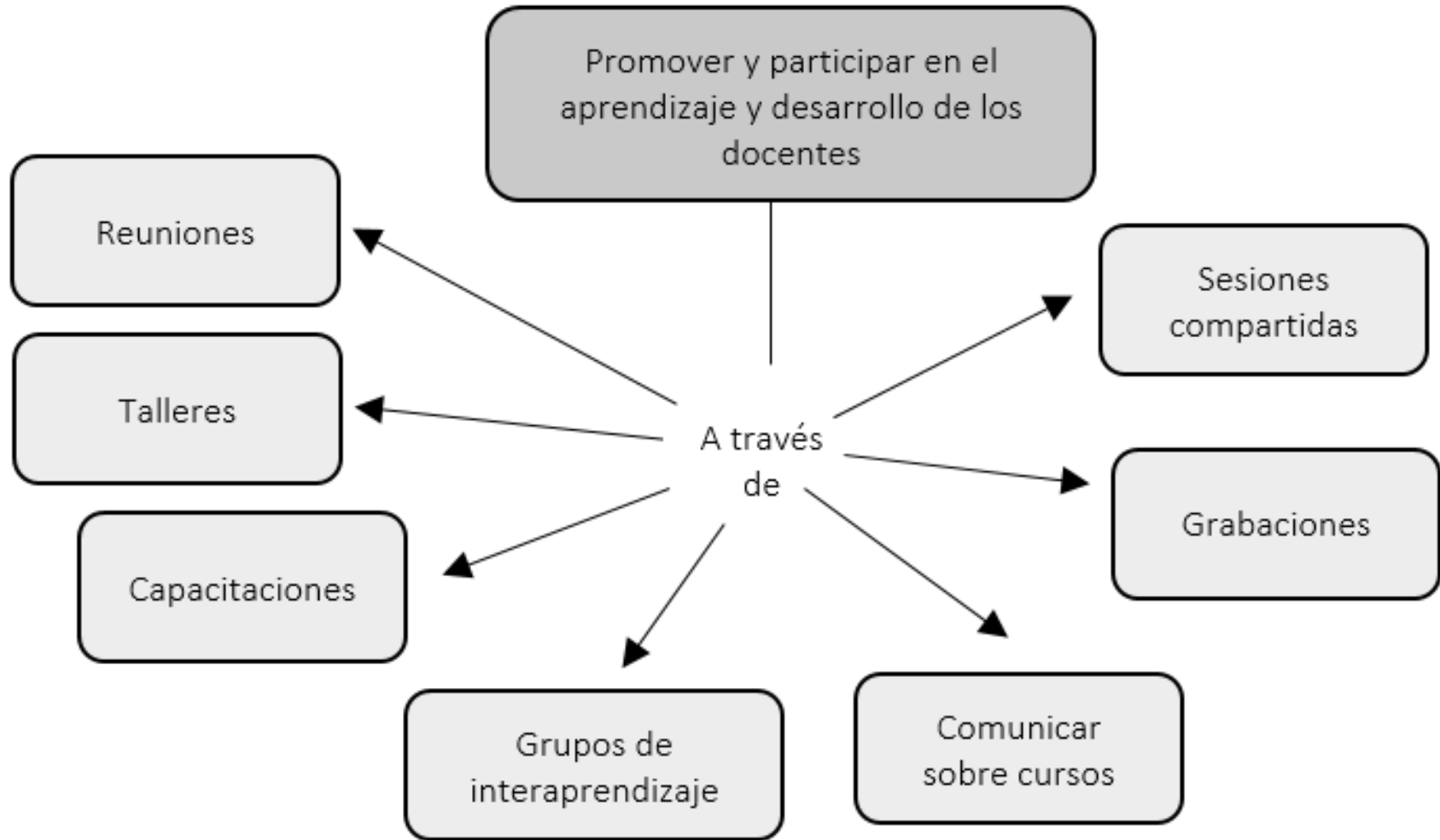
Anexo 07: Red semántica de la subcategoría uso estratégico de recursos



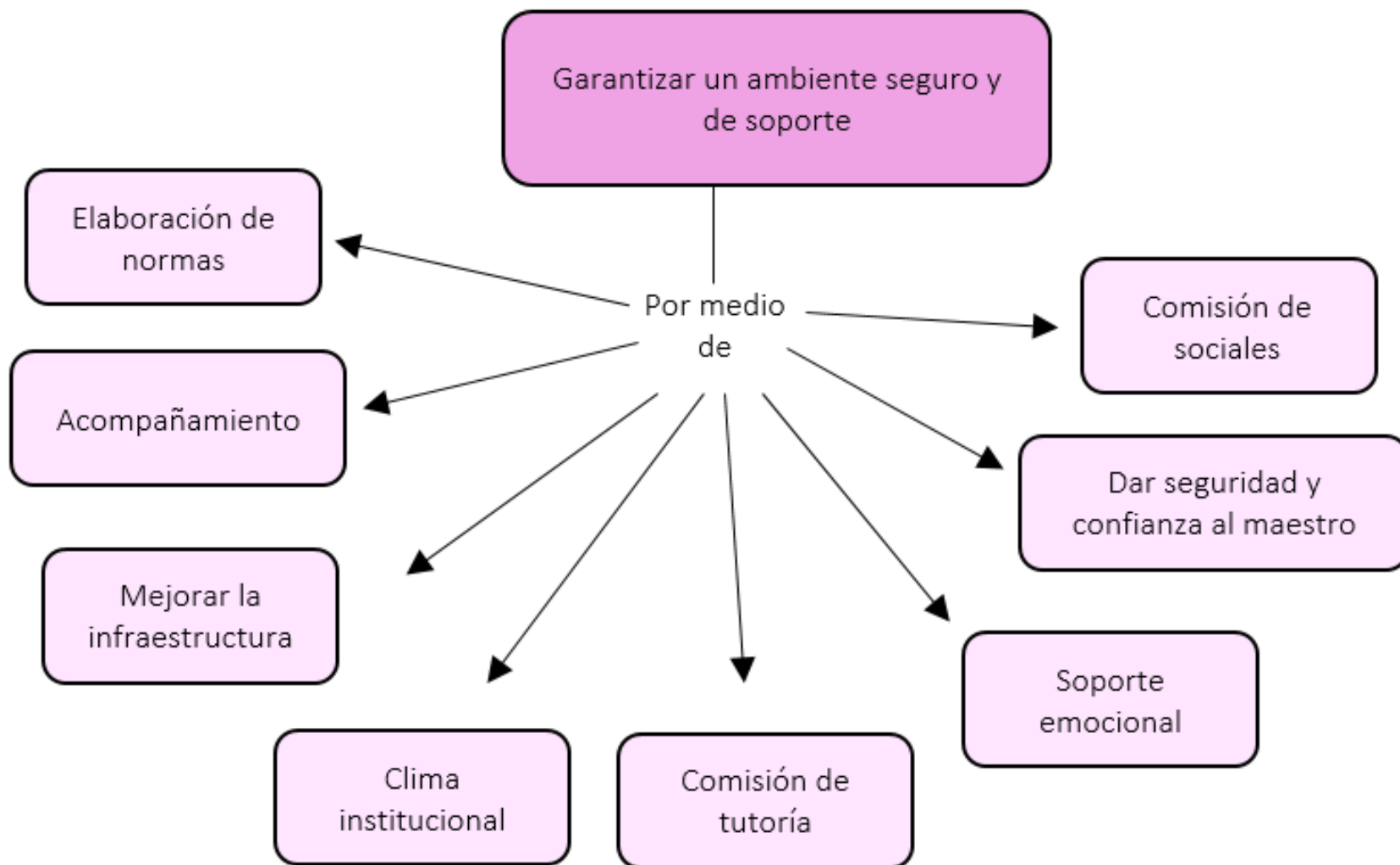
Anexo 08: Red semántica de la subcategoría planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo



Anexo 09: Red semántica de la subcategoría promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes



Anexo 10: Red semántica de la subcategoría garantizar un ambiente seguro y de soporte



Anexo 11: Matriz de desgravación de entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Director Luis Alberto Saravia Castilla
1	¿Qué es ser líder pedagógico?	Es una capacidad y cualidad que tiene toda persona para en conducir, orientar y guiar la dirección de una institución a un grupo a un grupo de personas, docentes, estudiantes y padres de familias y llegar a un norte es decir a un límite u objetivo que se tiene planificado y planteado durante todo un año escolar.
2	¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	El aspecto más difícil es que todas las personas nunca van a estar de acuerdo con lo que tú piensas y deseas hacer, siempre hay piedras en el camino, hay circunstancias que puedes encontrar de un maestro, de un grupo de maestros, de un grupo de padres de familia o de estudiantes, pero con estrategias adecuadas se va lograr que esto se supere.
3	¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?	En un inicio en esta pandemia fue difícil interactuar en las reuniones porque no estábamos preparados ni acostumbrados para lo que se nos ha presentado, fue difícil pero yo creo que no ha sido imposible, uno de los logros fue haber interactuado con los maestros y mejorado, haber entablado una buena relación entre comunidad educativa y llevado el trabajo pedagógico con estrategias, técnicas, metodologías, así mismo que los maestros están logrando a debido a las capacitaciones, orientaciones y a través del trabajo colegiado que se está haciendo en ambos niveles, otro logro es haber entendido y comprendido que este trabajo remoto no es fácil pero tampoco es imposible, todo se ha logrado con el trabajo, esfuerzo y el entusiasmo que se evidencia desde la cabeza es decir el líder pedagógico con los estudiantes, padres de familia y maestros. Haber trabajado en el programa de mantenimiento fue otro logro que hemos tenido gracias a cierto monto de dinero el cual pudimos invertir y poder mejorar lo que corresponde a la parte de la infraestructura, esto logré realizarlo con trabajos con consultas y esfuerzo, en la parte pedagógica el logro fue realizar el monitoreo que compartía con la subdirección ya que en el turno tarde al inicio me pareció difícil porque tuve que empoderarme de algo que no entendía ya que mi especialidad es primaria sin embargo a través del empoderamiento, las técnicas, los métodos y de la psicología logré llevar a cabo un monitoreo eficiente a nivel secundaria y en ambos niveles dado que habían ciertas reacciones o algunos maestro reacios al monitoreo pero a pesar de esto logré llevar a cabo un buen monitoreo, de igual manera con el apoyo de maestros, maestras y personal administrativo logré comprender los documentos de gestión.
4	¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?	Fueron tener una buena actitud y trabajar a destiempo es decir quedarme de una u otra forma más de la hora ya que mi salida era por decir un martes o jueves a las 4:00 de la tarde y yo no cumplía con ese horario, salía entre las 8 y 10 de la noche ya que teníamos los ensayos de danza y yo tenía que estar ahí para que se cumpla con el cronograma del trabajo, así mismo el monitoreo era desde las 4:30 hasta las 6, luego venía la reflexión con el docente que era quedarme hasta las 7:30 entonces acaba tarde o en otras actividades tenía que quedarme a destiempo, no tenía horario de salida.
5	Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución	Lo que realizó es la planificación con la subdirección a diario nos reunimos para elaborar ciertos cronogramas de trabajo, cuando hay reuniones tenemos que planificar y preparar la reunión , por ejemplo para una reunión días antes me reúno con la subdirectora y hacemos una agenda de cuáles son los puntos y temas que se van a tratar ese día y tenemos que analizar los pro y contra y la importancia de reunirnos o no, el planificar es importante para esta actividad, se realizan reuniones a través del zoom y en el colegio tomando la distancia y protocolos necesarios con los administrativos, padres y estudiantes. También guío los docentes, padres de familia y estudiantes, esto lo hago a través del grupo de WhatsApp cuando realizo el monitoreo envié algunos comunicados importantes a los padres de familia para poder sensibilizarlos, así mismo cuando

	durante la coyuntura nacional?	un maestro ve que un estudiante tarda cuatro o cinco días en enviar sus evidencias entonces el maestro me llama y me envían el directorio telefónico para poder comunicarme con el padre y familia y sensibilizarlo, trabajo otra forma también es enviado mensajes y comunicados a la comunidad educativa a través del Facebook.
6	¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del colegio?	En cuanto a la gestión de los recursos económicos si bien es cierto los ingresos no son exorbitantes es decir son cantidades mínimas se invierte en los estudiantes para que puedan participar quizá en un concurso, por ejemplo estudiantes de secundaria participaron en el concurso de Eureka de ciencia entonces se solventa su pasaje y para los trabajos que van a realizar, de igual manera para concursos fuera de la institución en el área de Educación Física entonces en cuanto a la parte económica se invierten en esos aspectos y otras gestiones que la norma indica bien claro a que está destinado específicamente es para el bienestar de los estudiantes.
7	¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?	Nosotros vemos si en determinada área falta personal o ciertos materiales educativos entonces hacemos la gestión por medio de un oficio a la UGEL o directamente al Ministerio de Educación entonces ellos emite una respuesta así mismo la donación de instrumentos de educación física que me mandan debo cotejarlos y recibirlos , también se promueve donaciones de instituciones privadas, de la municipalidad o de universidades, por ejemplo la Universidad del Norte el año nos brindó una capacitación a los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria sobre charla de prevención de drogas y de alcoholismo, la capacitación vino acompañada de ciertas donaciones y materiales educativos para la institución. En cuanto a los libros gestiono estos para los estudiantes a través del Siagie que es automático, nosotros enviamos un oficio a la UGEL del Siagie actualizado entonces el Ministerio de Educación nos envía la cantidad de libros de forma automática, hoy antes de la entrevista estuve gestionando los materiales que el personal administrativo van a tener que usar para la repetición de cuadernos de trabajo y desayunos a los padres de familia.
8	¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?	La UGEL nos capacita a nosotros los directivos para poder analizar y estudiar el currículo y luego plantearlo a los maestros para saber cuál va a ser el trabajo pedagógico, nos sentamos a leerlo en reuniones o grupos de interaprendizaje.
9	¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	A través de talleres que la UGEL nos brinda para capacitarnos por ejemplo ayer hemos tenido una capacitación sobre retroalimentación, así mismo tenemos reuniones a través de zoom con los maestros sobre algún tema que estemos fallando, de igual manera aviso a los maestros a través del WhatsApp sobre reuniones vía Zoom que nos invita la UGEL y otras en las que asisten solo algunos maestros quienes hacen luego el efecto multiplicador, por mi parte incentivo y comunico a los maestros sobre los cursos virtuales del portal Perú Educa para que puedan inscribirse a tiempo.
10	¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Para eso tenemos las normas en la institución que analizamos a inicios de año con todos los maestros así mismo contamos con un comité de Tío tutoría del cual yo soy el presidente, nos reunimos e identificamos el caso, sostenemos una reunión evaluando y analizamos el problema de acuerdo a las normas y protocolos. Al maestro hay que darle cierta seguridad y confianza sobre todo el directivo tiene que defender al maestro, para ello es importante tener las normas claras, el directivo tiene que dar soporte emocional al maestro a través de estrategias en coordinación con la UGEL y el psicólogo.

N°	Preguntas	Entrevistado 2 – Directora Maritha Guerrero Córdova
1	¿Qué es ser líder pedagógico?	Es la persona que tiene la capacidad de dirigir el buen funcionamiento de la institución educativa, donde el líder pedagógico tiene que incentivar y motivar a su personal con el propósito de trabajar por el bien común es decir bien de la institución.
2	¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	De acuerdo a mi experiencia un aspecto muy difícil es lograr manejar a toda la comunidad educativa, integrar a todos los docentes, padres de familia y estudiantes porque cada uno tiene su punto de vista pero hay que tratar de concertar con ellos para así llegar a un solo fin de trabajar por el bien de la institución educativa , otro punto es sensibilizar a los padres de familia y poder organizarnos para la reparación de alimentos del programa Qaliwarma, eso ha sido lo más difícil pero luego se conversó con los padres de familia para concientizarlos y así se pueda preparar los alimentos ya que algunos no querían porque decían que les hacían daño a sus hijos o que no podían cocinar, al final se logró tener una organización para poder preparar los alimentos.
3	¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?	Los logros son que hemos desarrollado talleres sobre el manejo de las tics y sobre su uso, porque la mayoría de docentes son mayores de edad y no tenían mucho conocimiento de lo que es la tecnología esto se evidenciaba ya que el colegio estaba equipado con proyectores, computadoras pero ellos no lo utilizaban porque no sabían el manejo, pero parece que ya estamos por buen camino ya que han empezado a utilizar las tics para realizar sus clases en aula; otro logro es lo que hicimos el año pasado al implementar un taller de danza con participación de los estudiantes ya que tienen mucho talento pero no había quién los ensaye y se logró que los niños hicieron buenas presentaciones ,así mismo se logró participar con los estudiantes en las ferias gastronómicas con los productos de la zona de Frías y también ferias sobre elaboración de manualidades con material reciclado.
4	¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?	Manejar el clima institucional ya que teníamos dos divisiones una mitad que estaba de acuerdo con mi cargo y la otra mitad no, asimismo había maestros que no se ponían de acuerdo sobre un asunto, entonces hemos tratado de implementar estrategias para poder tener un buen clima institucional.
5	Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?	Como directora el día sábado o domingo les estoy enviando información de la estrategia Aprendo en casa vía WhatsApp, les envío las guías docentes tanto de radio, televisión e internet y los recursos para que ellos se puedan guiar y hacer más efectiva su retroalimentación con los estudiantes, también conversó de acuerdo a las secciones con el profesor al que voy a monitorear para ello llamé a unos 4 o 5 estudiantes de la sección y converso con ellos sobre cómo les está yendo en sus clases y como está retroalimentando el docente si es que los está llamando constantemente y de qué forma los orientan, con los padres de familia también tenemos un grupo de WhatsApp y ahí puedo conversar con ellos para saber cómo les está yendo.
6	¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y	Este año no hemos realizado ninguna actividad económica por lo de la coyuntura, pero el año pasado si hicimos algunas actividades con el municipio escolar, gracias a ello hemos realizado actividades como un bingo para obtener fondos y de esa manera comprar algún material que hacía falta en la institución educativa.

	desarrollo del colegio?	
7	¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?	Los recursos se coordinan con el encargado de la UGEL Chulucanas antes que empiecen las clases para que envíen personal y todo el material a la institución educativa así cuando ya se inician la clase los estudiantes cuentan desde el primer día con sus materiales qué son: cuadernos de trabajo libros de consulta y materiales didácticos para los primeros grados, para ello hay una persona encargada y el personal de servicio que me apoya en repartir el material a todas las aulas de tal manera que desde el primer día de clase los estudiantes ya cuenten con todos sus materiales y los recursos que necesitan.
8	¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?	Nos reunimos la primera semana de marzo en la institución educativa con los docentes y hacemos la planificación curricular, por grado seleccionamos lo que son las competencias, las capacidades a trabajar luego de acuerdo a la matriz de contextualización redactamos colocamos nombres a las unidades para trabajar en todo el año, luego los docentes se reúnen en parejas para realizar sus unidades de aprendizaje, antes de ello nos reunimos para trabajar la situación significativa porque se trabaja a nivel institucional. También en reunión evaluamos el currículo de acuerdo a la programación que ellos han realizado, de esta manera se evalúa cómo es que ellos van desarrollando la planificación que han programado para el año. Así mismo aplicamos la evaluación formativa, ésta se da utilizando los instrumentos de evaluación en las sesiones de aprendizaje utilizando listas de cotejo, y las rúbricas, este año estamos haciendo la evaluación formativa de acuerdo a las evidencias que están presentando los estudiantes.
9	¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	Realizamos el trabajo colegiado, cada 15 días nos reunimos en la institución educativa y conversábamos de temas que nos faltaba aprender con los docentes y se organizaban micro talleres de acuerdo a la observación de la sesión de clase por ejemplo si yo entraba a un aula y veía que el docente no dominaba mucho el área de comunicación sobre el enfoque o en cuanto a la producción de textos a partir de todo ello se realizan los micro talleres lo que se quería era que el docente se empodere de los procesos pedagógicos de cada área, asimismo se da el acompañamiento pedagógico, después de monitorear al siguiente día se conversa con el docente sobre cómo estuvo su sesión de clase luego se puede plantear el hacer una sesión compartida que es redactada por el director con el docente monitoreado empoderando al maestro sobre cómo se desarrollan las sesiones de clase.
10	¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Se realiza el acompañamiento pedagógico para poder guiar al docente de tal manera que pueda realizar su sesión de aprendizaje sobre lo que tiene que tener en cuenta, también se fomenta el buen clima institucional cuando se realizan monitoreos para ello se conversa con el docente y se le dice de la mejor forma cómo puede mejorar su trabajo y fortalecer su capacidad para un buen manejo del quehacer pedagógico. A inicio de año en una reunión se elaboran las normas de convivencia están dentro del reglamento interno de la institución, eso tiene que regir para todo el año y se pega en un lugar visible a la entrada del colegio para que todos los que ingresan observen ya que estas no son sólo elaboradas para las docentes sino para toda la comunidad educativa.

N°	Preguntas	Entrevistado 3 – Directora Rosa Elba Alcocer Torres
1	¿Qué es ser líder pedagógico?	El líder pedagógico es el que trabaja en equipo y comparte, este líder funciona bien cuando todos los actores ponen un esfuerzo, somos democráticos y todo se hace en consenso mi mayor éxito es cuando trabajamos en equipo y respetamos las ideas de todos, tenemos que tener empatía asertividad y un buen clima laboral

		si no hay esas cosas el líder pedagógico no funciona. El líder pedagógico tiene que conocer bien todas las normas y todo lo referente a su trabajo por ejemplo en el nivel inicial tenemos que saber bien cuáles son los principios y enfoques, currículo nacional las corrientes pedagógicas, psicológicas y estrategias que va a utilizar para acompañar al docente conociendo lo que va indicar y recomendar así mismo saber la bibliografía que debe utilizar para apoyarlo.
2	¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	Los aspectos más difíciles es que no tenía el personal del colegio completo, cada año venía un maestro nuevo debido a que hemos ido aumentando aulas, también tenía excedentes es por ello que recibimos a maestras nuevas que no venían fortalecidas, muchas llegaban de colegios particulares otras de provincia que tienen otra realidad entonces tenía que fortalecerlas e informarlas y empoderarlas sobre las practicas pedagógicas, por otra parte lo difícil ha sido mejorar conseguir el presupuesto para la infraestructura ya que se han construido aulas nuevas de material noble, debido a la alta demanda que había.
3	¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?	Mi mayor logro fue realizar un plan de innovación el cual ganamos y nos dieron una resolución a nombre del ministerio de educación luego se realizó la réplica de ese en la institución con todas las docentes las cuales recibieron una resolución de felicitación, asimismo hicimos un proyecto sobre el ahorro del agua y ganamos en segundo puesto a través de Lima metropolitana, también participamos en otro proyecto sobre la lonchera nutritiva priorizando el consumo del hierro y ganamos a nivel de UGEL, cada año participamos en juegos florales con participaciones de los niños ganando en la mayoría de las veces, entonces esas experiencias han sido muy buenas para el colegio y debido a eso es reconocido por sus logros.
4	¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?	Mi mayor logro que he tenido que superar ha sido nombrarme como directora, asumir la dirección del colegio fue un reto, asimismo participar en las evaluaciones constantes del ministerio y llevar a cabo todas las responsabilidades que tiene un director cómo llenar las los formatos de las pruebas de Simón , debido a que no tenía las suficientes maestras yo tuve que atender esas aulas ya que tenía que hacer estrategias, llenar documentos, registros y ficha de actividades de trabajo docente durante 2 meses, el cumplir como directivo y maestro de aula a la par fue un reto.
5	Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?	Primero hemos hecho un plan de trabajo remoto de acuerdo a la emergencia sanitaria de covid-19 y luego cambiamos la problemática y las estrategias debido a esta situación, tengo trabajo colegiado y un plan de reuniones con mis docentes, también un plan de monitoreo, yo las acompañó y me comunicó con los padres de familia mandándoles comunicados, por ejemplo cuando tengo monitoreo en el aula llamó a 6 papas al azar y les preguntó cómo están, cómo están trabajando, qué dificultades y sugerencias tienen, eso me da un indicador de cómo están trabajando, después hacemos una reunión para saber las dificultades y las sugerencias de cómo podemos mejorar y que todo este año sea mejor sobre todo porque los padres ya salieron a trabajar, asimismo se hace la retroalimentación con los estudiantes y se aplica la evaluación formativa.
6	¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del colegio?	Nosotros tenemos como primer aliado la APAFA, siempre los padres han cumplido con pagar la cuota de la asociación de padres es por ello que hemos podido hacer las aulas, hemos construido un aula para psicomotricidad, aulas nuevas y almacenes para profesores, también tenemos el dinero de mantenimiento del gobierno que nos asigna esos son rubros previstos que no puedes cambiar hemos pintado las aulas, colocado cerámica a algunas aulas, también se han laminado las ventanas, se arregló el patio, el cableado de luz, se hace el mantenimiento de los servicios higiénicos, por otro lado tenemos el dinero de recursos propios con el cual hemos compramos materiales como computadoras para el colegio.
7	¿Cómo promueve usted la	Gestiono con la UGEL que el personal este completo, los textos escolares vienen del Ministerio de Educación y nos ha dado materiales para los sectores de matemática, construcción, cuentos y nos apoya bastante con los textos escolares

	implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?	para 4 y 5 años, para el área psicomotriz también nos ha brindado materiales para que los estudiantes lo utilicen.
8	¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?	Nosotros desde 2017 manejamos el currículo nacional de educación, somos colegio focalizado varios años y hemos tenido asistencia técnica a los directivos y a los profesores, hemos tenido acompañamiento del Ministerio de Educación y monitoreo, también se hacen proyectos en base a las necesidades y a la problemática o a lo que el Ministerio determina, hacemos asamblea con los maestros para poder analizar los propósitos y las competencias de aprendizaje y unir eso a los siete enfoques transversales, cada enfoque transversal que realiza día a día tiene que visualizarse, los profesores de inicial trabajamos muy poco las unidades en lugar de eso trabajamos más proyectos que pueden demorar entre 15 días o un mes de acuerdo a lo que la maestra haya previsto en su aula en base a las necesidades y características de sus estudiantes.
9	¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	Nosotros hacemos guías con los docentes nos reunimos y vemos cuál es la problemática para hacer lo que ellos necesitan, hacemos grupos de interaprendizaje, llevamos a cabo capacitaciones a nivel institucional que los maestros necesitan, así mismo hemos realizado un taller para todas las maestras sobre la inclusión ya que tengo estudiantes con habilidades diferentes, talleres sobre educación especial con un especialista de la UGEL, en ese sentido yo creo que las profesoras de mi colegio están bien fortalecidas, lo importante es el trabajo colegiado y las guías.
10	¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Hemos brindado y estamos brindando un soporte emocional a las maestras, nos hemos reunido con especialistas de la Drelm de la UGEL para ello, lo que yo pienso es que no debemos cansar tanto al docente. Por el Zoom tenemos nuestros acuerdos y normas velando y brindando el soporte emocional a las maestras, en mi institución tengo una profesora de convivencia que nos ha informado que dos maestras se han enfermado del Covid – 19 y hemos hecho nuestras normas de convivencia para colaborar con nuestras colegas.

N°	Preguntas	Entrevistado 4 – Directora Gissela del Pilar Aldana Bravo Torres
1	¿Qué es ser líder pedagógico?	Ser líder pedagógico es ser esa persona de una institución educativa que tiene que gestionar cambios, motivar al personal para que trabaje animado por las metas de la institución; ser líder es la persona que con estrategias logra ganarse la confianza del grupo para que este lo siga y pueda trabajar con él para el bien de la institución, es alguien que está a la cabeza de algo guiando al grupo ayudándolo a mantenerse unido para lograr un objetivo.
2	¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	Los aspectos más difíciles que yo he encontrado es la resistencia de algunas personas o algunos docentes de aceptar que existe un principio de autoridad en una institución por decir, es lo más difícil la parte humana porque la formación de los docentes depende mucho de su forma de vida de cómo vean la vida y eso es a veces lo que me dificulta, que existan esas situaciones pero uno tiene que lograr que esas personas cambien de mirada y se reeduquen.

3	¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?	Desde el tiempo que estoy como directora en institución educativa hemos ganado dos veces el bono escuela, eh logrado que muchos de mis estudiantes participen en concursos y puedan ganar, asimismo he logrado que ellos puedan participar, salgan de la institución y vayan a otros lugares, asimismo conozcan nuevas situaciones, otro logro es cuando se detecta a docentes que pueden tener o tienen liderazgo porque los he ayudado a que se descubran y que intenten también ser directivos o que sigan ascendiendo porque cuando llegué a ese colegio encontré que muchos se resistían a la carrera pública magisterial y ahora ya casi todos han postulado y han ascendido entonces eso para mí es un logro, también mi institución ha aumentado en metas y ahora tenemos mucho más alumnos, el distrito nos quiere, nos busca y eso es un logro.
4	¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?	Como líder pedagógico he tenido que superar al sistema porque nos piden que seamos líderes pedagógicos y capacitar al personal, a darle talleres, a asistirlos en lo pedagógico pero el Ministerio siempre nos ha llenado de demasiada documentación y nos ha ocupado mucho tiempo en la parte administrativa también nos pide que seamos líderes pedagógicos, también lo que me dificulta es que mis docentes no tienen o no quieren dar espacio o un poco de su tiempo para el desarrollo de estas actividades, muchas veces hay docentes que no quieren quedarse más de su tiempo para trabajar un taller pedagógico, una comunidad de aprendizaje o colegiadamente esa es mi dificultad en lo pedagógico también hay docentes que se quedan en los talleres pero la idea sería que todos participen.
5	Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?	Lo que estamos haciendo es trabajo colegiado con los docentes por ejemplo tengo dos subdirectoras entonces nos reunimos en un horario dos veces a la semana con ellas y coordinamos acciones sobre los temas que vamos a trabajar en cuanto la retroalimentación, vemos cuáles son las dificultades de nuestros docentes y trabajamos un taller de zoom de herramientas virtuales por qué pesar que el Ministerio de Educación nos brinde capacitaciones no nos asegura que los docentes lo realicen, en cambio cuando nosotros hacemos los talleres con ellos nos aseguramos que sí lo trabajen, también hemos hecho talleres con la ayuda de la psicóloga de soporte socioemocional para los docentes, cuando hemos visto las dificultades de los padres también hemos hecho talleres con los padres de familia estos talleres son virtuales y por grados por ejemplo una dificultad es que los niños de tres años y de cuatro años no están siendo autónomos es decir no están trabajando su autonomía porque los padres no les permiten, no lo sueltan que hagan solos sus actividades entonces nosotros observamos la dificultad y dialogamos con la maestra buscando una estrategia, la estrategia es educar al padre de familia en cómo debe trabajar la autonomía y cómo dejar que el estudiante pueda realizar sus actividades porque imagínate 3 años ó 4 años haciendo dibujos perfectos y coloreados perfectos no existen entonces todo eso lo tenemos que ir revisando todo es a base del trabajo colegiado, reuniones colegiadas con inicial, con primaria y con secundaria, aparte de eso reuniones de soporte emocional como el taller de habilidades personales que estamos llevando ahora para todo el colegio porque lo necesitamos y para los padres de familia estamos haciendo talleres sobre la problemática de cada grado por ejemplo en tres años el desarrollo de la autonomía, con los estudiantes estamos trabajando las tertulias literarias de acuerdo a las lógicas porque queremos aprovechar este espacio para que los estudiantes puedan expresarse oralmente a través del zoom, primero lo hemos dirigido los directivos ahora le toca a los docentes hacer la réplica con sus estudiantes.
6	¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de	Realizamos trabajando con el comité de recursos propios ellos son los que tienen que ver las necesidades que tiene la institución o los estudiantes en mi caso con los recursos de la institución hemos ido mejorando los servicios higiénicos porque es parte fundamental de una institución hemos ido arreglando las puertas de las aulas y también los vidrios, para darle seguridad hemos colocado la lámina de seguridad. Todos los recursos se invierten en la institución para asegurarnos que exista un buen espacio para que el estudiante se sienta bien porque muchos de ellos no tienen un lugar adecuado que los pueda acoger entonces brindando eso

	aprendizaje y desarrollo del colegio?	nosotros nos aseguramos de que el estudiante va a estar más tranquilo, más seguro y va a poder estudiar el dinero también se utiliza para movilidad de los estudiantes cuando les toca ir a los concursos, el refrigerio cuando les toca salir, es decir el dinero sólo se gasta en lo que se solicita para los estudiantes y la mejora de la institución y eso lo ve un comité. El dinero que llega del ministerio es para ciertos rubros y también para ello se tiene un comité con el cual se firman acuerdos para ver qué se puede comprar y que se puede invertir, institución ha obtenido recursos propios y ese dinero que se maneja para mejorar o comprar carpetas por ejemplo el dinero de recursos propios se decidió ahorrarlo hasta tener una buena cantidad y lograr poner la malla raschel para que los niños estén protegidos y puedan tener sus clases de educación física.
7	¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?	Los recursos como personal se coordina con las UGEL, los materiales educativos los da el estado, pero nos da en una cantidad aproximada nunca te da exacta entonces lo que tenemos que hacer es una estadística sobre la cantidad de estudiantes y se solicita los que faltan para que los estudiantes tengan sus materiales, también la biblioteca está implementada y se piden donaciones de libros y materiales para que trabajen, este año íbamos a tener una fotocopidora para que los profesores puedan trabajar con las copias que son para la aplicación.
8	¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?	Nosotros monitoreamos en cada aula y vemos cómo está aplicando estrategias y trabajando cada docente, asimismo cuando leemos una unidad o sesión nos damos cuenta de cuánto conoce el currículo el maestro y si está trabajando el perfil de egreso luego de esto hacemos un taller buscando un profesional en el tema y lo invitamos para que haga el taller con los docentes que dura de uno a dos días, luego el equipo directivo otra vez empieza a trabajar retroalimentando a cada Maestro enseñándole en el currículo, las partes que debe reflexionar y luego nos dividimos por grado siguiendo con los talleres haciendo la estrategia del currículo, que la hemos tomado del Ministerio por ejemplo las páginas del 1 al 10 del currículo nacional las leemos y luego las vamos conversando, cada quien explica o habla de lo que ha leído y cada uno lo va haciendo porque así me aseguró que los docentes lo lean.
9	¿Cuáles y como son las estrategias que usted implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	La primera estrategia es la observación al maestro, la segunda es aplicar los talleres y la tercera realizar el currículo que se hace de manera colegiada sobre todo en secundaria ya que ellos tienen ese tiempo y en inicial aprovechamos que ellos más disponibilidad, los talleres se realizan con algunas personas como especialistas, el trabajo colegiado es muy importante, también se planteó la estrategia en la cual la docente se grababa y observaba lo que estaba haciendo como una autoevaluación.
10	¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Hemos tenido en un primer momento un taller con la psicóloga socioemocional en la que les brindaba estrategias de cómo afrontar el encierro y las pérdidas, asimismo el buscar habilidades de cómo poder sostener a los estudiantes que están pasando por situaciones difíciles y generarles un espacio para escuchen el taller y luego hablen sobre lo que está pasando, nos ha servido de mucho definitivamente no la podemos aliviar al 100% pero si los estamos sosteniendo emocionalmente lo hemos hecho en el mes de abril y mayo como si fuera una asistencia psicológica también la psicóloga está atendiendo casos con docentes a través de sesiones presenciales y virtuales, estos pueden hacer consultas a la psicóloga apoyarse en ella y poder resolver algunas situaciones. Nosotros también tenemos acuerdos de convivencia que hemos manejado siempre cada año lo revisamos y los arreglamos, también hemos conversado con los padres de familia que si tienen alguna dificultad con algún docente primero el padre de familia conversa con la

		docente, si no encuentra respuesta existe el coordinador de TOE y éste nos informa de lo que está pasando y le da recomendaciones al padre de familia, si en caso no hay una salida entonces nosotros llamamos al padre de familia para dialogar y solucionar los problemas con él.
--	--	---

N°	Preguntas	Entrevistado 5 – Directora Paola Gianina Silvestre Savero
1	¿Qué es ser líder pedagógico?	Ser líder pedagógico es establecer los objetivos que se quiere lograr en la institución educativa, estos objetivos se van a lograr a través de una planificación que se hace al comienzo del año en coordinación con toda la comunidad educativa y a través del monitoreo que se realiza los docentes, pero principalmente es promover el desarrollo en los procesos de enseñanza y aprendizaje de cada docente.
2	¿Cuáles son los aspectos más difíciles de ser un líder pedagógico?	El aspecto más difícil es la falta de tiempo porque las reuniones colegiadas, las comunidades de aprendizaje y las horas de reflexión después del monitoreo se hacen fuera del horario de trabajo entonces hay docentes que tienen otra labor y tienen que irse rápido a casa o porque tienen hijos pequeños, entonces ahí es donde tenemos que coordinar y conversar con la docente para incentivarla y que pueda asistir a todas las reuniones, asimismo concientizarla del trabajo, yo creo que el principal motivo de dificultad es el tiempo.
3	¿Cómo directivo, cuáles han sido sus mayores logros?	Mi mayor logro ha sido no solo mejorar la infraestructura del colegio, sino que la comunidad educativa trabaje en equipo y que mejore el clima institucional que estaba muy deteriorado por la antigua gestión.
4	¿Cuáles han sido los aspectos más importantes que ha tenido que superar para obtener sus logros, por qué?	El aspecto más importante para mí fue el clima institucional cuando yo llegué a la institución el año pasado en febrero había un clima institucional muy deteriorado, la directora anterior tenía un grupo de docentes y la subdirectora tenía otro grupo de docentes entonces no había coordinación, habían docentes que no se hablaban entre sí y por ello cuando hacíamos las comisiones no podían trabajar juntos porque no se hablaban, eso dificultó el comienzo el trabajo pedagógico pero poco a poco se ha ido superando y actualmente el clima se ha superado en un 80% aproximadamente.
5	Como director ¿qué actos realiza para poder guiar a todos los actores de la comunidad educativa hacia el logro de las metas de la institución durante la coyuntura nacional?	Lo primero que realice fue coordinar con los docentes y hacer talleres para que ellos conozcan las herramientas tecnológicas como es el Zoom, el Meet, el WhatsApp, ya que en mi institución tengo un 50% de docentes que ya pasan de los 55 años entonces desconocían de estas herramientas, por ello primero teníamos que conocer para después planificar y estar al pendiente de lo que suceda a nuestros estudiantes eso fue antes de que empezara la cuarentena entonces hicimos talleres de herramientas tecnológicas y después ya pudimos coordinar y dar un soporte socioemocional al estudiante, incluso antes de la plataforma Aprendo en casa nosotros ya teníamos un trabajo avanzado y los docentes tenían su grupo de WhatsApp, hemos realizado un trabajo con los docentes con los niños y también con los padres ya que con ellos hemos tenido una reunión para poder informarles de que iba a consistir estas clases cómo se iban a trabajar con ellos, posteriormente a lo que nos da el Ministerio en el portal Aprendo en casa se ha creado una plataforma institucional en el Moodle, cada docente tiene su contraseña al igual que cada niño, ahí los niños se envían sus trabajos los docentes hacen su clase por zoom y la invitación también la hacen a través de la plataforma virtual en la cual se puede trabajar por grupos, es un trabajo bien arduo que necesita de bastante tiempo por parte del docente pero creo que se ha logrado la identificación de cada docente con la institución, incluso los estudiantes han creado sus tutoriales para el ingreso de las plataformas y lo han compartido con

		<p>sus compañeros, ellos descubren algo nuevo en la plataforma y se graban y hacen un tutorial y envían al grupo, el resto se puede retroalimentar ahora no solamente estamos trabajando la parte pedagógica sino también la tecnológica porque los estudiantes están aprendiendo, tenemos planificado para este mes una capacitación con estudiantes sobre herramientas tecnológicas enfocadas a sus trabajos y también tenemos planificado una capacitación a los padres para que ellos sepan cómo apoyarlos, la limitación en ese aspecto ha sido el internet ya que no todos cuentan con internet y con el grupo que no cuenta con internet se está trabajando vía telefónica a ellos se les llama una vez a la semana, el maestro tiene que llamar a todos los estudiantes que no entran o no tienen WhatsApp por el motivo que no tiene internet, lo que queremos lograr es que el 100% de los estudiantes se ha atendido.</p>
6	<p>¿Qué gestión realiza usted en cuanto al manejo de los recursos económicos para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del colegio?</p>	<p>En cuanto a la parte económica en el colegio nosotros tenemos una tesorera que se encarga de manejar los recursos si bien yo soy la presidenta organizó las sesiones con ella y las reuniones el trabajo, al comienzo de año hacemos un plan de lo que se va a gastar durante y que se va a realizar con ese dinero antes había una mayor cantidad de ingresos porque se cobraba certificados documentos que salían de la institución pero el año pasado se eliminó todo eso y solamente el único ingreso que tenemos es el alquiler del cafetín y el alquiler de la fotocopidora, entonces la cantidad no es muy grande con ese dinero lo que hemos hecho es mejorar la infraestructura ya que nosotros tenemos un colegio que tiene 56 años y es antiguo por ello siempre hay cosas que arreglar y dar mantenimiento como los caños que se malogran rápidamente, arreglamos el patio parchando los huecos que están en la losa, también hemos gastado en lo que es internet ya que hemos contratado un servicio de internet y telefonía así mismo el año pasado hemos comprado con los recursos pizarras para varios salones ya que teníamos pizarras deterioradas, hemos cambiado las puertas de los servicios higiénicos de las niñas, también han servido para otros gastos como tintas y en hojas, tenemos también recursos que nos manda una o dos veces al año el Ministerio de Educación, con eso se ha hecho el año pasado todo el cambio de electricidad, se ha pintado el colegio y este año tenía planificado cambiar el toldo porque está deteriorado pero debido la pandemia no se pudo realizar.</p>
7	<p>¿Cómo promueve usted la implementación de recursos y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?</p>	<p>Se gestionó el personal necesario y del ministerio nos llegó útiles escolares el año pasado, la comisión de materiales se hizo la distribución por igual a cada aula de papelógrafos, plumones de pizarra, cartulinas y se repartió a cada maestro para que pueda utilizarlo con sus estudiantes, también tenemos una biblioteca la cual los niños tienen acceso a diversos libros que pueden llevar a casa como préstamo eso lo ve el bibliotecario y en cuanto a los cuadernos y libros de trabajo del Ministerio el bibliotecario con la comisión de banco de libros hace la distribución a todos los docentes con un cargo, a su vez cada docente hace la entrega a cada niño con el cargo al padre para que ellos puedan trabajar durante el año este año se hizo también la entrega de los cuadernos de trabajo a los maestros pero debido a la pandemia los maestros no pudieron reunirse con los padres para hacerse la entrega de sus libros, eso ha quedado pendiente.</p>
8	<p>¿Cómo usted plantea, coordina y evalúa la enseñanza y el currículo?</p>	<p>La enseñanza del currículum lo hacemos a través de reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje, nos reunimos por grados con los docentes y comenzamos a ver los logros y dificultades que hemos tenido y lo que podríamos hacer para mejorar, actualmente lo estamos haciendo a través del zoom nos reunimos por grado, hacemos las reuniones colegiadas vemos un avance de cada maestro y también cómo podemos apoyarlo, sobre la estrategia Aprendo en casa se da algo más a los niños incluso algunos maestros se graban y envían videos.</p>
9	<p>¿Cuáles y como son las estrategias que usted</p>	<p>Con los docentes me reúno los llevó a la reflexión sobre su práctica docente y a partir de ello se brinda alguna propuesta en la que ellos mismos se comprometen a mejorar en algún aspecto programando proyectos de aprendizaje, hemos realizado también un proyecto de biohuerto, hemos tenido una capacitación sobre</p>

	implementa para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes?	retroalimentación y evaluación formativa, también sobre el Telegram y así cada semana vamos a tener capacitaciones de igual manera el ministerio promueve cursos en el portal Perú Educa para lo cual les envió a su WhatsApp información sobre los cursos y ellos se inscriben.
10	¿Qué actos describiría usted que ha realizado para la generación un ambiente seguro y de soporte a sus docentes?	Bueno el ambiente seguro en cuanto la infraestructura se ha visto gestiones para nuevamente construir colegio por otra parte se trabaja el clima institucional de los maestros, se ha retomado nuevamente los cumpleaños y se hace un pequeño compartir con los maestros, se ha implementado también la comisión de sociales que ve cuando un maestro está enferma ver el modo de apoyarlo, esta comisión también se encarga de dar un soporte al maestro de orientarlo porque algunos maestros no tienen familia entonces es ahí donde entra la comisión de sociales, asimismo elaboramos el reglamento interno dentro de él se encuentran las normas de convivencia para toda la comunidad educativa, se tiene que acatar siempre lo que dice la normatividad del Ministerio y el reglamento interno, así mismo cuando hay manejo de algún dinero para comprar algún material es una comisión integrada por padres de familia y un maestro la que la conforma, esto permitió que los padres vieran que todo se estaba haciendo de manera transparente en la parte económica.

Anexo 12: Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación se titula “Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas”, de autoría de la Br. Liz Erika Huerta Flores. La meta del estudio es: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

Nombre del Participante:

Luis Alberto Saravia Castilla

Firma del Participante:

DNI:10435027

Fecha:13/07/2020
(Día/mes/año)



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación se titula "Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas", de autoría de la Br. Liz Erika Huerta Flores. La meta del estudio es: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

Nombre del Participante:

MARITHÁ GUERRERO CORDOVA

Firma del Participante:

DNI: 10693446

Fecha: Domingo 05 de julio del 2020
(Día/mes/año)



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación se titula "Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas", de autoría de la Br. Liz Erika Huerta Flores. La meta del estudio es: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

➤ **Nombre del Participante:** Rosa Elba Alcocer Torres

➤ **Firma del Participante:**




Director
ROSA ELBA ALCOCER TORRES

➤ **DNI:** 06922017

➤ **Fecha:** 04/07/20



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación se titula “Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas”, de autoría de la Br. Liz Erika Huerta Flores. La meta del estudio es: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

Nombre del Participante:

Gissela Del Pilar Aldana Bravo

Firma del Participante:

Gissela Del Pilar Aldana Bravo
DIRECTORA

DNI:16753318



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La investigación se titula "Liderazgo Pedagógico de los directivos - Una mirada desde las Instituciones Educativas públicas", de autoría de la Br. Liz Erika Huerta Flores. La meta del estudio es: Analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones educativas públicas de Lima y provincia.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

Nombre del Participante:

Paola Gianina Silvestre Savero



DNI: 42372523

Fecha: 23 de Junio del 2020