



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación
básica regular en los años 2014 al 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Educación**

AUTOR:

Méndez Escobar, Carlos Vladimir (ORCID: 0000-0003-3964-8165)

ASESORA:

Dra. Mendoza Alva, Cecilia Eugenia (ORCID: 0000-0002-3640-2779)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO - PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en el camino
correcto,

A don Oswaldo Méndez por su apoyo
incondicional

A Ana y Flavia por su amor
y paciencia

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad César
Vallejo por sus aportes a la presente
investigación: Cecilia Mendoza Alva,
Jorge Neciosup Obando, Gaby Chunga
Pingo

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	8
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables.....	19
3.3. Población, muestra y muestreo.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5. Procedimientos.....	21
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	47
VII. RECOMENDACIONES.....	48
VIII. PROPUESTA.....	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla N° 1 Publicaciones según criterios de exclusión, Iberoamérica, 2014-2019.....	25
Tabla N° 2 Publicaciones seleccionadas según base de datos, año de publicación, país investigado, idioma, Iberoamérica 2014-2019.....	26
Tabla N° 3 Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicas, Iberoamérica 2014 – 2019	28
Tabla N° 4 Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumentos, confiabilidad y juicio de expertos, Iberoamérica 2014 – 2019	30
Tabla N° 5 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Liderazgo Directivo, Iberoamérica 2014 – 2019	31
Tabla N° 6 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Desempeño Docente, Iberoamérica 2014- 2019.....	33
Tabla N° 7 Publicaciones seleccionadas según técnicas de cálculo y hallazgos en la asociación de variables, Iberoamérica 2014 – 2019.....	35
Tabla N° 8 Publicaciones seleccionadas según objetivos y conclusión en la asociación de variables, Iberoamérica 2014 – 2019	36

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación “Liderazgo directivo en el desempeño docente en la Educación Básica Regular en los años 2014 al 2019”, fue analizar la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente.

La metodología utilizada se cimienta en la revisión sistemática de artículos científicos, para ello se realizó una investigación de tipo básica, donde se empleó un diseño no experimental descriptivo de corte transversal y enfoque cuantitativo. Se utilizó una población conformada por un total de 79 artículos científicos de revistas indexadas en español e inglés de los últimos 6 años, mientras que la muestra estuvo representada por 26 de ellas; y la razón de esta decisión responde al interés investigativo y a la naturaleza del problema de investigación. Así mismo los datos fueron recogidos a través de los buscadores REDALYC, SCIELO, DIALNET, EBSCO, LATINDEX, BASE, Semantic Scholar y Google académico.

Los resultados de la investigación muestran que el 100% de artículos científicos indican estadísticamente que el liderazgo directivo incide positiva y significativamente en el desempeño docente tal como lo demuestra la hipótesis.

Palabras claves: Liderazgo Directivo, Liderazgo Pedagógico, Desempeño Docente, Enfoque Crítico - Reflexivo, Liderazgo Transformacional

Abstract

The objective of this research work "Management leadership in teacher performance in Regular Basic Education in the years 2014 to 2019", was to analyze the incidence of management leadership in teacher performance.

The methodology used is based on the systematic review of scientific articles, for which a basic type investigation was carried out, where a non-experimental descriptive cross-sectional design and quantitative approach were used. A population made up of a total of 79 scientific articles from journals indexed in Spanish and English from the last 6 years was used, while the sample was represented by 26 of them; and the reason for this decision responds to the research interest and the nature of the research problem. Likewise, the data was collected through the REDALYC, SCIELO, DIALNET, EBSCO, LATINDEX, BASE, Semantic Scholar and academic Google search engines.

The results of the research show that 100% of scientific articles statistically indicate that executive leadership positively and significantly affects teacher performance, as shown by the hypothesis.

Keywords: Executive Leadership, Pedagogical Leadership, Teaching Performance, Critical - Reflective Approach, Transformational Leadership

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las nuevas tendencias sociales que marcan el siglo XXI exigen a la educación nuevos requerimientos que han posicionado al director y su liderazgo como una temática central en la eficacia y mejora escolar.

Al respecto, las investigaciones de Leithwood y otros (2006) y Barber y Mourshed (2008) sostienen que el segundo factor más importante en la escuela es el liderazgo directivo. Asimismo, Adelman y Lemos (2019) Relacionados con los índices del conjunto de acciones para fortalecer la escuela que impactan en el aprendizaje señalan lo siguiente: “En promedio, estudiantes de las escuelas con el índice de gestión más bajo obtuvieron 6 puntos menos que el promedio de estudiantes. Estudiantes de las escuelas con los índices más altos de gestión obtuvieron 5.5 puntos más que el promedio de estudiantes. Para los estudiantes, esta diferencia en los puntajes equivale a casi la mitad de un año escolar”. En tal sentido, la relevancia del actuar directivo impacta en la práctica pedagógica de sus docentes; por lo tanto, en términos de lograr el aprendizaje del estudiante.

Según la OEI (2017) estipula que la formación de los educandos debe estar suscrito en condiciones de calidad, además de su reconocimiento como personas en un ambiente justo y propicio para aprender durante toda la vida. Estas metas pueden incluir, entre otras cosas, mejorar el rendimiento de los profesores o atender con mucho cuidado el trabajo directivo y su liderazgo para mejorar la profesionalidad de los directores. No hay duda que, con el apoyo de la evaluación, las políticas educativas en todo el mundo han tomado la función del director como un aspecto fundamental en la búsqueda de fortalecer la escuela.

En un contexto internacional, la OCDE (2009) declaró que los logros de la educación y las escuelas hacen que sea importante reconsiderar el papel de los líderes escolares. De este estudio a nivel mundial surgió el proyecto “Mejorar el liderazgo escolar” cuyos resultados señalan que el 51% de las personas encuestadas consideran que el director lidera la escuela estratégicamente, 31% no

están seguros y un 18% están en desacuerdo. Sin embargo, el 91% de los encuestados consideran la importancia de una dirección estratégica en la escuela.

Por otro lado, el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019) hace referencia al informe TALIS (2018) en dicho estudio se recoge información sobre los directores a nivel internacional. Los encuestados señalan que el 90% de los directivos ha sido formados como administradores de escuelas y no como líderes pedagógicos. Sin embargo, desde el año 2013 (59,3%) al 2018 (73,8%) se ha evidenciado una mejoría respecto a la formación de los directivos con formación en liderazgo pedagógico. Además, señala que un 47% de directivos españoles manifestaron haber asistido en un curso sobre liderazgo, muy por debajo del promedio de la UE-23 (67%), del promedio OCDE (73%) y de países como Dinamarca (87%) o República Checa (88%)

En tal sentido, uno de los nuevos requisitos del director es el compromiso incondicional con su escuela; de tal forma que pueda colaborar con ella en su mejora y progreso. Eso es precisamente lo que sucede en las escuelas de países como Australia, Austria, Bélgica, Finlandia e Inglaterra donde se evidencia el apoyo a los directivos y su liderazgo a convertirse en guías estratégicos, y cómo, estos a su vez, desarrollan y capacitan a una nueva generación de líderes directivos con la finalidad de contribuir a cambiar cada escuela en una buena escuela. (OCDE 2009)

En América Latina, la política educativa en liderazgo directivo escolar ha sido investigada por diversas entidades; entre ellas la UNESCO (2015) quien resalta el logro de que en nuestra región los sistemas educativos han mejorado el marco de referencia, el conocimiento, la información y las capacidades de toma de decisiones, lo que favorece el fortalecimiento de los docentes. No obstante, aunque se evidencia un progreso, ya que los gobiernos toman la iniciativa de tomar nuevas medidas en la función del rol directivo, todavía hay dificultades en la coherencia interna entre las acciones en curso y las deficiencias en áreas decisivas como, por ejemplo, la formación profesional con el fin de realizar un liderazgo de gestión efectivo en la escuela. En general, los países latinoamericanos necesitan articular

sus marcos normativos sobre liderazgo directivo con programas de formación inicial para ser líderes pedagógicos.

Asimismo, la OEI (2019) realizó en Iberoamérica un estudio sobre liderazgo directivo cuyos puntos centrales fueron construir una herramienta que permita la autoevaluación de las políticas en materia de liderazgo directivo escolar su finalidad fue determinar qué clase de líder se debe promover en la escuela; así como también garantizar que los directivos que dirigen las escuelas respondan a las dimensiones definidas por el instrumento. Se propone en este estudio cuatro dimensiones para determinar qué es una buena práctica de liderazgo directivo. Estas son: responsabilidades, autonomía, promoción y atracción del liderazgo directivo. Los resultados de este estudio realizados a ocho países de Iberoamérica señalan que el 3.5 de 6 de relevancia del indicador asume responsabilidades directivas, 2.76 de 6 realiza su trabajo con autonomía, 3.97 de 6 promueve el liderazgo directivo y 3.67 de 6 se siente atraído para desempeñar cargos directivos.

Por otro lado, en el ámbito internacional, Cumsille y Fiszbein (2015) en un documento elaborado para la organización EL DIALÓGO Liderazgo para las Américas, desarrollan sus ideas sobre el desempeño docente. En este informe se señala que en, América Latina, ningún equipo de profesores pueden considerarse como destacados porque su actuación profesional se ve comprometido por un escaso manejo de los contenidos y por prácticas ineficientes en el salón de clases. Este tema presenta varias aristas una de ellas es el tiempo dedicado a su profesión. Al respecto, el informe, señala que los profesores solo usan el 65% del tiempo de clases en tareas de enseñanza y, además, utilizan estrategias desfasadas y obsoletas en el aprendizaje de sus estudiantes.

Asimismo, la UNESCO (2017) elaboró un informe, entre otros temas, sobre el desempeño docente. Menciona que la responsabilidad fundamental de los profesores es asegurar una enseñanza de alta calidad. En relación a las evaluaciones del desempeño docente. Estas no son integrales ya que solo toma puntajes de exámenes aplicados a los alumnos y a los propios docentes. Sin embargo, no se valora la labor holística del docente. En tal sentido, suele haber

cierta desconfianza a las evaluaciones docentes. Según el estudio TALIS, más del 50% de los docentes encuestados mencionan que la evaluación es más una tarea administrativa que profesional.

Ahora bien, el tipo de liderazgo directivo que se debe enfatizar es pedagógico, inclusivo y distributivo, ya que, actualmente la escuela necesita la existencia de un director que tenga que asumir su rol de liderazgo. Este rol debe contribuir a mejorar la calidad y la imparcialidad del trabajo docente. A su vez debe ser propicio para el diálogo horizontal entre los participantes en la educación, y responsable de promover el principio de garantizar el derecho a la educación en el centro educativo. Sin embargo, en nuestro país, todavía sigue vigente la escuela burocrática, separada del aprendizaje; centrada principalmente en aspectos meramente administrativos, normativos y sancionadores cuyo objetivo es la transmisión de conocimientos en una relación vertical y de subordinación. Sin embargo, el gran desafío es precisamente el cambio de una institución educativa centrada en el rendimiento de sus estudiantes en un contexto escolar acogedor e integrador donde prevalezca la participación y el diálogo. Para ello, se necesita un líder pedagógico directivo con características y cualidades requeridas.

Así, Arteta (2019) señala que la situación actual de los directivos de II.EE. públicas de nuestro país pasa por equipos directivos incompletos y docentes sobrecargados. 58, 126 docentes asumen la responsabilidad de ser directores de Instituciones Educativas en el país. De los cuales El 75% (43, 858 docentes) de los directivos son docentes encargados. 10,221 son docentes encargados formalmente y 33, 637 asumen funciones directivas. Asimismo, el 25% (14,268 directivos) son directivos designados. De este grupo 8,112 tienen aula a cargo. En suma, 89% son directivos con aula a cargo (51,970). Estos resultados traen consigo que los centros escolares que tienen directivos con aula a cargo presentan mayores dificultades para dedicarse a fortalecer aspectos pedagógicos en las aulas.

La problemática que presentan los directivos de las escuelas en nuestro país pasa por los siguientes temas, por ejemplo, los cargos y funciones de los directores no están definidas. Es decir, la LRM (2018) (Ley N° 29944) y LGE (2003) (Ley N°

28044) no muestran claridad respecto al desarrollo profesional del directivo. No se definen las funciones correspondientes a los cargos directivos. Un segundo problema son las condiciones inadecuadas para ejercer liderazgo pedagógico. Más del 50% de directivos designados tiene aula a cargo. 75% de directivos son docentes encargados o ejercen funciones de directivo. En consecuencia, se presenta una alta carga de trabajo administrativo. Un tercer problema es la limitada proyección profesional. Luego de 8 años en el cargo, el directivo regresa a ser docente de aula. Otro problema es el sistema de dirección escolar desarticulado. Los componentes de formación, evaluación, asignaciones e incentivos no se integran ni retroalimentan entre sí. Esta situación actual de los directivos en nuestro país no permite centrarse en lo más importante de su gestión el rendimiento integral de los escolares.

Por otro lado, La Dirección de Evaluación Docente (2018) señala que en educación inicial se han evaluado a las docentes en un II tramo teniendo como resultado que un 97% aprobaron la evaluación de desempeño docente. Las docentes evaluadas alcanzaron puntajes destacados en dos aspectos de la rúbrica: Propicia un ambiente de respeto y proximidad (72%) en zona urbana y (67%) en zona rural. Regula positivamente el comportamiento de los niños y niñas (63%) en zona urbana y (57%) en zona rural. Encontrándose puntajes muy deficientes en la rúbrica: Promueve razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico (3%) zona urbana y (6%) zona rural. En la región La Libertad, los resultados señalan que el 97% aprobaron y solo el 3% desaprobaban. Asimismo, se evaluó el desempeño en cargos directivos en un I y II grupo de la educación básica teniendo como resultado que un 74% logró aprobar la evaluación de desempeño. No obstante, los directores evaluados alcanzan puntajes muy deficientes en indicadores como monitoreo del trabajo docente en el aula (48%) y planificación curricular (39%); en contraste con puntajes destacados en indicadores tales como convivencia escolar (68%) y gestión transparente de los recursos financieros (67%). En la región La Libertad, el 78% aprobaron y 22% desaprobaban.

En la jurisdicción de Santiago de Chuco el panorama educativo no es precisamente de los mejores; esto se refleja en el escaso liderazgo directivo en las IIEE que

repercute en docentes sin metas institucionales. Al respecto, SINEACE (2016) señala que existe un escenario similar en las distintas escuelas rurales del país, que pasa por la ausencia de profesores y por ende pocas horas de clase, carencia formativa de los docentes y a la vez su propio fortalecimiento. En la Institución Educativa N° 80533 “Horacio Zeballos Gamez” de la localidad de Carpabamba no es ajena a esta problemática del director y su liderazgo, ya que, sigue ligada a problemáticas añejas como, por ejemplo: cumplir con la alta carga de trabajo administrativo que requieren las entidades superiores y la carga horaria en aula que se tiene que cumplir como maestro. Evidentemente este escenario no permite, de manera continua y sistemática guiar a los profesores en su trabajo diario. En consecuencia, se tiene una escuela cuyas condiciones son inadecuadas para ejercer liderazgo pedagógico. Sin embargo, hay retos que se tienen que asumir para revertir esta situación. Empoderar al director en un estilo de liderazgo que lo fortalezca en su función es, sin duda, parte del gran cambio.

En relación al desempeño docente institucional, este a su vez, se percibe a través de los resultados de sus estudiantes en las pruebas censales realizadas en 2018, los cuales reflejan que en un 81.3% de los escolares se encuentran en un nivel previo al inicio en matemática y un 50% en nivel inicio en lectura. Al mismo tiempo, se evidencia prácticas docentes academicistas, memorísticos lejos de un desarrollo de competencias; con un sistema de evaluación sancionador y nada formativo.

Según el MBDDir (2014) señala que reformar la escuela significa, entonces, cambiar el estilo de gestión del directivo y es sin duda un gran desafío. No está demás señalar que la influencia de los directivos es la clave para motivar excelentes acciones pedagógicas en los maestros y en consecuencia mejorar los aprendizajes de los escolares. No obstante, para lograr esto es necesario rodearlo de equipos de trabajo que lo coadyuven y fortalezcan sus capacidades.

Todo lo antes expuesto conlleva a plantearse un problema general de estudio: ¿Cómo incide el liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019?

La presente revisión sistemática se justifica desde el criterio de conveniencia porque contribuirá a investigaciones que buscan relacionar la incidencia del director y su liderazgo con la actuación docente. Desde el criterio de relevancia social se justifica porque beneficiara a todos los investigadores por cuanto en la actualidad, las políticas educativas en el mundo apuestan por empoderar a los directivos de las escuelas en su liderazgo escolar y que son un aspecto clave en la mejora de la educación. Desde el criterio práctico se justifica porque la investigación permitirá comprender el grado de influencia que ejercen los directores y su liderazgo en la actuación de los profesores y en los buenos resultados de los aprendizajes de los escolares. Desde el criterio teórico se justifica porque se proporciona una propuesta de liderazgo directivo a la comunidad educativa con el fin de mejorar el desempeño pedagógico de los profesores y así mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Desde el criterio de la utilidad metodológica va a permitir la revisión de producciones científicas y su posterior análisis para dar respuesta a la pregunta planteada.

La presente revisión sistemática tiene como objetivo principal analizar la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019 que aporten teórica y empíricamente a investigaciones. Los objetivos específicos son identificar el enfoque o teoría en que se basa las investigaciones científicas seleccionadas. Determinar la parte metodológica de la investigación científica para ser seleccionada como muestra de objeto de estudio. Identificar los instrumentos considerados en las investigaciones científicas. Analizar los resultados de las investigaciones científicas indexadas que sirvan como sustento para realizar propuestas innovadoras.

Tuvo como hipótesis general: el liderazgo directivo incide en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 a 2019. Hipótesis nula: el liderazgo directivo no incide en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 a 2019. La hipótesis alterna: el liderazgo directivo tiene poca incidencia en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 a 2019.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se muestran estudios previos referidos al tema a nivel internacional, como la investigación de Orellana (2019) en su artículo científico tuvo como propósito conocer si los dominios del directivo y su liderazgo predicen significativamente el desempeño docente en escuelas salvadoreñas. Trabajó con una población de 105 profesores. El tipo de investigación fue cuantitativa utilizando como instrumento dos cuestionarios: Multifactorial y de Autoevaluación. Concluye que, el estilo transaccional mostró una relación positiva con la actuación del maestro. Asimismo, Alzoraiki, Rahman y Mutalib (2018) en su investigación tuvieron como propósito determinar la influencia del Liderazgo transformacional en el desempeño docente. La población fue de 125 directivos de Escuelas públicas yemeníes en Sana'a, República de Yemen. Presenta un estudio cuantitativo, con un diseño *ex post facto* y transversal. La herramienta utilizada fue un cuestionario. Se concluye que el estilo resaltante es el transformacional y desde esa perspectiva se debe fortalecer el liderazgo para promover el trabajo colaborativo que conduzca al proceso de identidad, y así lograr objetivos comunes.

A su vez, Estrada (2018) en su artículo científico abordó el tema de la función directiva y su papel como apoyo fundamental al desempeño de los docentes en México. Su población fue de 14 directores de las escuelas telesecundarias de la zona 27 C, del sector 5. Se aplicó una encuesta a directores. Se concluye que la función directiva ejerce liderazgo en la tarea fundamental de las visitas pedagógicas a los grupos. De igual forma, Ordoñez, Castillo, Ordoñez y Orbe (2020) en su investigación tuvieron como finalidad analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas ecuatorianas desde el ámbito legal. El tipo de investigación fue cualitativo apoyado en la revisión documental. Se concluye que el liderazgo directivo en términos de motivación, comunicación y participación influye en el nivel de desempeño de los docentes. Así también, Del Salto, Fernández, Pachar (2019) tuvo como propósito, en su investigación, capacitar y guiar a los directivos ecuatorianos en su capacidad de liderazgo dentro del ejercicio diario. El tipo de investigación fue cualitativo mediante una observación directa de la problematización en la institución educativa, posteriormente se basó

en una revisión bibliográfica. Se concluye que se debe concientizar sobre el liderazgo directivo a los países con el fin de reformar sus procesos educativos.

A nivel nacional, Casas (2017) en su artículo científico tuvo como objetivo demostrar que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en una escuela limeña. El enfoque es cuantitativo, con diseño transaccional, de tipo correlacional. La muestra fue de 280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos. El instrumento utilizado fue una encuesta. Se concluye que los mayores niveles del desempeño docente se corresponden con un mayor liderazgo pedagógico del director. Asimismo, Rosas (2016) en su investigación tuvo como propósito analizar la relación entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente desde la perspectiva de los estudiantes limeños. El tipo de investigación fue cuantitativo con diseño de investigación descriptivo correlacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 110 estudiantes. Se concluye que existe una relación significativa entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente. A su vez, la investigación de Aranay Coronado (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa limeña. El tipo de investigación fue cuantitativa con diseño correlacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 48 docentes. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, señalando que el estilo predominante es el liderazgo transformacional y un alto desempeño docente.

De otro lado, la investigación de Rafael y Orbegoso (2019) tuvo como propósito determinar la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente de las instituciones educativas de Pucallpa. El tipo de investigación fue de carácter cuantitativo, con diseño de investigación no experimental correlacional de corte transversal. El instrumento utilizado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 267 docentes. Se concluye que existe influencia del liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente. Asimismo, Barrios (2015) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño

docente. El enfoque es cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional. La muestra fue de 6 directivos y 85 docentes. El instrumento utilizado fue dos cuestionarios. Se concluye que existe una relación significativa, positiva alta entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

Revisados los artículos científicos que forman parte de los trabajos previos de la investigación se pasa a desarrollar los aspectos teóricos.

El término Liderazgo ha sido estudiado en diversos ámbitos sociales como la administración, la milicia, la política y en especial la educación. Etimológicamente significa “dirigir”, “guiar”, “conductor” o “jefe”. Al respecto, Lussier (2011) sostiene que para conseguir las metas en una organización es necesario hacerlo a través del cambio el cual se evidencia en el grado de influencia entre el líder y sus aficionados. Siguiendo esta línea Leithwood (2009) sostiene que el director, en la escuela, debe ejercer un liderazgo que sea parte de un proceso de movilización e influencia hacia los demás integrantes del centro educativo para cumplir con las metas compartidas.

Para efectos de la investigación se toman los siguientes conceptos de Liderazgo Directivo. Leithwood (2009) quien la conceptualiza como la capacidad de actuación de un director con el fin de motivar en otros su participación en la consecución de propósitos comunes. Otra conceptualización que se considera es hecha por la Organización de los Estados Iberoamericanos (2019) que al respecto señala: “El “liderazgo directivo se refiere a un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora”

Las teorías sobre el líder y sus estilos han pasado por modelos tradicionales como por modelos emergentes. Sin embargo, existen cuatro principales teorías: Stogdill y Ghiselli (1985) con su *Teoría de los Rasgos* asociados sostienen que ser un líder es connatural a su ser; es decir, los líderes nacen como tal. Herbert (1968) con la *Teoría de la conducta* cree que la mejor manera de clasificar a los líderes es a

través de sus características personales, o mediante patrones de conducta. McGregor (1960) y Blake y Mouton (1964) con las *Teorías Contingentes o Situacionales*. Sostiene que no existe un estilo de liderazgo efectivo único. Para obtener los resultados esperados, el estilo de liderazgo se ajustará de acuerdo con cada contexto o situación. En consecuencia, esta teoría señala que la forma más efectiva de liderar es usar un propio estilo.

Por último, Bass (1985) plantean dos formas de liderazgo: transaccional y transformacional. El primero de ellas se cimienta en el intercambio de la relación entre un líder y subordinado o viceversa a partir del quehacer para lograr los objetivos. En cambio, el liderazgo transaccional se sustenta en la habilidad de incidir, positivamente, en aspectos motivacionales a los seguidores o subordinados a cambio de recompensas; creando una atmósfera que hace que las personas sientan que el esfuerzo está más estrechamente relacionado con los resultados deseados. En otras palabras, la piedra angular del liderazgo transaccional parte de una relación de transacción o intercambio entre el líder y sus subordinados. En este proceso es el líder quien identifica las necesidades, los deseos de los seguidores para luego explicarles de manera clara cómo pueden satisfacerlos a cambio de las condiciones para lograr objetivos específicos y realizar tareas propuestas. En consecuencia, los seguidores son premiados en el sobresaliente accionar en su centro de trabajo y por ende el jefe se aprovecha por el cumplimiento de la tarea.

Siguiendo esta línea Bass (1990) señala que la teoría transformacional sobre liderazgo incentiva a los seguidores a lograr más de lo esperado, promoviendo así una sensación de logro personal. Combina el estímulo y la catálisis del líder, que puede impulsar a sus colaboradores a lograr objetivos más altos que los dados. Los líderes transformacionales son apasionados del cambio y pueden cambiar los sueños y metas de sus subordinados.

Por otro lado, Varela (2010) sostiene que el líder cumple una función trascendental en el cambio de sus seguidores ya que si logra comprometerlos con las metas de su institución u organización entonces fluirá el trabajo en equipo en las actividades

propuestas; pero esta motivación parte de los intereses y necesidades en común que se puedan confluir.

En general, en ambos estilos de liderazgo, lo que prevalece es la conexión entre el guía y sus seguidores, pero lo que es único acerca del líder y su factor de influencia es que el guía comprende y maneja las necesidades, creencias y valores de sus seguidores.

La institución educativa, como tal, necesita de la conducción de un líder que la organice en función de sus propósitos. El desafío del líder educativo, en nuestros tiempos, es desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje del alumno. En el marco de un centro educativo cada vez más favorable y participativo. En tal sentido, el cambio de la institución educativa necesita conformar esta función a través de la perspectiva de un liderazgo centrado en el proceso de aprendizaje. Un maestro que es una buena influencia, una inspiración que mueve el comportamiento de los integrantes de una escuela basado principalmente en el plano educativo.

En tal sentido, en este punto se señala los tipos de liderazgos relacionados con la educación. Según la OEI (2019) al respecto menciona que existen tres modelos dominantes de liderazgo entre ellas el liderazgo pedagógico que centra el liderazgo en actuaciones relacionadas con la enseñanza – aprendizaje. El otro modelo es el liderazgo de transformación que es más abarcador, ya que, no solo se centra en aspectos pedagógicos sino en varias dimensiones, por ello, tiene una visión totalizadora. Actualmente, se señala el modelo de liderazgo centrado en lo pedagógico, en desterrar toda forma de exclusión en favor de la inclusión y de delegar funciones de manera distribuida cuya finalidad se ubica en tres acciones mejorar los aprendizajes enfatizando los procesos pedagógicos; promover el trabajo por el bien común y delegar funciones escolares para evitar carga administrativa y escolar.

MINEDU (2013) sobre el liderazgo pedagógico señala que un directivo centrado en lo formativo debe tener la capacidad para guiar a sus profesores hacia fines que

promuevan alcanzar los aprendizajes deseados en sus alumnos. En consecuencia, un director es la persona que lidera el derrotero a su personal.

Si bien es cierto que los docentes influyen directamente en la formación académica de sus alumnos; también, es cierto que esto dependen del buen trabajo de los directores. Por ello, MINEDU (2013) señala que el director y su influencia repercute en un cambio positivo en la escuela, esto conlleva al compromiso e interés de los profesores en su tarea escolar; así como en el desenvolvimiento de sus competencias y la mejora de su situación laboral. En tal sentido, se menciona las cualidades que debe tener un líder pedagógico: aptitud técnica que implica manejo pedagógico del director con el fin de brindar asistencia técnica pedagógica a los profesores; manejo emocional y situacional implica la habilidad para motivar el trabajo colaborativo de sus docentes; manejo organizacional implica la capacidad de organizar la institución educativa de manera eficiente.

Así, MINEDU (2013) señala los roles y funciones que debe asumir un director para promover una escuela con liderazgo pedagógico entre ellas: establecer dirección lo que implica formar una idea común de transformación; fomentar el crecimiento profesional de sus maestros apoyándolos; rediseñar la organización para trabajo colaborativo y en equipo; suscitar el aprendizaje conlleva a brindar soporte a los maestros en su labor escolar.

Bolívar (1997) señala que no hay incompatibilidad entre un líder que se centre en cuestiones pedagógicas y la administración de la escuela. El director sigue siendo la principal autoridad legal y administrativa de la escuela como lo ampara las leyes educativas. No obstante, esta última función es necesario desempeñarla con probidad ética y profesional. En esa misma línea Bolívar (2010) señala que para que exista un nivel de influencia positiva y significativa entre liderazgo y aprendizaje va a depender de la implementación de buenas acciones de liderazgo, y en especial, de un liderazgo distribuido en la escuela.

El MBDDir (2014) es una parte importante de la reforma de las instituciones educativas y uno de los aspectos reflexivos del crecimiento profesional de los

maestros que el sector educativo prioriza. Se ha convertido en un instrumento valioso para la ejecución de una labor completa para el desarrollo de la gestión. Su objetivo es garantizar que los centros educativos se hagan cargo del compromiso de ejecutar los cambios en el proceso de enseñanza, de modo que toda la organización educativa pueda centrarse en el aprendizaje". Por otro lado, en este mismo documento se establecen los alcances de lo que es una actuación favorable para la gestión del directivo. Se define, entonces, las dimensiones del liderazgo directivo. Aspectos fundamentales para construir prácticas directivas que contribuyan a una mejor gestión. En ese sentido, se toman las siguientes:

Dimensión 1: Centrado en la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Consiste en brindar las condiciones para el logro de los aprendizajes de los estudiantes a través de la construcción de un escenario adecuado de la convivencia y participación de la escuela. Sin duda, es el cambio trascendental para renovar el centro educativo. Un escenario favorable para la instrucción se relaciona con una convivencia en la escuela centrada en una participación libre de prejuicios y de todo tipo de exclusión.

Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para el logro de aprendizajes. Consiste en el monitoreo y acompañamiento de la profesión docente. Implica también tener el conocimiento técnico, didáctico, pedagógico para poder apoyar a los maestros en su trabajo escolar.

El docente y su formación pedagógica ha sido siempre un tema recurrente en la política educativa del país. Las investigaciones y evaluaciones hechas en el siglo XX sobre la cuestión docente trajeron consigo a inicios de los años 2000 un cambio significativo en la función y protagonismo de los profesores en los sistemas educativos y esto es que, anteriormente, era visto como un elemento más del sistema y no era tomado en cuenta como una verdadera pieza fundamental del éxito del centro educativo; a partir de volver a valorar la carrera docente y el reconocimiento de ser sujetos de cambio. No hay duda de que la profesión docente debe responder a las reformas de carácter sociocultural. Al respecto MBDD (2012) sostiene que, en el ejercicio pedagógico, se necesitan cambios profundos; así también, en el mecanismo de profesionalización de la enseñanza y reevaluación del conocimiento pedagógico de los profesores.

Chiavenato (2006) sostiene que el desempeño es la percepción o valoración que una persona tiene respecto a un cargo o empleo. En tal sentido, esta estimación requiere entre otros factores de supervisión, integración, organización, aprovechamiento y motivación. Asimismo, Montenegro (2003) sostiene que la actuación o quehacer docente es el acatamiento de sus responsabilidades relacionadas con el alumno, la familia y el entorno en el cual se moviliza y desarrolla los estudiantes.

A su vez, MBDD (2012) define el desempeño docente como: “La visión de la profesión docente en la que se basa el Marco de Buen Desempeño Docente se enmarca en esta segunda opción, la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto”.

En tal sentido, Robalino (2005) sostiene que la actuación del profesor es parte del proceso de movilizar las habilidades laborales, personales y sociales con la finalidad de relacionar los elementos que conectan la formación de los escolares, colaborar y consolidar con la cultura escolar que fomente aprendizajes sostenibles en los estudiantes. Además, señala que la función de los profesores en relación a su actuación laboral se centra en tres aspectos: los aprendizajes, como el punto elemental y básico de los maestros; es decir, la esencia de los profesores es el desarrollo de los aprendizajes con sus alumnos. Otro aspecto, es la gestión escolar que atañe conocer profundamente el entorno o contexto de la escuela para volcarlo en su trabajo como docente, pero para que no trabajan solos, sino en comunicación con sus demás colegas y otros actores de la escuela. Finalmente, el tercer aspecto está relacionado con la participación de los profesores en los planes educativos de políticas nacionales. Es decir, el profesor debe ser llamado y consultado para la implementación de estos fines.

El desempeño o actuación docente se sustenta con el Enfoque Crítico – Reflexivo al respecto MINEDU (2017) señala que dicho enfoque significa que los maestros afirman su identidad profesional en su trabajo diario; a partir de la reflexión que

realiza sobre su propia práctica para analizarla y tomar decisiones en bien de mejorar su trabajo. En suma, la autorreflexión con el fin de revisar continuamente su labor pedagógica.

Como bien se conoce, anteriormente, la formación docente se ha basado en una racionalidad tecnicista, un trasmisor o aplicador de contenidos curriculares creados por otros y válidas para todo contexto. Actualmente, se percibe la docencia bajo un enfoque de criticidad y de una etapa reflexiva sobre su labor educativa en la escuela. En MINEDU (2017) se resaltan las ideas más importantes de este enfoque. Un primer postulado, señala que todo cuerpo teórico se construye constantemente como parte de la reflexión sobre el trabajo. Esto quiere decir que la creación de nuevos conocimientos pedagógicos será posible solo con la reflexión o autorreflexión llena de criticidad en conversación con sus pares sobre el actuar docente. El segundo postulado, sostiene que para cambiar nuestra práctica se hace necesario saber que lo sustenta. Implica que para cambiar determinadas prácticas es necesario descubrir que ideas la sustentan. Un tercer postulado, señala que para producir nuevo conocimiento de tipo educativo esta tiene que realizarse a través de un proceso reflexivo y crítico. Un cuarto postulado, afirma que la actuación docente por sí misma no es educativa, no nos contentamos con verla pasar y hacer una simple reflexión sobre ella. Implica que esa reflexión sobre mi actuar docente hay que relacionarla con el contexto sociocultural del estudiante. El quinto postulado, afirma que la formación de los profesores es al mismo tiempo un proceso de identidad profesional. Implica, entonces, que este proceso de reflexión es a su vez un testimonio de la autenticidad particular y laboral de los maestros.

La nueva perspectiva de la profesionalización del profesorado requiere ajustes constantes para lograr superar la ineficacia en la escuela. Bajo este punto de vista, el maestro se refleja en sí mismo como un sujeto de cambio porque, pues identifica que su participación es requerida para la formación del alumnado. También requiere una acción colectiva con los compañeros para planificar, evaluar y enseñar a reflexionar. Este es un papel de compromiso moral.

Por otro lado, la evaluación del desempeño docente responde al tipo y función del profesor que se quiere conseguir. En ese sentido, Valdés (2004) señala que la evaluación de los profesores pasa por varios modelos: enmarcado en las cualidades y características de lo que es un buen maestro; en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; en la conducta que muestra un profesor dentro y fuera del aula. Todo ello, a partir de tres momentos: sesión de observación, conversación reflexiva con el docente observado, conversación de seguimiento.

El MBDD (2012) es una herramienta estratégica para el desarrollo docente y definen las actuaciones de una buena enseñanza, la misma que es requerida para todos los profesores de la instrucción esencial en el país. En este sentido, se establecen también las dimensiones del desempeño docente. Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Consiste en la elaboración de la programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta las cualidades socioculturales y cognitivas de los escolares. Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Se refiere al ejercicio pedagógico en el salón de clase a través de una visión que resalte el hecho de incluir toda forma diferente de aprender. Haciendo uso de material educativo apropiado e importantes. Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Se refiere a la participación del docente con la comunidad educativa por medio de una actuación democrática, respetuosa promoviendo un clima favorable con el trabajo con las familias y el aprendizaje de sus estudiantes. Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Se refiere al proceso de constante crítica y meditación de su trabajo pedagógico a través del trabajo colaborativo con sus pares.

El sustento o marco legal del trabajo de estudio se plasman en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) y el Marco del Buen Desempeño Docente (2012) respectivamente en el cual se establecen los lineamientos de actuación del directivo y del docente de la educación básica escolar. Estos documentos a su vez se sustentan en la Ley General de Educación Nro. 28044, Ley N°29944: Ley de Reforma Magisterial y modificatorias, DS N°004-2013-ED: Reglamento de la Ley Reforma Magisterial y modificatorias, RM N°271-2018-MINEDU.

El marco filosófico en el cual se enmarca la investigación tiene que ver con el fundamento ontológico que sustenta la correspondencia que existe entre el estilo de liderar del directivo y la repercusión en la actuación docente; el fundamento gnoseológico que revisa los orígenes entre el estilo de liderar del directivo y la repercusión en la actuación docente; el fundamento epistemológico que busca poner en valor los conocimientos de las variables en estudio; el fundamento lógico que busca mostrar los elementos de la realidad, la inferencia válida y las falacias que presentaron en la investigación.

El marco histórico de la actuación docente parte de la formación del profesor y los diversos tipos de práctica docente en el aula relacionadas con las maneras de entender el diseño y el desarrollo curricular. En tal sentido, hubo tres grandes momentos que marcaron tendencias importantes en el desempeño docente como, por ejemplo, Tyler (1949) con la racionalidad técnica a través del Modelo por Objetivos cuyo fin es la de un profesor técnico aplicador del currículo elaborado. Luego, Stenhouse (1971) y la racionalidad práctica con el Proyecto Humanidades en Inglaterra que busca un docente investigador y constructor de currículo en un modelo de proceso. Finalmente, Freire (1976) con la racionalidad crítica y la Pedagogía Liberadora cuyo fin es formar un docente profesional autónomo, sujeto ético y agente de cambio. A su vez, el liderazgo directivo ha pasado por diversos estudios desde la teoría de los rasgos por los años 50 hasta llegar al liderazgo repartido, concedido, con un derrotero ubicada en el crecimiento personal y grupal, un director idealista que fomenta desafíos, un líder pedagógico que promueva el cambio de paradigma.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación:

Tipo de Investigación Básica, ya que se orienta a generar nuevos conocimientos partiendo de una revisión sistemática (Hernández, et.al.,2014). Su alcance es descriptivo, al caracterizar los resultados partiendo de las principales evidencias de la unidad de análisis; su enfoque es cuantitativo porque se utilizaron procedimientos estadísticos para el análisis de la información recolectada mediante la revisión sistemática; por su manipulación es no experimental porque las variables de estudio no fueron manipuladas ni controladas; por su temporalidad fue un estudio transversal porque se dio en un determinado periodo de tiempo 2020 y retrospectivo porque es posterior a los hechos estudiados y los datos se obtuvieron a partir del análisis de los artículos científicos seleccionados.

3.2. Variables:

Variable Independiente: Liderazgo directivo

Según OEI (2019): “El liderazgo directivo se refiere a un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora” (Anexo N° 01)

Según MBDDir (2014) las dimensiones del liderazgo directivo son:
Dimensión 1: Centrado en la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para el logro de aprendizajes.

Variable Dependiente: Desempeño docente

Según MBDD (2012): “La visión de la profesión docente en la que se basa el Marco de Buen Desempeño Docente se enmarca en esta segunda opción, la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto”. (Anexo N° 01)

Según el MBDD (2012) las dimensiones del desempeño docente son:
Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

3.3. Población, muestra y muestreo:

Población: constituida por 79 artículos científicos de revistas indexadas en relación al tema de estudio.

- **Criterios de inclusión:** se consideró la congruencia de las variables de estudio con los siguientes criterios: Tiempo, tipo de investigación, contenido, congruencia; los cuales fueron de relevancia para el trabajo de investigación, el cual sirvió para realizar el análisis. (Anexo N° 02)
- **Criterios de exclusión:** se excluyeron los artículos científicos teniendo en cuenta los siguientes criterios: tesis de repositorios y artículos de opinión, sin información metodológica de la educación básica regular, con un rango de tiempo diferente al estimado de 2014 a 2019; porque no eran tan significativos o relevantes para mi trabajo de investigación. (Anexo N° 02)

Muestra: La muestra estuvo constituida por 26 artículos de revistas indexadas, obtenidas de la Matriz de Recolección de Base de datos, luego de la filtración y análisis realizado con los criterios de depuración

que se eligió para la investigación y realización de la revisión sistemática. (Anexo N° 03).

Muestreo: Se consideró como técnica estadística el muestreo no probabilístico, asignada por conveniencia del investigador. Los criterios de depuración utilizados durante el muestreo para llevar a cabo la obtención de la muestra.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

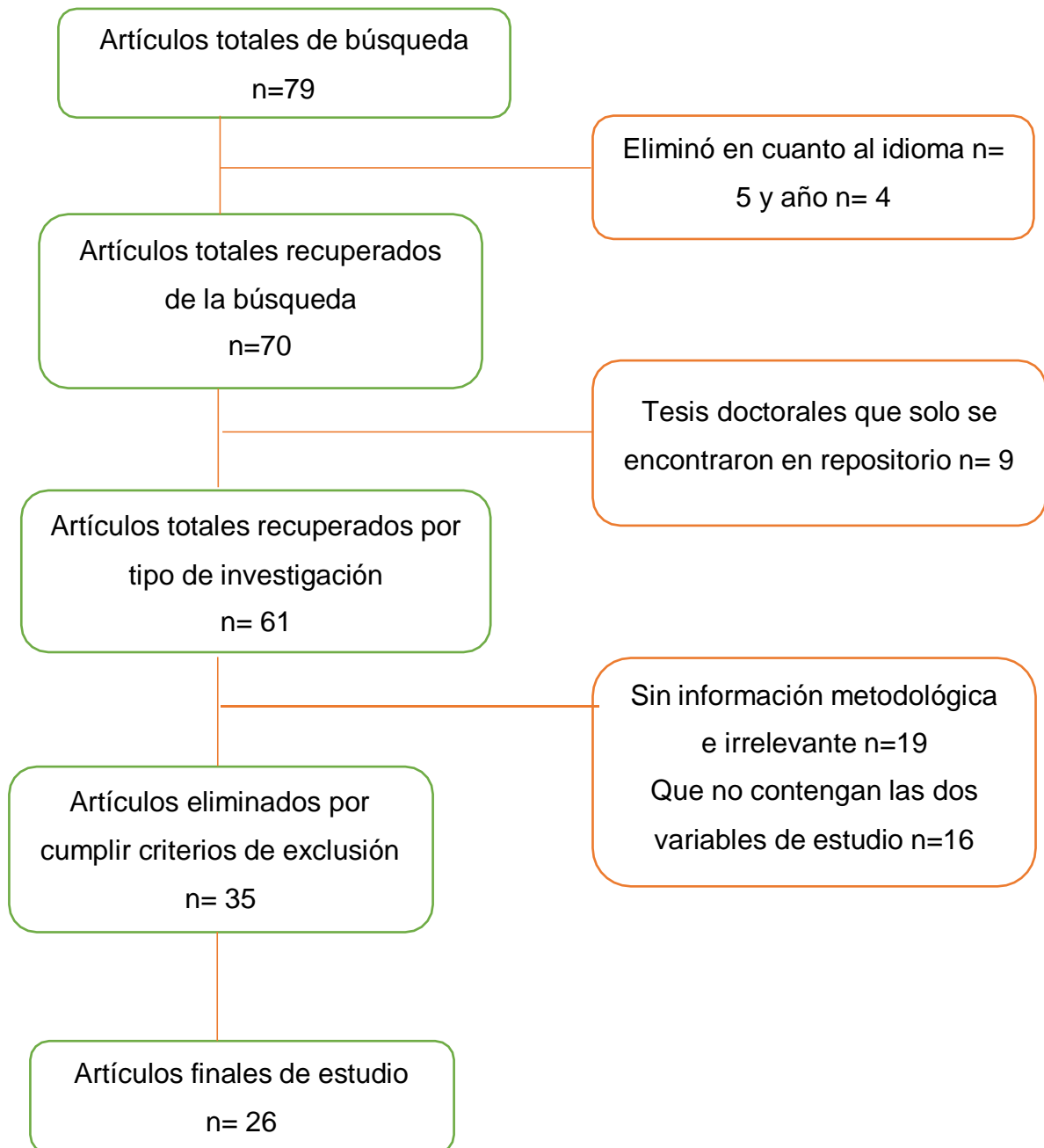
La técnica que se empleó para el recojo de información en el trabajo de investigación es la revisión sistemática y como técnica estadística se utilizó el análisis descriptivo, la que sirvió para sintetizar los resultados y dar una conclusión final. Se utilizó una matriz de registro de datos mediante la herramienta Microsoft Office Excel donde se inventariaron todos los artículos de la muestra, los cuales fueron filtrados, seleccionados y cuantificados mediante una tabla dinámica teniendo en cuenta criterios seleccionados en los cuales el registro estuvo incluido por: año de publicación, país, idioma, autor(es), título del artículo, revista, buscador, tipo de documento, variable 1 y 2, dimensiones, teorías definición conceptual, definición operacional de ambas variables, tipo de investigación según enfoque, según manipulación de variables, temporalidad, diseño de investigación, población, muestra y muestreo, técnica de recolección de datos, instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, Alpha de Conbrach, juicio de expertos, tipo estadístico, prueba estadístico, objetivo, resultados y conclusiones.

3.5. Procedimiento:

Primero, se definió el propósito de la investigación. Luego, se formuló la pregunta de investigación. Después, se realizó la búsqueda de artículos de revistas indexadas utilizando los buscadores informáticos como: REDALYC, SCIELO, DIALNET, EBSCO, LATINDEX, BASE, Semantic Scholar y Google académico, los cuales fueron registrados a

una matriz base de datos. Luego, se procedió a sistematizar los artículos científicos considerando los criterios de inclusión y exclusión. Después, se utilizó el programa estadístico SPSS21, con el fin de construir tablas de frecuencia múltiples, y, por último, se presentó los resultados, discusión y conclusiones a través del análisis descriptivo.

Diagrama de flujo del proceso de selección de publicaciones científicas



3.6. Método de análisis de datos:

Se realizó un análisis bibliométrico de tipo descriptiva, presentándose los resultados en cuadros de distribución de frecuencias absolutas simples y relativas porcentuales, representados en tablas múltiples y figuras.

3.7. Aspectos éticos:

La presente investigación ha cumplido con altos niveles de rigor científico; teniendo en cuenta el código de ética y la guía de productos de investigación de la Universidad César Vallejo. Además, se consideró la sexta edición de norma APA para las citas de los diferentes autores como parte del marco teórico y las variables de estudio. Por consiguiente, no se ha falseado datos de los artículos científicos de las revistas indexadas que hayan conllevado a utilizarlas como parte de nuestra muestra.

Asimismo, según el Código de Ética en Investigaciones de la Universidad César Vallejo (2017) menciona en su art. N°15 De la Política antiplagio que fomenta la originalidad de los trabajos de investigación; mediante la herramienta Turnitin, con el objetivo de comprobar la autenticidad y veracidad del presente estudio, teniendo en cuenta los principios establecidos por la UCV en relación a los contenidos de investigación.

IV. RESULTADOS

El trabajo de investigación estuvo conformado por 26 artículos científicos, escritos en español e inglés entre los años 2014 y 2019, y publicados en diversas revistas especializadas. Los datos se distribuyeron en ocho tablas múltiples: Tabla N°1 Publicaciones según criterios de selección: Iberoamérica, 2014-2019 (6 años de actualidad, artículos en revistas indexadas, metodología relevante, congruencia de variable) Tabla N° 2 Publicaciones seleccionadas según base de datos, año de publicación, país investigado, idioma, Iberoamérica 2014-2019. Tabla N°3 Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicos, Iberoamérica 2014-2019 (tipo de investigación según enfoque, manipulación de variable, temporalidad, nivel, diseño de investigación, población, tamaño de muestra y muestreo). Tabla 4 Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumento, confiabilidad y juicio de expertos, Iberoamérica 2014-2019. Tabla N°5 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Liderazgo directivo, Iberoamérica 2014-2019. Tabla N° 6 Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del desempeño docente, Iberoamérica 2014-2019. Tabla N° 7 Publicaciones seleccionadas según técnicas de cálculo y hallazgos en la asociación de variables, Iberoamérica 2014-2019. Tabla N° 8 Publicaciones seleccionadas sobre relaciones de objetivos y conclusión en la asociación de variables, Iberoamérica 2014-2019.

TABLA 1*Publicaciones según criterios de exclusión Iberoamérica, 2014- 2019*

	n	%
TOTAL	79	100.0
CRITERIOS DE EXCLUSIÓN		
Artículos anteriores al 2014	4	5.1
Tesis doctorales que solo se encuentra en repositorio	9	11.4
Metodología irrelevante	19	24.1
Incongruencia de variables	16	20.1
Idioma portugués	5	6.3
NO SELECCIONADOS	53	67
SELECCIONADOS	26	33

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 1 Se aprecia en los resultados que del total de artículos revisados (79) fueron excluidos teniendo en cuenta los criterios de selección quedando con una muestra de 26 artículos en un 33%, se excluyeron por año anteriores al 2014 en un 5.1%, por tesis doctorales que solo se encuentran en repositorio en un 11.4%, por metodología irrelevante en un 24.1% por incongruencia de variables en un 20.1 y por idioma en un 6.3%

TABLA 2

Publicaciones seleccionadas según base de datos, año de publicación, país investigado, idioma, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100.0
BASE DE DATOS REVISADA		
DIALNET	16	61.7
SEMANTIC SCHOLAR	1	3.8
REDALYC	2	7.7
EBSCO	2	7.7
SCIELO	2	7.7
LATINDEX	1	3.8
GOOGLE ACADÉMICO	1	3.8
BASE (Bielefeld Academic Search Engine)	1	3.8
AÑO DE PUBLICACIÓN		
2014 – 15	2	7.7
2016 – 17	9	34.6
2018 – 19	15	57.7
PAÍS INVESTIGADO		
Perú	11	42.5
España	06	23.1
Chile	4	15.4
Venezuela	1	3.8
México	1	3.8
Ecuador	1	3.8
El Salvador	1	3.8
Costa Rica	1	3.8
IDIOMA DE ARTÍCULOS REVISADOS		
Español	25	96.2
Ingles	1	3.8

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 2, se presentan las características de búsqueda de los artículos científicos sobre la relación entre Liderazgo Directivo y Desempeño Docente; obtenidos de los buscadores DIALNET en un 61.7%, Semantic Scholar en un 3.8%, REDALYC en un 7.7, EBSCO en un 7.7%, SCIELO en un 7.7%, LATINDEX en un 3.8%, Google Académico en un 3.8% y BASE en un 3.8%; la progresión en la publicación de los estudios es ascendente pero discontinua, dándose entre 2014 al 2019, aun así, el ascenso registrado es desde los años 2018- 2019, años de más publicaciones (15) con un 57.7%, en los años 2016 – 2017 (9) con un 34.6%, y en los años 2014 – 2015 (2) alcanza un 7.7%; Perú y España son los países que más publicaciones ha realizado en los últimos 6 años con un 42.5% y 23.1% respectivamente, seguido de Chile con un 13.9% principalmente; se encontró, además, que el idioma que más influyó fue el español con un total de 25 artículos encontrados que representa un 96.2% de los artículos revisados.

TABLA 3*Publicaciones seleccionadas según aspectos metodológicos, Iberoamérica 2014- 2019*

	n	%
TOTAL	26	100
ENFOQUE		
Cuantitativo	26	100
Mixto	0	0.0
MANIPULACIÓN DE VARIABLES		
No experimental	26	100
Experimental	0	0.0
TEMPORALIDAD		
Transversal	26	100
Longitudinal	0	0.0
NIVEL DE INVESTIGACIÓN		
Descriptivo	6	23.1
Relacional	16	61.5
Explicativo	4	15.4
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		
Correlacional lineal	12	46.1
Correlacional causal	4	15.4
Descriptivo	10	38.5
POBLACIÓN		
Inicial	1	3.8
Primaria	13	50.1
Secundaria	12	46.1
MUESTRA		
Hasta 30	1	3.8
31 - 100	10	38.6
101 - 300	9	34.6
301 - 500	3	11.5
501 - 1000	2	7.7
1000 a +	1	3.8
MUESTREO		

Probabilístico	23	88.5
No probabilístico	3	11.5

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 3, se aprecia una metodología predominantemente de enfoque cuantitativo en un 100%; de tipo no Experimental en un 100% y de corte transversal en su totalidad; de un Nivel descriptivo en un 23.1%, relacional en un 61.5% y solo un 15.4% de nivel explicativo; con un diseño de investigación correlacional lineal en un 46.1%, causal en un 15.4%, descriptivo en un 38.5%; con poblaciones variadas de docentes de educación inicial en un 3.8%, docentes de educación primaria con un 50.1% y secundaria con un 46.1%; con tamaños de muestra de 31 a 100 en un 38.6% y de 101 a 300 en un 34.6% principalmente; con un muestreo probabilístico en un 88.5% de los artículos revisados.

TABLA 4

Publicaciones seleccionadas según técnicas de recolección de datos, instrumentos, confiabilidad y juicio de expertos, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100.0
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
Encuesta	26	100
Entrevista	0	0.0
INSTRUMENTO APLICADO		
Cuestionario	26	100
Guía de entrevista	0	0.0
CONFIABILIDAD – ALFA DE CRONBACH		
Muy alto (.81 - 1.00)	22	84.6
Marcada (.61 - .80)	4	15.4
JUICIO DE EXPERTOS		
Si precisa	25	96.2
No precisa	1	3.8

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 4, se aprecia a la encuesta como una de las técnicas de recolección de datos utilizadas en un 100% de los artículos revisados, recolectando sus datos mediante un instrumento tipo cuestionario en un 100%; asimismo reportan una confiabilidad muy alta en un 84.6% y marcada en un 15.4%; como también consignan resultados de la validación por juicio de expertos en un 96.2% de los artículos revisados.

TABLA 5

Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Liderazgo Directivo, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100
DIMENSIONES		
Gestión del aprendizaje.	19	73.2
Gestión de buen clima escolar.	4	15.3
Gestión de buen uso de recursos.	3	11.5
TEORÍAS		
Liderazgo Pedagógico	15	57.8
Liderazgo Transformacional	7	26.9
Liderazgo Distribuido	2	7.7
Liderazgo Inclusivo	1	3.8
Liderazgo Instruccional	1	3.8
DEFINICIÓN CONCEPTUAL		
Influencia y tareas que desempeña el director.	16	61.6
Acción a través del cual se hace posible logro de objetivos.	9	34.6
Inspiración y motivación para alcanzar los objetivos del grupo.	1	3.8
DEFINICIÓN OPERACIONAL.		
Precisa cinco categorías	16	61.6
Precisa cuatro categorías	9	34.6
Precisa tres categorías	1	3.8

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 5, se muestra que un 73.2% de los artículos considera las dimensiones Gestión del aprendizaje, un 15,3% considera la dimensión Gestión de un buen clima escolar y un 11,5 % considera la dimensión Gestión del buen uso de recursos; basadas en la teoría del Liderazgo Pedagógico en un 57.8%, la teoría de Liderazgo Transformacional en un 26.9%, de Liderazgo Distribuido en un 7.7%, el Liderazgo

Inclusivo en un 3.8%, el Liderazgo Instruccional en un 3.8%; dónde definen conceptualmente el Liderazgo Directivo como la influencia y tareas que desempeña el Equipo Directivo en un 61.6%, como una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de la institución en un 34.6% y como inspiración y motivación para alcanzar los objetivos del grupo en un 3.8% de los artículos revisados; midiendo operacionalmente la variable en cinco categorías en un 61.6%, en cuatro categorías en un 34.6% y en tres categorías en un 3.8% de los artículos revisados.

TABLA 6

Publicaciones seleccionadas según dimensiones, teorías, definición conceptual, definición operacional del Desempeño Docente, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100.0
DIMENSIONES		
Capacidad pedagógica	14	53.9
Relaciones interpersonales.	5	19.2
Profesionalidad e identidad docente.	7	26.9
TEORÍAS		
Enfoque Crítico-Reflexivo	15	57.7
Teoría de la Autoeficacia	6	23.1
Teoría de la Satisfacción	3	11.5
Teoría de la Motivación e Higiene	2	7.7
DEFINICIÓN CONCEPTUAL		
Actuación docente en relación al ejercicio de su profesión.	14	52.9
Cumplimiento de funciones o responsabilidades.	5	19.2
Evaluación del rendimiento docente.	7	26.9
DEFINICIÓN OPERACIONAL		
Precisa cinco categorías	16	61.6
Precisa cuatro categorías	9	34.6
Precisa tres categorías	1	3.8

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 6, se muestra que un 53.9% de los artículos considera la dimensión Capacidad pedagógica; un 19.2% considera la dimensión Relaciones interpersonales y un 26.9% considera la dimensión Profesionalidad e identidad docente; basadas en el Enfoque Crítico-Reflexivo con un 57.7%, en la Teoría de la Autoeficacia con un 23.1%, en la Teoría de la Satisfacción con un 11.5% y en la Teoría de la Motivación e Higiene con un 7.7% de los artículos revisados; dónde definen el Desempeño Docente como una actuación del docente en relación al

ejercicio de su profesión en un 52.9%, como el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades en un 19.2% y como la evaluación de la habilidad del docente en un 26.9% de los artículos revisados; midiendo operacionalmente la variable en cinco categorías en un 61.6%, en cuatro categorías con un 34.6% y en tres categorías con un 3.8% de los artículos revisados.

TABLA 7

Publicaciones seleccionadas según técnicas de cálculo y hallazgos en la asociación de variables, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100.0
TÈCNICA DE CÁLCULO		
Prueba de independencia de criterios	4	15.3
Correlación de Pearson	16	61.5
Correlación de Spearman	6	23.1
HALLAZGOS		
Relación altamente significativa	8	30.8
Relación significativa	18	69.2
No relacionados significativamente	0	0.0

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 7, se evidencia la técnica de cálculo aplicado en los artículos revisados, siendo el estadístico de mayor uso el coeficiente de correlación de Pearson en un 61.5%, de Spearman en un 23.1%, y prueba de Independencia de Criterios en un 15.3% de los artículos revisados; asimismo los hallazgos identificados denotan una relación significativa entre las variables de estudio en un 69.2% y relación altamente significativa en un 30.8% de los artículos revisados.

TABLA 8

Publicaciones seleccionadas según objetivos y conclusión en la asociación de variables, Iberoamérica 2014- 2019

	n	%
TOTAL	26	100.0
OBJETIVO		
Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y desempeño docente.	12	46.1
Analizar la influencia que existe entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente.	4	15.4
Analizar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión de los directores y su incidencia en el desempeño docente.	10	38.5
CONCLUSIÓN		
Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en sus respectivas dimensiones.	12	46.1
Los directores que asumen un liderazgo pedagógico y transformacional influyen positivamente en el desempeño docente.	4	15.4
Los estilos de liderazgo predominantes en la gestión directiva son el liderazgo pedagógico y transformacional.	10	38.5

Nota: Base de datos DIALNET, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, BASE (Bielefeld Academic Search Engine), Semantic Scholar, Google Académico

En la Tabla 8, se muestra una coherencia entre el objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y desempeño docente y la conclusión existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en sus respectivas dimensiones con un 46.1% de los artículos revisados. El objetivo analizar la influencia que existe entre el liderazgo de los directores y el desempeño

docente se corresponde con la conclusión los directores que asumen un liderazgo pedagógico transformacional influyen positivamente en el desempeño docente en un 15.4%. El objetivo analizar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión de los directores y su incidencia en el desempeño docente es coherente con la conclusión los estilos de liderazgo predominantes en la gestión directiva son el liderazgo pedagógico y transformacional en un 38.5%

V. DISCUSIÓN

La finalidad de la investigación fue analizar la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de la Educación Básica de los años 2014 al 2019, por medio de una revisión sistemática, de tal manera que, a través de un análisis riguroso de los estudios de primera línea acorde a la temática, se buscaron en bases de datos (DIALNET, Semantic Scholar, REDALYC, EBSCO, SCIELO, LATINDEX, Google Académico y BASE), donde se halló 79 artículos científicos, de lo cual se eligió 26 para que formen parte de la muestra de estudio de acuerdo a los criterios de selección estipulados.

La evolución respecto a publicaciones científicas es ascendente en los años 2018 – 2019 con un 57.7% y en 2016 – 2017 con un 34.6% de los artículos revisados debido a que en esos años los organismos internacionales como la OCDE, la OEI, la UNESCO y la Declaración XXV de la Conferencia Iberoamericana de Educación (2016) promovieron la importancia del liderazgo directivo como una prioridad en la política educativa a nivel mundial. Investigaciones y documentos como el Informe Miradas 2017 de la OEI Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica impulsaron las publicaciones en esos rangos de tiempo mencionados anteriormente.

Como primer objetivo se planteó identificar el enfoque o teoría en que se basan las investigaciones científicas seleccionadas. Al respecto al revisar los artículos científicos se halló que el 57.8% de ellas se basan en la Teoría de liderazgo pedagógico y el 26.9% en la Teoría del Liderazgo Transformacional; identificando que la variable de estudio liderazgo directivo ha sido analizada constantemente con las dimensiones: Gestión del aprendizaje y Gestión de buen clima escolar con un 73.2% y 15.3% respectivamente en los artículos revisados. Aunque ambas teorías no se contraponen más bien se complementan; se pueden señalar ciertos matices en cada una de ellas. Por ejemplo, el liderazgo pedagógico se concreta en el aula e incide, principalmente, en el aprendizaje; mientras que el liderazgo transformacional se plasma a nivel general en la Institución Educativa e incide en la mejora y calidad del mismo. Por ello, Rafael y Orbegoso (2019) señala que los

directivos deben pasar de una función administrativa a una pedagógica. De otro lado, Orellana (2019) señala que la principal característica de un líder transformacional es trabajar con la motivación personal. Es decir, darle más importancia al ser que al hacer. Asimismo, Casas (2019) sostiene que un director con liderazgo directivo debe animar el trabajo de los profesores en el aula, además de ser su soporte en ciertas actuaciones y formas de trabajar.

En suma, un primer paso para lograr un cambio significativo en la escuela es fomentar el compromiso docente a partir de empoderamiento directivo en temas motivacionales, didácticos y pedagógicos de tal forma que se le pueda brindar las herramientas necesarias para poder trabajar. Enmarcados en estas teorías se puede percibir un cambio en la gestión educativa centrado, ahora, en la gestión de los aprendizajes estudiantiles distinto al manejo meramente administrativo y burocrático de las escuelas en años anteriores. Asimismo, Leithwood (2009) conceptualiza, el liderazgo directivo, como la capacidad de actuación de un director con el fin de motivar en otros su participación en la consecución de propósitos comunes. Es decir, el objetivo del directivo, principalmente, es incidir positivamente en el aprendizaje buscando buenos resultados.

La revisión de enfoques teóricos de las variables de estudio trae consigo la revisión de sus objetivos. En este caso, en un 38.5% de artículos analizados se puede observar que su finalidad central es determinar cuáles son los estilos de liderazgo resaltantes en los directores de los diferentes países de Iberoamérica. Al respecto, se puede identificar que los tipos de liderazgo más frecuentes pasan por el estilo autoritario, *laissez – faire* (ausencia de liderazgo), transaccional (negociador), transformacional (motivacional) y el pedagógico (centrado en el aprendizaje). Esto se corrobora con Orellana (2019) el cual señala que existe, en la escuela tres estilos bien marcados en el directivo: *laissez – faire*, transaccional y transformacional. De otro lado, Ruíz (2015) señala que el estilo autopercibido por los directores es el autoritario coercitivo.

Asimismo, Furguerle y Vitorá (2016) mencionan cuales son las cualidades sustanciales que debe caracterizar a un líder directivo. Estas son: la habilidad para

comunicar, para conformar buenos equipos de trabajo, facilitar consensos, promover lealtad y compromisos y, por último, fomentar la innovación y creatividad. Al parecer todo lo señalado queda en un ideal de directivo, pero no necesariamente en algo concreto y real. Sin embargo, se debe trabajar para generar las condiciones esenciales para lograr que las cualidades inherentes a un directivo sea algo más fácil de conseguir. De acuerdo con Moraima y Coronado (2017) pues ellos señalan que se adolece de líderes directivos con las características mencionadas anteriormente; debido a que la gran mayoría de directivos se interesan por resultados efectista, de corto plazo que por proyectos de largo plazo.

Por otro lado, la variable desempeño docente se basa en el Enfoque Crítico Reflexivo con un 57,7% de los artículos revisados cuyas dimensiones más analizadas son: Capacidad pedagógica, Relaciones interpersonales y Profesionalidad con un 53.9%, 19,2% y 26.9% respectivamente en los artículos revisados. Esto se relaciona con Montenegro (2013) quién sostiene que la actuación docente se visualiza en el acatamiento de sus responsabilidades de tipo profesional y técnica. En ese sentido, se percibe un cambio en la manera de abordar el desempeño docente centrado, principalmente, en la reflexión constante de la labor profesional con el fin de buscar la mejora constante del trabajo pedagógico.

Sin duda que, los artículos científicos revisados en un 92.4% al relacionar sus objetivos, con los resultados y conclusiones señalan que existen una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y su incidencia en el desempeño de sus docentes. Esto se corrobora con lo señalado por Rosas (2016) quien sostiene que el director debe estimular la horizontalidad de la comunicación y el acompañamiento continuo a los profesores para contribuir en la optimización de su trabajo. Está claro que, por la revisión bibliométrico del presente estudio y otras lecturas hechas al tema, se deben fortalecer las escuelas a través de los directores porque ha quedado evidenciado que su actuar incide en optimizar la calidad de la práctica docente y por ende de los logros de aprendizaje. Sin embargo, esto no se debe quedar en buenos deseos. Ya es un avance que el propio Ministerio de Educación haya reconocido dentro de sus problemáticas y retos que en la misma LRM (Ley N° 29944) y LG E (Ley N° 28044) no se señala con precisión y claridad

el desarrollo profesional del directivo. En otras palabras, no se define las funciones correspondientes a los cargos directivos. Por ello, uno de los retos del propio MINEDU es definir y delimitar las funciones de acuerdo a las características particulares de las Instituciones Educativas. Otro tema no menos importante son las condiciones inapropiadas para realizar un liderazgo pedagógico en las escuelas. Ya que más del 50% de directivos designados tienen aula a cargo y 75% de directivos son docentes encargados o ejercen funciones de directivo. Es decir, presentan una alta carga de trabajo administrativo. Otro reto, entonces, debe ser reorganizar los equipos directivos y administrativos, eliminando así las encargaturas en cargos directivos. Por último, habría que señalar que debe existir una carrera atractiva que genere el desarrollo profesional en el cargo directivo ya que luego de ocho años en la dirección de una escuela, el directivo regresa a ser docente en el aula. En suma, no se realiza una carrera directiva. De todo lo expuesto concordamos con Leal- Soto, Albornoz y Rojas (2016) quienes señalan que el rol directivo está ausente en las políticas educativas de nuestra región.

A su vez, si bien es cierto que los artículos científicos analizados han descrito y relacionado el liderazgo directivo con el desempeño docente desde sus diseños de investigación tanto descriptivas como correlacionales y se concluye que existe una correlación significativa entre ambas variables. Hay un tema que no ha sido abordado en los investigadores, este es la autonomía de los directivos para poder ejercer su función directiva en sus centros educativos. Autonomía para poder elegir, por ejemplo, su personal docente. Prerrogativa para disponer con criterio, por supuesto, de los recursos asignados a las escuelas por parte por ejemplo del Mantenimiento y no estar limitado a acciones que muchas veces no se corresponden con lo que realmente se prioriza en las escuelas. En suma, prerrogativas o disposiciones para desarrollar la autonomía en los directores y aunque esto parece ser, hasta el momento, difícil de lograrlo. Esto se debe quizás porque el Estado no confía en los directores. Esto trae consigo, otro tema. Primero, el filtro de selección de los directivos que puedan ejercer esta prerrogativa y autonomía debe ser rigurosa como para poder cumplir con los objetivos. Segundo, fortalecer sus capacidades directivas con el fin que su experiencia como director

sea canalizada y sirva para acompañar a directores bisoños y así poder establecer una cadena consistente en la carrera directiva.

Al abordar este tema de investigación y luego de revisar y analizar los artículos científicos seleccionados para dicho fin surgen preguntas validas como ¿cuál es el nuevo rol de los directores en el siglo XXI?, ¿cómo se puede mejorar la educación desde la perspectiva de los directores? Es importante mencionar que la institución que menos ha cambiado, en estos últimos tiempos, es la escuela y es porque aún persisten en sus dirigentes ideas tradicionales, formales y conservadoras que impiden la innovación en cada una de las escuelas de nuestro país. Un ejemplo de ello es que todavía persiste como misión de la escuela el hecho de transmitir la cultura vigente a los estudiantes cuando en realidad el desafío mayor es la producción cultural y no solo la reproducción de la cultura. Pero para ello necesitamos de un cambio en el sistema educativo; es decir, la nueva misión de la Institución Educativa es: formar ciudadanos, formar agentes productivos y formar identidades. Por ello, de acuerdo con Casas (2019) al señalar que el trabajo en equipo y colaborativo entre el director y sus docentes influyen en resultados escolares positivos. En ese sentido, los aspectos claves que deben considerar los centros educativos y en especial la gestión escolar del director son los aprendizajes de los estudiantes como parte de su responsabilidad principal para ello debe asumir, entonces, el liderazgo pedagógico. No obstante, ese liderazgo debe ejercerse con autonomía, con la capacidad de decidir sobre la selección de docentes con los cuales va a conformar su equipo de trabajo. Directores con plenos poderes para hacer una gestión más autónoma que pueda precisamente seleccionar docentes, contratar o recomendar la separación de profesores que evidencian pobrísimo desempeño, modificar horarios, diversificar el currículo, generar recursos para el uso autónomo de la escuela. Sin embargo, lo señalado anteriormente no debe ser una alarma de darle prerrogativas a los directores sin que estos no den cuenta de sus actos. Como se había señalado, anteriormente, el filtro de selección de los directivos con estas prerrogativas debe ser riguroso para que precisamente pueda desarrollar todo lo que se está planteando. Está claro que existen directores ineficientes y no por ello se puede anular el ideal de directivo que debería ser y hacer.

Sin duda, necesitamos un nuevo liderazgo directivo para dar un salto de calidad en la educación y eso se tiene que lograr a partir de empoderar a los líderes directivos de las escuelas desde el ámbito de lo pedagógico buscando fomentar y promover en los directores el manejo pedagógico, su capacidad técnica para poder ayudar y acompañar a sus docentes. Luego, direccionar la interacción con los profesores y tener habilidad para adaptarse a la incertidumbre. Finalmente, promover una organización eficiente.

Como segundo objetivo específico se planteó determinar la parte metodológica de la investigación científica para ser seleccionada como muestra de objeto de estudio. En esa línea, por la misma naturaleza de las variables de estudio elegidas, se seleccionó en su totalidad investigaciones cuantitativas. Precisamente porque son investigaciones medibles es que se eligieron estos trabajos académicos ya que pueden expresarse numéricamente y en diversos grados. Así, también, se determinó los niveles de investigación de los artículos revisados; siendo los relacionales con un 61.5% y explicativos con un 15.4% los de mayor incidencia. De esto se desprende los diseños de investigación analizados: correlacional lineal con un 46.1% y descriptivo con un 38.5%. Las investigaciones correlacionales nos permiten señalar que entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente existe un alto grado de correlación entre ellas. De las investigaciones descriptivas podemos mencionar que los estilos de liderazgo directivo predominantes en los estudios revisados son el liderazgo pedagógico y el liderazgo transformacional. Al mismo tiempo, los tamaños de las muestras oscilan entre 31 – 100 con un 38.6% y un 101 – 300 con un 34.6%. Por ello, las muestras seleccionadas fueron probabilísticas con un 88.5 % de los artículos revisados porque ofrecen la mejor oportunidad de crear una muestra representativa de la población.

A su vez, la técnica de cálculo aplicada en los artículos revisados es el coeficiente de correlación de Pearson con un 61.5% el de mayor uso. Y los hallazgos muestran que existe una relación significativa entre las variables liderazgo directivo y desempeño docente en un 69.2% y altamente significativa en un 30.8%. En suma, al revisar los artículos científicos estos tienen una metodología evidente el hipotético deductivo puesto que, pasan primero por la observación del fenómeno,

luego la creación de hipótesis que explican el fenómeno y finalmente las consecuencias o deducciones más resaltantes a partir de la propia hipótesis.

Como tercer objetivo específico se planteó identificar los instrumentos considerados en las investigaciones científicas. En este sentido, la encuesta con un 100% es la técnica de recolección de datos más utilizada. Siendo el cuestionario también con un 100% el instrumento utilizado. En la revisión de los instrumentos se identificó que el cuestionario tipo Likert es el más frecuente porque es mejor calificar las respuestas de los encuestados a diferencia de un “sí” / “no”. A su vez los artículos revisados presentan instrumentos confiables muy altos con 84.6% y marcados con 15.4%. También se consigna resultados de validación por juicios de expertos con un 96.2 %.

Los cuestionarios aplicados en las diferentes investigaciones analizadas recolectan datos de manera directa abordando las dimensiones por cada variable. Generalmente se han previsto ítems para cada dimensión de las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

Como cuarto objetivo específico se planteó analizar los resultados de las investigaciones científicas que sirvan como sustento para realizar propuestas innovadoras. Al respecto se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en sus respectivas dimensiones con un 69.2% de los artículos revisados y un 30.8% altamente significativos. Navarrete, Menacho, Esquiagola y Uribe (2019) sostienen que el desempeño docente depende un buen liderazgo pedagógico directivo. A su vez, Vidal y Barriga (2017) sostiene en su trabajo de investigación que el liderazgo directivo de tipo pedagógico influye significativamente en el desempeño docente; específicamente en la planificación del trabajo, en la conducción de los procesos de enseñanza y el desarrollo de la profesionalidad. Asimismo, López (2018) reafirma que el liderazgo debe tener como centro la promoción del trabajo, el esfuerzo, dedicación y compromiso de sus integrantes. En esa misma línea se ubica Sepulveda y Aparicio (2019) los cuales sostienen que el ejercicio de un liderazgo pedagógico trae consigo un ambiente laboral orientado a metas comunes. De igual manera Antonio y Herrera

(2019) sostienen que el desempeño de un directivo con liderazgo pedagógico tiene una muy buena aceptación en la práctica docente. A su vez, Cabrejos y Suarez (2019) señalan, en su investigación, que existe una relación directa y significativa entre un directivo con liderazgo transformacional y el desempeño docente. Campos – Soto, Trujillo – Torres, Chaves – Barboza (2019) sostienen que los directores con un liderazgo distribuido se caracterizan por la accesibilidad, una comunicación asertiva, fomentando un ambiente de confianza y respeto. López y Gallego (2016) también señalan que el liderazgo distribuido incurre positivamente en el quehacer docente y por ende en el aprendizaje escolar. Otros autores como Moreno – Arrebola y León (2017) también señalan que el liderazgo inclusivo de los directores es valorado muy positivamente en la actuación docente. Otro autor como García – Martínez y Cerdas Montaña (2019) sostiene que fortalecer a los directivos con un liderazgo desde lo pedagógico repercute en el trabajo colaborativo docente. Asimismo, Cabrejos y Torres (2014) señalan que todo centro educativo urge de un director con direccionamiento pedagógico que motiva el aprendizaje como fin principal de la comunidad educativa. Ganga, Villegas Pedraja y Rodríguez (2016) señalan que el liderazgo transformacional del director incide positivamente en la actuación de los docentes. Gonzales, Palomares, López y Gento (2019) destacan la significación del liderazgo directivo pedagógico en la optimización de la práctica docente y por ende en la calidad de la educación. No obstante, García (2016) señala que ambas variables de estudio se corresponden como regular y adecuado; esto trae consigo que los directivos tengan que replantear su liderazgo pedagógico respecto al ámbito de enseñanza de los profesores.

Por otro lado, se establecen las siguientes conclusiones: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en sus respectivas dimensiones con un 46.1% de los artículos revisados. Los directores que asumen un liderazgo pedagógico y transformacional influyen positivamente en el desempeño docente con un 15.4%. Los estilos de liderazgo predominantes en la gestión directiva son el liderazgo pedagógico y transformacional con un 38.5% de los artículos revisados. Estas conclusiones se corroboran con las investigaciones hechas por Rafael y Orbegoso (2019) los cuales concluye que existe influencia del liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente. Asimismo, Casas

(2017) concluye que, a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. A su vez, Rosas (2016) consigna como resultado a través del coeficiente de correlación de Pearson que existe una relación positiva media o moderada, entre liderazgo pedagógico directivo y el desempeño docente. Del mismo modo, Navarrete, Menacho, Esquiagola y Uribe (2019) muestran como resultados que el comportamiento del desempeño docente depende en 56.5% del líder directivo pedagógico; en otras palabras, aquellos docentes que perciben que el directivo presenta buen liderazgo pedagógico incide en que su actuación sea buena. Asimismo, estudio como el de Cabrejos (2014) señalan en sus resultados que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la productividad en los docentes y esto sucede cuando se trata de directivos participativos cuya finalidad es involucrar a los docentes en metas institucionales.

Finalmente, si bien es cierto que los artículos científicos revisados concluyen que existe una relación directa y significativa en un 69.2% y altamente significativa en un 30.8% y se resume en que las buenas actuaciones y decisiones de un directivo con liderazgo pedagógico influyen, sin duda, en el buen desempeño de los docentes tanto en su labor concreta en el aula como en su actuar en la Institución Educativa. Sin embargo, en dichas investigaciones no se ha profundizado, realmente, en los roles y funciones concretas de los directores; es decir, no hay, todavía, claridad respecto al desarrollo profesional del directivo y a partir de ello evaluar cómo influye su liderazgo con los docentes. Y esto tiene sentido en el hecho que la carrera directiva debe ser atractiva para que pueda convocar a los mejores profesionales. No obstante, en los artículos revisados, se han resaltado más las características personales, motivacionales y técnicas de los directores y su proceso de repercusión en el trabajo profesional de los profesores.

VI. CONCLUSIONES

1. La incidencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la revisión sistemática de los artículos científicos seleccionados es significativa en un 69.2% y altamente significativa en un 30.8%, en tal sentido, las buenas actuaciones de los directivos influyen positivamente en el desempeño de los docentes y por ende en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
2. Las teorías identificadas sobre las variables de estudio son el liderazgo pedagógico cuya idea principal se centra en fomentar los aprendizajes en los estudiantes; mientras que, para el desempeño docente se desarrolla el enfoque crítico reflexivo como parte de un proceso de reflexión de mejora de la práctica docente.
3. La metodología empleada en los artículos científicos revisados ha sido de tipo cuantitativo, no experimental, de carácter transversal con diseños correlativos lineales en un 46.1%, descriptivos en un 38.5% y un 15.4% de correlacionales causales. La técnica de cálculo más utilizada es la correlación de Pearson con un 61.5% y dentro de sus hallazgos tenemos que existe una relación significativa entre las variables con un 69.2% de los artículos revisados.
4. Los instrumentos utilizados en los artículos científicos revisados son en su totalidad la encuesta y el cuestionario y el grado de confiabilidad es muy alto con un 84.65% en los artículos revisados.
5. Los resultados de los artículos científicos seleccionados y analizados denotan un grado significativo en las variables de estudio; por lo tanto, hay correspondencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

VII. RECOMENDACIONES

Seguir profundizando en las investigaciones tipo revisiones sistemáticas en el campo educativo, de tal forma, que se tenga referentes investigativos.

Empoderar a los directivos de los marcos normativos como el Marco del Buen Desempeño Directivo con el fin de tener un referente en el desarrollo de su labor como directivo; de igual manera a los docentes respecto al Marco del Buen Desempeño Docente.

Desarrollar la propuesta sugerida con el fin empoderar a los directivos respecto del liderazgo pedagógico y por ende influir en el desempeño de sus docentes.

Promover la autoformación docente como parte de la superación personal y profesional de los docentes y directivos.

VIII. PROPUESTA

La propuesta de un Programa de Habilidades Directivas para un Liderazgo Pedagógico se centra en los esfuerzos normativos y en la construcción de herramientas de trabajo educativo desarrollados en el país, tales como el Currículo Nacional (2016), el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) como cimientos teóricos del trabajo en la escuela. En ese sentido, la finalidad de la propuesta se corresponde con el fortalecimiento de competencias directivas direccionadas a un liderazgo, principalmente, de tipo pedagógico que continuamente reflexione sobre su actuación. Ello implica empoderar a los directores en planificación curricular y en el seguimiento formativo a los docentes; en la construcción de un clima favorable para la convivencia escolar y la implementación de los instrumentos de gestión institucional.

Como se sabe, la reforma de las instituciones escolares es un tema de actualidad en las políticas educativas de todos los países del mundo. Sin duda, son precisamente las escuelas las que en su estructura y visión institucional menos han cambiado. Todavía se percibe en los centros escolares una gestión basada en funciones burocráticas, administrativas, desligadas de los aprendizajes de los estudiantes en el marco de una estructura jerárquica piramidal con un ejercicio autoritario de la dirección escolar. Asimismo, la convivencia en la escuela, se basa en una comunicación vertical donde las participaciones de las familias son escasas y solo para temas de información académica de sus hijos. Esta problemática no es ajena a las escuelas de la jurisdicción de la Ugel de Santigo de Chuco y a eso habría que agregar los bajos resultados de aprendizaje obtenidos a nivel nacional, provincial y local. Sin embargo, esta situación tiene muchos factores de entendimiento, dentro de ellas el liderazgo directivo como un factor de cambio positivo en la gestión escolar. Se conoce que el segundo factor determinante en la transformación de las escuelas hacia una gestión participativa, democrática, inclusiva, centrada en los aprendizajes de los escolares pasa por la conducción de un director con liderazgo pedagógico. En ese sentido, el presente programa de fortalecimiento directivo se fundamenta en el ejercicio de un liderazgo pedagógico organizados en tres aspectos: Implementación curricular y afianzamiento docente,

Promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela,
Implementación de los instrumentos de gestión institucional.

El programa se organiza en tres módulos: El módulo 1 titulado Implementación curricular y afianzamiento docente se centra en aspectos y contenidos claves para el funcionamiento del CNEB en el cual el directivo reflexiona sobre su rol como líder pedagógico en el fortalecimiento pedagógico de sus docentes. Para ello se desarrolla 5 sesiones de aprendizaje. El módulo 2, Promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela. Este tema aborda el manejo de las emociones dentro del contexto escolar, la participación de la comunidad educativa, la disciplina o el manejo de conflictos, la prevención de la violencia escolar. Para ello se desarrolla 5 sesiones de aprendizaje. El módulo 3, Implementación de los instrumentos de gestión institucional el cual se centra en la planificación, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión, en concordancia con objetivos y metas de la Institución Educativa. Para ello se desarrolla 5 sesiones.

Las competencias directivas se priorizan del Marco del Buen Desempeño Directivo. En el primer módulo la competencia seleccionada es aquella que orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, por ejemplo, la competencia 6: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa; y los desempeños 19, 20 y 21. Asimismo, en el segundo módulo la seleccionada es la competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática y un clima escolar basado en el respeto y la colaboración mutua. Aquella que gestiona las condiciones para la mejora de los aprendizajes; y los desempeños 4 y 5. Finalmente, en el módulo 3 se selecciona la competencia 1: conduce de manera participativa la planificación institucional; y sus desempeños 1 y 2. La competencia 2: promueve y sostiene la participación democrática y un clima escolar basado en el respeto y la colaboración mutua; y el desempeño 3.

REFERENCIAS

- Adelman, M. y Lemos, R. (2019, 29 de octubre). Gestión para los Aprendizajes [ponencia]. I Seminario Internacional Liderazgo Educativo en Instituciones Educativas, Lima, Perú.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6805/Gesti%C3%B3n%20para%20los%20aprendizajes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzoraiki, Rahman y Mutalib (2018) The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers' Performance in the Yemeni Public Schools. European Scientific Journal September 2018 edition Vol.14, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Antonio, M. y Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. Gestión I+D. Vol 04 - N° 02, Julio - diciembre 2019 - Edición Semestral.
http://190.169.30.98/ojs/index.php/rev_GID/article/view/16996
- Arana y Coronado (2017) Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. Revista Educa UMCH. N° 09 – enero – junio.
<https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Arteta, N. (2019) (2019, 29 de noviembre). Propuesta de Fortalecimiento del Cargo Directivo en el Sistema Escolar [ponencia]. MINEDU, Lima: Perú.
<http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/Natalia-Arteta-Ponencia-Seminario-29.10.pdf>
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño del mundo para alcanzar sus resultados. Documento de trabajo 41. Santiago de Chile: PREAL.

- Barrios, E. (2015) Liderazgo directivo y desempeño docente en el distrito de Amarilis – Huánuco. *Gaceta Científica*, 1(3), 260- Vol. 1 Núm. 3 (2015). <http://diu.unheval.edu.pe/revistas/index.php/gacien/article/view/457>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York. Free Press.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Gulf.
- Bolívar, A. (1997) “Liderazgo, mejora y centros educativos” <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>. Lunes 26 de diciembre de 2011
- Bolívar, A. (2010). La autonomía de los centros educativos en España. Disponible en: http://www.educacion.es/cesces/revista/presentacion_revista.htm
- Cabrejos, H. y Torres, T. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. UCV-HACER” *Revista de Investigación y Cultura*. 3(2)5: 10-16. 3. Volumen: 2, Número 5. noviembre 2014. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5472508>
- Cabrejos, R. y Suarez, E. (2019). Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas – Ecuador. *Ciencia y Desarrollo* 22 (3):37-48 Julio-septiembre 20. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v22i3.1792--> art 5
- Campos, A., Trujillo, J. y Chaves, E. (2019). Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXV, No. 3, 2019 42-58. <http://dx.doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27355>

- Casas, A. (2019) Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. Investigación Valdizana Vol. 13 (1), enero - marzo de 2019, Huánuco-Perú. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Cumsille, B. y Fiszbein, A. (2015) Construyendo Políticas docentes efectivas: pautas para la acción. Washington: EL DIALOGO: Liderazgo para las Américas.
- Chiavenato, I. (2006). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá- Colombia: Mc Graw Hill.
- Declaración de la XXV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación (2016) Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, ha decidido centrarse en la temática: “Juventud, Emprendimiento y Educación”
https://www.segib.org/wpcontent/uploads/Declaracion.XXVConferencia.iberamericana_esp.pdf
- Del Salto, V., Fernández. A. y Pachar, M. (2019) El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. Ciencia Digital; Vol 3, N° 1
<http://dx.doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287>
- Estrada, E. (2018) “Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico en las Telesecundarias de la Zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca”. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/Año:> VI Número: Edición Especial. Artículo no.:37 Período: Noviembre, 2018.
- Freire, P. (1976) La educación como práctica de la libertad (17 ed.) México: Siglo XXI Editores

- Furguerle, F. y Vitorá, R. (2016) Liderazgo en los directivos de educación primaria. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 18 (2): 208 – 227. 2016. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727004>
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016) Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. Interciencia. Vol. 41 N° 9 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946994003>
- García, J. y Cerdas, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. Innovaciones Educativas · Año XXI · Número 31 · diciembre 2019. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- García, S. (2016). Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del 5° grado nivel secundario de una institución educativa de Lima, 2016. E-ISSN 2411-0167 Volumen 02 - N° 2 julio - diciembre 2018 Págs. 128 – 140. <https://doi.org/10.18050/revpsi.v20i1.2247>
- Ghiselli, E. (1970). Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa. La Habana: Revolucionaria.
- González, R., Palomares, A., López, E. y Gento, S. (2019) Explorando el liderazgo pedagógico del docente su dimensión formativa. Contextos. Educ., 24, 9-25. <http://doi.org/10.18172/con.3936>.
- Herbert A., Donald W. Smithburg y Victor A. Thompson (1968, 1950), Administración pública, México.
- Hernández, Fernández y Baptistas (2004) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F.

- Leal-Soto, F. Albornoz, A. y Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. Estudios Pedagógicos XLII, N° 2: 193-205. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- Leithwood, k. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Salesianos.
- Leithwood, K., Sammons, P, Hopkins, D. (2006). Liderazgo escolar exitoso. Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos. Nottingham: Colegio Nacional de Liderazgo Escolar / Universidad de Nottingham.
- López, J. (2018). El fenómeno del liderazgo en los centros educativos. Un estudio de las cooperativas de enseñanza en España. Revista Internacional de Educación y Aprendizaje, 6(3), 2018, ISSN 2255-453X <http://journals.epistemopolis.org/index.php/educación>
- López. P y Gallegos, V. (2016) Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. Perfiles Educativos vol. XXXIX, num. 158, <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v39n158/0185-2698-peredu-39-158-00112.pdf>
- Lussier, A. (2011) Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ta Edición. México. Cengage Learning
- Mcgregor, D. (1960). The Human side of Enterprise. New York. McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación (2013) Rutas de Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Navarrete.
- Ministerio de Educación (2018) Reporte de Evaluación en Cifras de la Evaluación Ordinaria del Desempeño Docente, 2018. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación (2018) Ley de la Reforma Magisterial LEY N.º 29944. 5ta Edición. Lima.

Ministerio de Educación (2017) Enfoque Crítico Reflexivo para una Nueva Docencia. Lima: Ilustra Consultores

Ministerio de Educación (2014) Marco del Buen Desempeño Directivo. Directores construyendo escuela. Primera Edición. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación (2013) Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Primera Edición. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación (2012) Marco del Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida. Primera Edición. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación (2003) Ley General de Educación. Ley Nª 28044. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación y Formación Profesional (2019) TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y del aprendizaje. Madrid: Secretaria General Técnica.

Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio.

Morayma, L. y Coronado, J. (2017) Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa parroquial del distrito de San Isidro. Núm. 09 (2017): Revista Educa - UMCH N°09 2017 (enero - junio). <https://doi.org/10.35756/educaumch.v9i0.33>

Moreno, R. y León, M. (2017). Análisis del liderazgo inclusivo en centros educativos de Primaria y Secundaria de Granada. Reidocrea | ISSN: 2254-5883 |

Volumen 6. Artículo 17. Páginas 211-220. <https://www.ugr.es/~reidocrea/6-17.pdf>

Navarrete, L., Menacho, I, Esquiagola E. y Uribe, Y. (2019). The Director's Pedagogical Leadership and its incidence in Teaching Performance Journal of Global Education Sciences. Vol. 1, N° 1.

<https://doi.org/10.32829/ges.v1i1.74>

Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A. y Orbe, M. (2020) Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. Journal of business and entrepreneurial studies, vol. 4, núm. 1, 2020 Colloquium editorial, Ecuador. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>

Orellana, K. (2019) El liderazgo del director y el desempeño docente autopercibido en un grupo de colegios privados salvadoreños. Revista Internacional de Estudios en Educación 2019, Año 19, N0 1, 47-63.

<https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>

Organización de los Estados Iberoamericanos, la Ciencia y la Cultura (2019) Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. Madrid: Creapress.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009) Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo. México: OCDE

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015) Informe Anual 2014 OREALC/UNESCO Santiago. Chile: UNESCO

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015) Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. OREALC/UNESCO Santiago. Chile: UNESCO

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017) Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. Rendir cuentas en el ámbito de la educación: Cumplir Nuestros compromisos. 1era Edición. Paris: UNESCO

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). Mirada sobre la Educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica. Madrid: OEI

Rafael, B. y Orbegoso, V. (2019) Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. Revista Lex de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Alas Peruanas. LEX N° 23 - AÑO XVII - 2019 - I / ISSN 2313 – 1861. <https://orcid.org/0000-0002-6331-9524>

Rosas, E. (2016) Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana. ConCiencia EPG -Volumen I - N 56 ° 1 junio, 2016 - ISSN: 2517 – 9896.
<http://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/RCCEPG/article/view/1-1-5>

Roalino (2005) ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. Santiago de Chile: AMF

Ruiz, W. (2015). Liderazgo y Empoderamiento Directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo. Educare et Comunicare Vol. 3 No. 2. Agosto-Diciembre, 2015: 33-42. <https://doi.org/10.35383/educare.v2i5.98>

Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. Revista de Investigación Educativa, 37(2), 487-503. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>

- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2016) El desafío de construir calidad en las escuelas rurales del Perú: Experiencia en Julcán – La Libertad. Primera Edición: Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Stenhouse (1970) El Proyecto Curricular de Humanidades: la teoría fundamental en la práctica. London
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*.
- Tyler, R. (1949). Principios básicos de currículo e instrucción. Buenos Aires: Troquel.
- Universidad César Vallejo (2017) Código de ética en la investigación de la Universidad César Vallejo. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-1.pdf>
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro y su evaluación. La Habana: Pueblo y educación.
- Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog: Pensamiento Imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>.
- Vidal O., & Barriga, C. (2018). Gestión del liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N°3089 “Los Ángeles” - Ventanilla. Lima 2018. *IGOBERNANZA*, 1(4), 30-46. <https://doi.org/10.47865/igob.vol1.2018.28>

ANEXOS

ANEXO N° 01

Matriz de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Dimensiones
<p>Variable Independiente 1: Liderazgo directivo</p>	<p>El liderazgo directivo se refiere a un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora</p>	<p>Dimensión 1: Centrado en la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p>
		<p>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para el logro de aprendizajes</p>
<p>Variable dependiente 2: Desempeño docente</p>	<p>La visión de la profesión docente en la que se basa el Marco de Buen Desempeño Docente se enmarca en esta segunda opción, la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto.</p>	<p>Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</p>
		<p>Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p>
		<p>Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.</p>
		<p>Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>

ANEXO N° 02

Criterios de inclusión y exclusión de la población

CRITERIOS	INCLUIDOS	EXCLUIDOS
Tiempo.	Desde el año 2014 hasta el año 2019.	Anteriores al 2014
Tipo de investigación.	Artículos que están en revistas indexadas.	Tesis doctorales
Contenido.	Que contengan información metodológica relevante.	Sin información metodológica. Con información metodológica irrelevante.
Congruencia.	Que contengan las dos variables de estudio.	Que no contengan las dos variables de estudio.
Idioma.	Español o inglés.	Otro idioma.

ANEXO Nº 03

Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS											
N	Año_publicación	Idioma	Buscador	Nombre	Autor	Título	Variable_1	V1_teoría	Autor		
1	3	1	3	Conciencia	Elva Flora	Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana	1	1	1		
2	4	1	1	Revista	Kenny Line	Liderazgo del director y el desempeño docente autopercibido en un grupo de colegios privados salvadoreños	1	1	2		
3	2	1	1	Educare	William Ant	Liderazgo y empoderamiento directivo en instituciones educativas de chichlayo	1	1	2		
4	4	1	1	Revistas	Laura Mora	Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de san isidro	1	1	2		
5	6	1	1	Revista	Bertha Luz	Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente	1	1	1		
6	3	1	1	Estudios	Francisco	Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme*	1	1	2		
7	1	1	1	UCV-Ha	Hilda Delic	Liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director	1	1	2		
8	3	1	1	Revista	Johel Furgl	Liderazgo en los directivos de educación primaria	1	1	1		
9	6	1	1	Innovación	José Anton	Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas	1	1	2		
10	6	1	1	Reidoc	Rubén Mor	Análisis del liderazgo inclusivo en centros educativos de primaria y secundaria de granada	1	1	4		
11	6	1	1	Contexto	Raúl Gonz	Explorando el liderazgo pedagógico del docente su dimensión formativa	1	1	1		
12	6	1	1	Revista	Campos-S	Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de melilla, españa	1	1	3		
13	6	1	1	Revista	Raúl Cabre	Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal antonio jose de sucre de la provincia de	1	1	2		
14	6	1	1	Revista	Mirian Grad	Liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes	1	1	1		
15	5	1	1	Reice R	Marina Gar	Prácticas eficaces de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad docente en los ceip públicos de andalucía. la percepción d	1	1	1		
16	6	1	1	Revista	Felipe Sep	habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del biobío, chile	1	1	5		
17	5	1	2	Revista	Javier Muril	Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el apre	1	1	1		
18	5	1	6	Revista	Edwin Barr	Liderazgo directivo y desempeño docente en el distrito de Amarillis - Huánuco - 2013.	1	1	1		
19	5	1	6	Revista	Enrique Je	Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través	1	1	1		
20	5	1	4	Revista	Jesús Lóp	El fenómeno del liderazgo en los centros educativos	1	1	1		
21	4	1	5	Revista	Ofelia Vidal	Gestión del liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa N°3089 Los Angeles Ventanilla Lima 2	1	1	1		
22	3	1	2	Revista	Francisco	Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile	1	1	1		
23	3	1	3	Revista	Pablo Lópe	Liderazgo ditribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile	1	1	3		
24	3	1	7	E-ISSN	Silvia Garc	Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del 5° grado nivel secundario de	1	1	1		
25	6	2	8	Journal	Lilia Máxim	The Director's Pedagogical Leadership and its incidence in Teaching Performance	1	1	1		
26	6	1	1	Investiga	Angela C. C	Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente	1	1	1		

ANEXO N° 04

PROGRAMA “LÍDERES PARA EL CAMBIO EDUCATIVO” HABILIDADES DIRECTIVAS PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN EL MARCO DEL CURRÍCULO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES:

1.1. Unidad de Gestión Educativa Local	: Santiago de Chuco
1.3. Lugar	: Santiago de Chuco
1.4. Beneficiarios	: Directores de I.E.
1.5. Duración	: 5 semanas
1.6. Horas de aplicación	: 03 horas pedagógicas
1.7. Semanas	: 20 semanas
1.8. Duración de sesión	: 135 minutos

II. OBJETIVO

2.1 GENERAL:

Fortalecer el desempeño de los directivos de instituciones públicas de la jurisdicción de la Ugel de Santiago de Chuco para consolidar una gestión escolar con liderazgo pedagógico en el marco del currículo nacional de la educación básica y el marco del buen desempeño directivo que contribuya en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

2.2. ESPECÍFICOS:

- 2.2.1. Capacitar en gestión curricular y fortalecimiento docente a los directivos de la Ugel de Santiago de Chuco en el marco del CNEB y de las competencias del MBDDir.
- 2.2.2. Capacitar en promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela a los directivos de la Ugel de Santiago de Chuco en el marco del CNEB y de las competencias del MBDDir.

2.2.3. Capacitar en la implementación de los instrumentos de gestión institucional a los directivos de la Ugel de Santiago de Chuco en el marco del CNEB y de las competencias del MBDDir.

III. FUNDAMENTACIÓN

La reforma de las instituciones escolares es un tema de actualidad en las políticas educativas de todos los países del mundo. Sin duda, son precisamente las escuelas las que en su estructura y visión institucional menos han cambiado. Todavía se percibe en los centros escolares una gestión basada en funciones burocráticas, administrativas, desligadas de los aprendizajes de los estudiantes en el marco de una estructura jerárquica piramidal con un ejercicio autoritario de la dirección escolar. Asimismo, la convivencia en la escuela, se basa en una comunicación vertical donde las participaciones de las familias son escasas y solo para temas de información académica de sus hijos. Esta problemática no es ajena a las escuelas de la jurisdicción de la Ugel de Santiago de Chuco y a eso habría que agregar los bajos resultados de aprendizaje obtenidos a nivel nacional, provincial y local. Sin embargo, esta situación tiene muchos factores de entendimiento, dentro de ellas el liderazgo directivo como un factor de cambio positivo en la gestión escolar. Se conoce que el segundo factor determinante en la transformación de las escuelas hacia una gestión participativa, democrática, inclusiva, centrada en los aprendizajes de los escolares pasa por la conducción de un director con liderazgo pedagógico. En ese sentido, el presente programa de fortalecimiento directivo se fundamenta en el ejercicio de un liderazgo pedagógico organizados en tres aspectos: Implementación curricular y afianzamiento docente, Promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela, Implementación de los instrumentos de gestión institucional

IV. METODOLOGÍA

El programa de fortalecimiento directivo se centra en un enfoque basado en competencias y una metodología activa en la cual los participantes son constructores de sus aprendizajes, a través de espacios de diálogo y reflexión

individual y grupal. Asimismo, se vincula constantemente la teoría con la práctica. El programa se organiza en tres módulos: El módulo 1 titulado Implementación curricular y afianzamiento docente se centra en aspectos y contenidos claves para el funcionamiento del CNEB en el cual el directivo reflexiona sobre su rol como líder pedagógico en el fortalecimiento pedagógico de sus docentes. Para ello se desarrolla 8 sesiones de aprendizaje. El módulo 2, Promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela. Este tema aborda el manejo de las emociones dentro del contexto escolar, la participación de la comunidad educativa, la disciplina o el manejo de conflictos, la prevención de la violencia escolar. Para ello se desarrolla 8 sesiones de aprendizaje. El módulo 3, Implementación de los instrumentos de gestión institucional el cual se centra en la planificación, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión, en concordancia con objetivos y metas de la Institución Educativa. Para ello se desarrolla 8 sesiones.

V. PROGRAMA DE SESIONES DE APRENDIZAJE:

MÓDULOS	SESIONES	DURACIÓN	MATERIALES	EVALUACIÓN
MÓDULO 1: Implementación curricular y afianzamiento docente	S1: La autoestima y motivación en el líder educativo.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S2: Definiciones claves del CNEB y los enfoques transversales.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S3: La evaluación formativa en el proceso de la enseñanza – aprendizaje.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S4: La importancia del acompañamiento pedagógico en la práctica de los docentes.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S5: Orientaciones pedagógicas para la elaboración de sesiones de aprendizaje en el marco de un	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo

	enfoque por competencias.			
MÓDULO 2: Promoción de una convivencia democrática y colaborativa en la escuela	S6: El clima y la convivencia en la escuela.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S7: Promoción de la participación estudiantil en la escuela.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S8: Promoción del enfoque de disciplina positiva en la comunidad educativa.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S9: El director como mediador de conflictos dentro de la I.E.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S10: Tipos de violencia escolar y protocolos de atención.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
MÓDULO 3: Implementación de los instrumentos de gestión institucional	S11: Diagnóstico de la escuela, análisis de problemas y tipos de información.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S12: Elaboración del PEI: identidad, propuesta pedagógica y de gestión.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S13: Elaboración del Diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI.	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S14: Elaboración de objetivos y metas del PEI según metodología SMART	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo
	S15: Elaboración del PAT y su relación con el PEI	135 min.	PPT, hojas de trabajo, papelotes, plumones	Lista de cotejo

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 01

“La autoestima y motivación en el líder educativo”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Autoestima y motivación en el líder educativo
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

COMPETENCIA	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
DESEMPEÑOS	9. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
APRENDIZAJE ESPERADO	Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.
LOGRO DE LA SESIÓN	Identifica características del concepto de sí mismo, su autoestima y motivación.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 01. ➤ Se visualiza el video: ¿Quién soy? Del teólogo Gabriel Pereyra (anexo 01) ➤ Responden a las siguientes preguntas: ¿Podrías decir quién eres? ¿A dónde quieres llegar?, ¿Qué huella quieres dejar? y ¿cuál es tu misión?, ¿Por qué es importante conocernos?, ¿Por qué un líder debería conocerse? ➤ Propósito de la sesión: Reflexionar sobre la importancia del autoconocimiento en los ámbitos personal y profesional a partir de la valoración que nos damos a nosotros mismos y a nuestras motivaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador revisa junto a los participantes la primera parte del PPT Autoconocimiento, autoestima y motivación (anexo 02) ➤ Luego, los participantes redactan su historia personal a partir de momentos claves en sus vidas en una hoja de trabajo (anexo 03) ➤ En plenaria los participantes sustentan sus trabajos. ➤ El facilitador consolida las ideas. 	- Video	105 mts

<p>SALIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Luego, los participantes identifican dos virtudes y dos defectos que tengan en tarjetas metaplan. ➤ Luego pegan esas tarjetas en la pared del aula. ➤ El facilitador agrupa las virtudes y defectos ➤ Luego, el facilitador responde que te fue más fácil reconocer las virtudes o defectos ➤ Posteriormente, el facilitador a través de la técnica exposición – dialogo sustenta el tema: La Autoestima, base del liderazgo ➤ El facilitador plantea las siguientes preguntas: ¿Has vivido situaciones como las que se describen al inicio de la lectura?, ¿Qué puede pasar cuando un líder tiene baja autoestima? ➤ El facilitador canaliza las ideas expuestas. ➤ El facilitador revisa, conjuntamente con los participantes, la segunda parte del PTT. Se presenta información sobre la autoestima y su importancia en el liderazgo directivo. (anexo 02) ➤ Luego, plantea la siguiente pregunta: ¿Qué puede pasar cuando un líder tiene baja autoestima? ➤ A través de la técnica lluvia de ideas, los participantes exponen sus ideas. ➤ El facilitador canaliza las ideas. ➤ El facilitador, conjuntamente con los participantes, revisa la tercera parte del PTT. Se presenta información sobre la motivación y sus tipos y cómo se relaciona con el liderazgo directivo. (anexo 02) ➤ Reflexionan a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de motivación crees que sueles mostrar a nivel personal y en tu labor como directivo?, ¿Qué motivación promueves en tu equipo? ➤ A través de la técnica lluvia de ideas, los participantes exponen sus ideas. ➤ El facilitador canaliza las ideas. ➤ Los participantes aplican lo aprendido a partir de completar un cuadro de autoconocimiento en una hoja de trabajo (anexo 04) el cual contiene tres partes: ¿cómo me veo?, ¿cuánto me valoro? y ¿a dónde voy? ➤ Se sustenta en plenaria las respuestas. 	<p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	
<p>SALIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

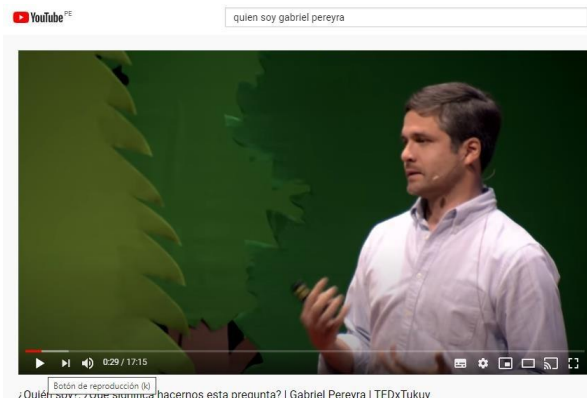
Branden, N. (1995). The six pillars of self-esteem [Los seis pilares de la autoestima]. Nueva York: Bantam. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary educational psychology, 25(1), 54-67.

Fischman, D. (2019). Autoestima: La base de la autoestima. Effectusfischman. Recuperado de: <https://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/64/autoestima:-la-base-del-liderazgo>

Pereyra, G. [TED en español]. (2016 agosto 12). ¿Quién soy? ¿Qué significa hacernos esta pregunta? [Video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9l0lJ_7N_Vc

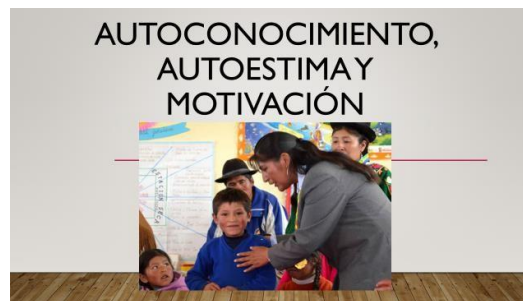
ANEXO 01

VIDEO: ¿Quién soy? de Gabriel Pereyra



ANEXO 02

PPT – AUTOCONOCIMIENTO, AUTOESTIMA Y MOTIVACION



ANEXO 03

HOJA DE TRABAJO Nº 01

MI HISTORIA DE VIDA Y LOS HITOS QUE LA MARCARON

Instrucción: Redacta la historia de tu vida a partir de los momentos o hitos más relevantes y luego relaciónalo con tu vida profesional.

ANEXO 04

HOJA DE TRABAJO Nº 02

CUADRO DE AUTOCONOCIMIENTO

¿Cómo me veo?	¿Cuánto me valoro?	¿A dónde voy?
¿Cuáles son tus principales características como directivo?	¿Qué fortalezas potencian tu labor como directivo? ¿Qué aspectos de mejora limitan tus resultados como directivo?	¿Qué te llevó a ser directivo? ¿Qué expectativas tienes de tu labor como directivo?

ANEXO 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 01

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Identifica características del concepto de sí mismo, su autoestima y motivación.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 02

“Definiciones claves del CNEB y los enfoques transversales”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Definiciones claves del CNEB y los enfoques transversales
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

2. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
2.2. DESEMPEÑOS	9. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Propone acciones concretas, coherentes con las definiciones clave del currículo y los enfoques transversales para atender una problemática de la IE.

3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida a la sesión N° 02 ➤ El facilitador propone la siguiente pregunta para ser absuelta: ¿Qué entendemos por competencia? ➤ A través de la técnica lluvia de ideas se canaliza las intervenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se visualiza el siguiente video: competencias, ¿qué significan? (anexo 01) ➤ Responden a las siguientes preguntas: ¿Qué situación afronta?, ¿Qué aspectos evalúa?, ¿Qué soluciones propone?, ¿Qué competencias y capacidades movilizó?, ¿La solución propuesta permitió solucionar el problema?, ¿Cómo se relaciona esta situación con el Perfil de egreso y/o el MBDDir? ➤ Se presenta dos casos con el fin de analizarlos y darle solución: CASO 1 <i>A Roxana, quien asiste a clases de 5 años, le han pedido hacer una presentación breve sobre su pasatiempo favorito. Para ello, tendrá</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Video - Hoja de trabajo 	105 mts

	<p>que poner en juego una serie de capacidades como desarrollar sus ideas de acuerdo con la temática, utilizar un vocabulario de uso frecuente y una pronunciación entendible, apoyarse en gestos y lenguaje corporal, responder en forma pertinente a lo que le dicen, entre otras. De esta manera, en esta situación, Roxana está demostrando competencia en comunicarse oralmente en su lengua materna".</p> <p style="text-align: center;">CASO 2</p> <p>Jorge, al ver que la playa en la que veranea se encuentra infestada de desperdicios, ha empezado, con un grupo de amigos de su escuela, a contribuir con la limpieza de este espacio a través de acciones para preservarla, como difundir entre los veraneantes la importancia de cuidar del ambiente. Para ello, los jóvenes manejan fuentes de información que les permiten comprender el impacto de estos residuos en nuestro mar, nuestra salud y nuestro planeta, de manera tal que puedan transmitir a los demás estos conocimientos y motivarlos para cuidar del mundo. En ese sentido, Jorge y sus amigos están siendo competentes en gestionar responsablemente el espacio y el ambiente. Además, se combinan otras competencias pues, para difundir sus ideas y persuadir a la comunidad, por ejemplo, deben comunicarse oralmente con pertinencia y coherencia, escribir diversos tipos de texto, y convivir y participar democráticamente en busca del bien común.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador conjuntamente con los participantes analiza los casos y establecen con sus propias palabras una definición de competencia. ➤ El facilitador muestra la siguiente cita con la finalidad de reflexionar acerca del rol del directivo: "En una escuela que pretende formar para la vida: La competencia ha de identificar aquello que necesita cualquier persona para dar respuesta a los problemas con los que se enfrentará a lo largo de su vida. Por tanto, competencia consistirá en la intervención eficaz en los diferentes ámbitos de la vida mediante acciones en las que se movilizan, al mismo tiempo y de manera interrelacionada, componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales." (Zavala y Arnau, 2007). ➤ Se visualizan los siguientes videos: capacidades (anexo 02), estándares de aprendizaje (anexo 03), desempeños (anexo 04) ➤ A través de la dinámica de expertos y por equipos de trabajo los participantes exponen sobre los siguientes términos: capacidades, estándares de aprendizaje, desempeños. ➤ En plenaria sustentan sus trabajos grupales ➤ A través de la técnica de la exposición – dialogo, el facilitador presenta en un PPT ideas fuerzan que consolidan los aprendizajes. 	PPTs	
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Blejmar, B. (2013). "El Lado Subjetivo de la Gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo". Bs.As: Aique.
- Volante, P. & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. Revista Ingeniería de Sistemas, 16(1), 75-92.

ANEXO 01:

video 1: competencias, ¿qué significan?



ANEXO 02:

video 2: capacidades



ANEXO 03:

video 3: estándares de aprendizaje



ANEXO 04:

video 3: estándares de aprendizaje



ANEXO 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 02

SESIÓN DE APRENDIZAJE:
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Propone acciones concretas, coherentes con las definiciones clave del currículo, y los enfoques transversales para atender una problemática de la I.E.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 03

“La evaluación formativa en el proceso de la enseñanza – aprendizaje”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	La evaluación formativa en el proceso de la enseñanza – aprendizaje.
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
2.2. DESEMPEÑOS	21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Sintetiza información relevante para la implementación de la evaluación formativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida a la sesión N° 03 ➤ El facilitador a través de tarjetas metaplan les pide a los participantes colocar sus ideas de acuerdo a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - "Los docentes dicen que la evaluación formativa..." - "Para los directivos la evaluación formativa..." - "Los estudiantes piensan que la evaluación formativa..." ➤ Luego, pegan las tarjetas metaplan en las paredes del aula con el fin de seleccionarlas y analizar las ideas. ➤ Se consolidan las ideas en un papelote ➤ El facilitador expresa el logro de la sesión y la evidencia a presentar en esta clase. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se visualizan dos videos: No soy un siete (anexo 02) y Dime como evalúas y te diré como aprenden tus alumnos (anexo 03), con el fin de reflexionar sobre el impacto de las prácticas evaluativas en los estudiantes y su formación. ➤ Antes de iniciar cada video, se presentan las preguntas que se analizarán: ¿Lo observado se relaciona con tu experiencia?, ¿Cómo influye el tipo de evaluación en los aprendizajes que alcanzan los estudiantes?, ¿Qué aportes se identifican de este enfoque de la evaluación? ➤ Luego, los participantes responden a las preguntas planteadas. ➤ Posteriormente, los participantes dialogan en base a preguntas y en parejas sobre la práctica evaluativa en sus IIEE, para lo cual se conforman equipos de trabajo. Las preguntas son: ¿Cómo es la práctica evaluativa de los docentes de su IE?, ¿Qué dificultades y aciertos tienen?, ¿Cuán efectivas o inefectivas son para evaluar competencias?, ¿Realmente evalúan competencias? ➤ Se analiza, en equipo de trabajos, las <i>Orientaciones para la evaluación formativa del CNEB</i>, y las <i>Disposiciones para la evaluación de competencias</i> de la RVM N°094-2020-MINEDU. ➤ Responden las siguientes preguntas: ¿Qué enfoque sustenta la evaluación formativa y cuál es su propósito?, ¿Cómo se evalúa la enseñanza y aprendizaje de las competencias?, ¿Cuál es la relación entre la evaluación de aula y la evaluación nacional?, ¿Cuál es la función de los criterios para la evaluación y como se deberían establecer?, ¿Cómo se distinguen la evaluación para el aprendizaje y la evaluación del aprendizaje? ¿cómo se implementa cada una? ➤ En plenaria los equipos de trabajo sustentan sus trabajos. ➤ El facilitador consolida las ideas expresadas por los equipos de trabajo. ➤ Los participantes se agrupan para elaborar un material informativo (infografía o folleto) sobre la evaluación formativa del CNEB dirigido a la comunidad educativa. ➤ Los equipos de trabajo sustentan en plenaria los trabajos. El facilitador consolida las ideas expuestas. 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	<p>105 mts</p>
<p>SALIDA</p>	<p>Evaluación durante toda la sesión Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado?</p>		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Anijovich, R. [CIPPEC]. (2015 Setiembre 10). El valor formativo de la retroalimentación. [Video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ShIEPX6_NUM&t=171s

Camussi, S. [TED en Español]. (2015 Mayo 21). No soy un 7. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=H-yXOlzZ-ao&t=47s>

MINEDU. (2017). Currículo Nacional de la Educación Básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

MINEDU. (2020). Resolución Viceministerial N.º 094-2020-

ANEXO 01:
Video: no soy un 7



ANEXO 02:
Video: Dime Cómo Evalúas Y Te Diré Cómo Aprenden Tus Alumnos



ANEXO 03

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 03

SESIÓN DE APRENDIZAJE:
 FECHA: / / AULA:

Sintetiza información relevante para la implementación de la evaluación formativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5	
		01												
02														
03														
04														
05														
06														
07														
08														
09														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos. Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos. Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos. Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 04

“La importancia del acompañamiento pedagógico en la práctica de los docentes”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	La evaluación formativa en el proceso de la enseñanza – aprendizaje.
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
2.2. DESEMPEÑOS	9. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	El participante plantea por qué es importante el acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la práctica docente.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida a la sesión N° 04 ➤ Se visualiza el video: Bill Gates: Los profesores necesitan retroalimentación real (anexo 01). ➤ Luego responden a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la opinión sobre el acompañamiento que postula Bill Gates en el video?, ¿Por qué considera que todos los docentes deberían recibir acompañamiento pedagógico? ➤ El facilitador consolida las ideas expuestas y juntos establecen las conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los participantes leen el texto: Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza pp. 261-264 (anexo 02) ➤ Cada grupo deberá realizar un resumen de lo leído a través de un PPT (anexo 03) y responder las siguientes preguntas: ¿qué condiciones se deben considerar para implementar el acompañamiento pedagógico?, ¿cómo considero que se debe realizar este acompañamiento?, 	- Video	105 mts

	<p>¿en qué consiste el monitoreo? y ¿cuál es la relación entre acompañamiento y monitoreo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los equipos de trabajo sustentan sus trabajos ➤ El facilitador canaliza y consolida las ideas de los expositores. ➤ El facilitador presenta los aspectos clave del acompañamiento indicados en el PPT (anexo 03) de la sesión que contiene la definición, fases y estrategias de acompañamiento, y su relación con el monitoreo. ➤ El facilitador a través de la exposición diálogo absuelve las dudas que pudieran presentarse por parte de los participantes. ➤ Formados en equipos de trabajo se recrean situaciones simuladas de acompañamiento pedagógico con el fin de observar las formas de actuación del acompañante y el acompañado. Se tiene como base para esta actividad el protocolo de acompañamiento pedagógico. ➤ El facilitador retroalimenta la participación de cada equipo de trabajo y luego consolida sus ideas. ➤ Los participantes escriben una carta a sus docentes valorando la importancia del Acompañamiento Pedagógico en la práctica docente. ➤ En plenaria los equipos de trabajo exponen sus trabajos. ➤ El facilitador consolida las ideas expresadas por los equipos de trabajo. 	- Hoja de trabajo PPTs	
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Rodríguez Molina,G.(2011).Funciones y rasgos de l liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores,vol.14,núm.2pp.261-264.Recuperadode<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

TED (2013). Bill Gates: Los profesores necesitan retroalimentación. [Video]. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/bill_gates_teachers_need_real_feedback?language=es#t-116697

ANEXO 01:

video: Los profesores necesitan retroalimentación real



Anexo 02:

Texto: Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza

Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza

Guillermo Rodríguez-Molina
Magister en Psicología (d. Docente,
Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
grodriquez@udec.cl

Resumen

El problema de investigación es conocer quiénes son los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación y autoevaluación. El objetivo es describir y analizar los procedimientos e instancias de retroalimentación y autoevaluación en los centros de enseñanza. La investigación se encuentra en curso.

Anexo 03:

PPT – Acompañamiento Pedagógico



ANEXO 04

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 04

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	El participante plantea por qué es importante el acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la práctica docente.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 05

“Elaboración de sesiones de aprendizaje en el marco del CNEB”

I. DATOS INFORMATIVOS:

3.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
3.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
3.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
3.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
3.5. TEMA	Elaboración de sesiones de aprendizaje
3.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
2.2. DESEMPEÑOS	9. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Propone orientaciones para los procesos de enseñanza aprendizaje, a partir de una reflexión sobre los elementos del CNEB y su rol del líder pedagógico.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Elaboración de sesión de aprendizaje considerando las orientaciones pedagógicas para el desarrollo de competencias.

3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida a la sesión N° 05. ➤ Se forman equipos de trabajo a través de la técnica del rompecabezas con el fin de ordenar una sesión de aprendizaje que se presenta desordenada. Los integrantes de cada equipo la ordenan con el fin de darle coherencia. ➤ Luego se les realiza las siguientes preguntas: ¿Qué es una sesión de aprendizaje?, ¿qué estructura presenta?, ¿Cuáles son los procesos pedagógicos insertos en una sesión de aprendizaje? ➤ A través de la técnica de la lluvia de ideas se canalizan las participaciones. ➤ El facilitador anota las ideas principales de los participantes y presenta el propósito de la sesión de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se revisa la primera parte del PPT Orientaciones pedagógicas para la elaboración de sesiones de aprendizaje: los procesos pedagógicos. ➤ A través de la técnica exposición – dialogo se absuelven dudas por parte de los participantes. (anexo 02) ➤ Los participantes reunidos en equipos de trabajo analizan sesiones de aprendizaje seleccionadas con el fin de identificar ciertos errores en la cohesión y coherencia de la misma. Los aspectos estarán en relación a las competencias, capacidades, desempeños, estándares de aprendizaje, procesos pedagógicos. ➤ A partir de la técnica del Sí o No los participantes cambian de un lugar a otro de acuerdo a sus respuestas (Sí – No). En cada cambio de lugar se sustenta la respuesta correcta. ➤ El facilitador consolida las ideas expuestas por los participantes. ➤ Los participantes, de manera individual, elaboran una sesión de aprendizaje en el marco del enfoque por competencias y de la evaluación formativa. ➤ Los participantes de manera voluntaria exponen sus sesiones de aprendizaje sustentándolo a partir del enfoque por competencias y la evaluación formativa. ➤ El facilitador retroalimenta las sesiones de aprendizaje elaboradas y a partir de ellas consolidar ideas y conclusiones. 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	105 mts
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MINEDU.(2014).Marco de Buen Desempeño del Directivo, p.35. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

MINEDU.(2015).Leemos a través del docente el cuento “El gran tesoro de la naturaleza” En Rutas de aprendizaje: Primer Grado, Unidad 6, Sesión 1, pp.2537. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/sesiones2015/unidad06.php>

MINEDU.(2017).Currículo Nacional de la Educación Básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
 Zabala, A., & Arnau, L.(2007).La enseñanza de las competencias. Aula de innovación educativa, 161, pp.40-46.

ANEXO 01

PPT – ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE

ANEXO 02

SESIONES DE APRENDIZAJE -

NÚMERO DE SESIÓN
1/12 (2 horas)

PLANIFICACIÓN DE SESIÓN DE APRENDIZAJE

TÍTULO DE LA SESIÓN
"Reconocemos el tema y los subtemas en los textos que leemos"

APRENDIZAJES ESPERADOS		
COMPETENCIAS	CAPACIDADES	INDICADORES
Comprende textos escritos	➤ Recupera información de diversos textos escritos.	✓ Localiza información relevante en diversos tipos de textos.
	➤ Infiere el significado de textos escritos.	✓ Deduce el tema central y los subtemas en textos de estructura compleja y con diversidad temática.

SECUENCIA DIDÁCTICA
INICIO (15 minutos) <ul style="list-style-type: none">❖ El docente saluda y les hace recordar a los estudiantes los acuerdos de convivencia establecidos.❖ El docente presenta a los estudiantes imágenes del texto propuesto (Anexo 01). El cual les pide que observen con la finalidad que formulen sus hipótesis en relación al texto seleccionado.❖ Los estudiantes interactúan con el docente a través de las siguientes preguntas: A partir de la imagen observada ¿De qué creen que tratará el texto que vamos a leer? ¿Qué es aquello de lo que se habla o de lo que trata un texto? ¿Qué es el tema de un texto? ¿Se puede comunicar algo sin saber qué asunto o tema a tratar? ¿Todos los textos presentan tema y subtemas? ¿Cuáles

ANEXO 03

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 05

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Elaboración de una sesión de aprendizaje considerando las orientaciones pedagógicas para el desarrollo de competencias.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 06

“El clima y la convivencia en la escuela”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	El clima y la convivencia escolar
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.2. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.3. DESEMPEÑOS	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
2.4. APRENDIZAJE ESPERADO	Analiza la relación entre las emociones, las relaciones humanas, el aprendizaje y el desarrollo integral en el marco de la gestión de la convivencia escolar.
2.5. LOGRO DE LA SESIÓN	Analiza las implicancias de la educación como espacio social, y el respeto en la convivencia escolar y la formación de los estudiantes.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 06 y al módulo 2. ➤ El facilitador plantea las siguientes preguntas: ¿Se puede considerar a la escuela como una pequeña sociedad? Sí o No ¿por qué? ¿Cómo debe ser la convivencia en la escuela? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Analiza las implicancias de la educación como espacio social, y el respeto en la convivencia escolar y la formación de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador entrega a las participantes tarjetas metaplan para recoger información sobre los siguientes conceptos: Educación, Desarrollo Integral, Escuela ➤ Los participantes pegan sus tarjetas en las paredes del aula. A su vez se busca relacionar dichos conceptos a través de las siguientes preguntas: ¿Cómo se relacionan los conceptos de educación y desarrollo integral?, ¿Cómo se relacionan ambos conceptos con la palabra “escuela?”, ¿Cómo debe educar la escuela para favorecer un desarrollo integral de los estudiantes?, ¿En qué debe educar la escuela para favorecer un desarrollo integral de los estudiantes? ➤ El facilitador consolida las ideas de los participantes con el fin de establecer conclusiones. ➤ El facilitador a través de un PPT (anexo 01) refuerza el tema de la escuela como espacio social y la escuela, ciudadanía y sociedad democrática. ➤ Se reflexiona a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué se esperaría de los adultos de la comunidad educativa (directivos, docentes) para que sean referentes de ciudadanía y ética para sus estudiantes y contribuyan en la formación de ciudadanos para un mejor país? ➤ Se consolidan ideas ➤ Se visualizan los siguientes videos: ¿Me das un besito? y Hasta que te lo termines (anexo 02). Luego, realiza las siguientes preguntas: ¿Qué opinan de estas situaciones?, ¿Por qué estas situaciones muestran falta de respeto hacia los niños?, ¿Qué otras situaciones de violencia contra los niños pueden estar normalizadas en la sociedad y en la escuela?, ¿De qué manera se puede demostrar respeto por los estudiantes en la escuela? ➤ El facilitador presenta a través de un PPT (anexo 01) los temas de Convivencia Escolar y el respeto mutuo. ➤ El facilitador promueve la reflexión a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo crear un clima de confianza que contribuya a la construcción del respeto mutuo? ➤ Se consolidan ideas ➤ Los participantes elaboran un esquema que incluye una descripción del rol de la escuela para la formación integral y la ciudadanía. (Hoja de trabajo 01) (anexo 03). Se colocará al menos dos acciones de la IE que evidencian respeto por los estudiantes y una justificación de cómo dichas acciones promueven una convivencia saludable. ➤ Se sustentan los trabajos en plenaria. 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	<p>105 mts</p>
<p>SALIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Cazurro, B. [EnSusZapatos]. (2018 Noviembre 14). ¿Me das un besito? [Video]. Recuperado de <https://vimeo.com/300729043>

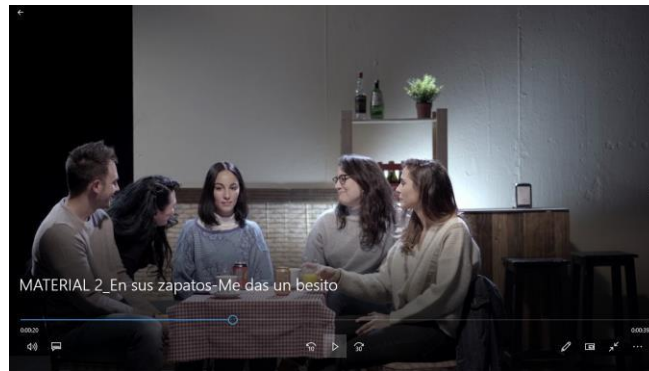
Cazurro, B. [EnSusZapatos]. (2018 Noviembre 17). Hasta que te lo termines [Video]. Recuperado de <https://vimeo.com/300947493>

MINEDU. (2018). Decreto Supremo N 004-2018 que aprueba los Lineamientos para la

ANEXO 01
PPT – La escuela como espacio social



ANEXO 02
VIDEO 1: Me das un besito



ANEXO 03
VIDEO 2: Hasta que te lo termines



ANEXO 03

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 06

SESIÓN DE APRENDIZAJE:
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Analiza las implicancias de la educación como espacio social, y el respeto en la convivencia escolar y la formación de los estudiantes.												N	
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión				
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5		
01															
02															
03															
04															
05															
06															
07															
08															
09															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador.

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 07

“Promoción de la participación estudiantil en la escuela”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Participación estudiantil
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Diseña estrategias efectivas para la promoción de la convivencia escolar, así como la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Plantea acciones para promover espacios de participación estudiantil democrática en su IE.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 07 ➤ El facilitador presenta las imágenes de los líderes juveniles a nivel mundial: Malala Yousafzai y Greta Thunberg (anexo 01). Luego plantea las siguientes preguntas: ¿Quiénes son estas dos jóvenes?, ¿Qué han hecho en el mundo para que sean reconocidas? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ A partir de la siguiente pregunta se busca la reflexión de los participantes: ¿Qué estamos haciendo para empoderar a nuestros estudiantes y convertirlos en agentes de cambio como lo son Malala Yousafzai y Greta Thunberg? ➤ Se señala el propósito de la sesión: Plantea acciones para promover espacios de participación estudiantil democrática en su IE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador promueve la reflexión a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué es participación estudiantil?, ¿Qué implica participar?, ¿Qué habilidades desarrollan los estudiantes a través del ejercicio de la participación estudiantil? ➤ A través de la técnica de la lluvia de ideas se promueve sus participaciones ➤ El facilitador anota las ideas y las consolida ➤ El facilitador retroalimenta y refuerza el tema a partir de la presentación de un PPT sobre Participación Estudiantil. ➤ Se busca la reflexión a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué organizaciones estudiantiles tenemos?, ¿En qué tipo de actividades suelen participar nuestros estudiantes?, ¿Qué relación existe entre participación estudiantil y convivencia escolar? ➤ Se canalizan las participaciones y se anotan las ideas para sacar conclusiones. ➤ A través de la conformación de equipos de trabajo se da lectura a los siguientes documentos normativos: Decreto Supremo N.º 004-2018-MINEDUy Según la RVM 220-2019-MINEDU que orienta el buen inicio del año escolar 2020 (acápito 6.5.1.1). ➤ Se consolidan la información a partir de una lectura guiada. ➤ Se visualiza el video (anexo 02): Diseña El Cambio2018_Proyecto Seguridad escolar alimentaria y economía familiar y Diseña el cambio Cusco. Luego se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué acciones se plantean para promover la participación estudiantil?, ¿En qué consisten? ¿En qué niveles y grados se enfocan?, ¿Cómo se llevan a cabo en tu IE? ➤ Se consolidan y canalizan las ideas. ➤ Los participantes, reunidos en equipos de trabajo, desarrollan la hoja de trabajo N° 01 (anexo 03) con el fin de profundizar en la realidad de los espacios de participación estudiantil que se implementan en su IE. ➤ En plenaria se sustentan los trabajos 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	<p>105 mts</p>
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

MINEDU (s/f). Estrategias de participación estudiantil “Somos pares” 2019
[https://ugelsechura.pe/attachments/article/827/ANEXOS%20OFICIO%20%20PARTICIPACION%20%20ESTUDIANTIL%20\(1\).pdf](https://ugelsechura.pe/attachments/article/827/ANEXOS%20OFICIO%20%20PARTICIPACION%20%20ESTUDIANTIL%20(1).pdf) [Consulta: 10 de junio de 2020]

Educativo (27 de febrero de 2018). Participación estudiantil. [Archivo de video]. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=zpOhVVz7wBs> [Consulta: 10 de junio de 2020]

TV-UGEL SEIS (17 de octubre de 2018). Participación estudiantil 2017 [Archivo de video]. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=MQNPO-kzFVA> [Consulta: 10 de junio de 2020]

Fundación Terpel (27 de diciembre de 2018). Diseña El Cambio2018_Proyecto Seguridad escolar alimentaria y economía familiar [Archivo de video]. Recuperado de
https://www.youtube.com/watch?time_continue=93&v=0f3YLjappWU&feature=emb_logo [Consulta: 15 de junio de 2020]

ANEXO 01
 IMÁGENES: ¿Quiénes con estas adolescentes?





ANEXO 02
 VIDEO 1: PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL 2017



ANEXO 03
 HOJA DE TRABAJO 01

FORMATO DE ANÁLISIS

Participante:
 Aula:

Análisis de los espacios de participación estudiantil implementados	
Fortalezas 	Aspectos por mejorar 

Acciones para un espacio de participación estudiantil que promueva la convivencia democrática

Espacios de participación estudiantil	Acciones	Actores	Plazo/Fecha
Municipio Escolar			

ANEXO 04

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 07

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Plantea acciones para promover espacios de participación estudiantil democrática en su I.E.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 08

“Promoción del enfoque de disciplina positiva en la comunidad educativa”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	La disciplina positiva
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Diseña estrategias efectivas para la promoción de la convivencia escolar, así como la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Propone acciones para promover el enfoque de disciplina positiva en la comunidad educativa.

3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 08 ➤ El facilitador plantea la siguiente pregunta: ¿Qué es una disciplina con enfoque de derechos? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Propone acciones para promover el enfoque de disciplina positiva en la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se visualiza el video 01 (anexo 01): Escritores de la Libertad. Luego plantea las siguientes preguntas: ¿Qué normas de convivencia se pueden haber quebrantado en la acción observada?, ¿Qué sugeriría hacer a la docente? ➤ A través de la técnica de la lluvia de ideas se promueve sus participaciones ➤ El facilitador anota las ideas y las consolida 	- Video	105 mts

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador retroalimenta y refuerza el tema a partir de la presentación de un PPT sobre Enfoque de Disciplina Positiva. ➤ Se les presenta una hoja de trabajo a los participantes, reunidos en equipos de trabajo (anexo 02) con el fin que desarrollen las dimensiones de la disciplina positiva. ➤ Los participantes sustentan sus trabajos en plenaria. ➤ El facilitador consolida las ideas expresadas. ➤ Se reflexiona a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué consejos darías a tus docentes para ser amables y firmes a la vez en el aula?, ¿Qué puedes hacer como directivo para ser amable y firme con los estudiantes? ➤ El facilitador consolida las ideas de los participantes ➤ Luego, plantea otras preguntas: ¿Qué sucede cuando las normas se incumplen en nuestra IE?, ¿Qué acciones se toman? ➤ Los participantes expresan libremente sus opiniones y luego el facilitador consolida las ideas expuestas. ➤ El facilitador retroalimenta y refuerza el tema a partir de la presentación de un PPT sobre Medidas correctivas, el uso de los castigos. (anexo 03) ➤ En una segunda hoja de trabajo (anexo 04) se presentan una serie de casos con el fin de poner en práctica lo trabajado en esta sesión. ➤ En plenaria exponen los trabajos y luego el facilitador consolida las ideas expuestas. ➤ Finalmente, se les presenta a los participantes una tercera hoja de trabajo para que de manera individual completen información sobre como promover el enfoque de disciplina positiva en la I.E. Acciones concretas sobre el enfoque de disciplina positiva y sus medidas correctivas. ➤ Se sustentan los trabajos en plenaria ➤ Se consolidan las ideas por parte del facilitador 	<p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Guía infantil. (20 de noviembre de 2017). Límites y disciplina como un Derecho de los niños [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=pwbYO8fSg2A>[Consulta: 01 de junio de 2020]

LaSala, T., McVittie, J., & Smitha, S. (2013). Guía de líderes sobre disciplina positiva en la escuela y aula: recursos y actividades. Chicago: The Positive Discipline Association.

MINEDU (2018). Decreto supremo: Lineamientos para la Gestión de la convivencia escolar, la

Prevención y la Atención de la Violencia contra Niñas, Niños y Adolescentes [004-2018]. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2018/pdf/decreto-supremo-lineamientos-para-gestion-de-la-convivencia-escolar.pdf>[Consulta: 4 de junio de 2020]

Nelsen, J. (2011). Disciplina Positiva: La guía clásica para ayudar a los niños a desarrollar autodisciplina, responsabilidad, cooperación y habilidades de solución de problemas. Fair Oaks: Ballantine Books.

ANEXO 01
VIDEO 01: Escritores en libertad



ANEXO 02
Hoja de trabajo
Dimensiones de amabilidad y firmeza

Dimensiones de amabilidad y firmeza

Resultados positivos de enfocarse exclusivamente en ser amables	Resultados positivos de enfocarse exclusivamente en ser firmes
Resultados negativos de enfocarse exclusivamente en ser amables	Resultados negativos de enfocarse exclusivamente en ser firmes

ANEXO 03
PPT – Enfoque disciplina y medidas correctivas

**ENFOQUE DISCIPLINA
POSITIVA Y MEDIDAS
CORRECTIVAS**

¿Qué meter en la mochila de tus hijos?

Amor Sueños
Metas Apoyo
Confianza

ANEXO 04
GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 08

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Propone acciones para promover el enfoque de disciplina positiva en la comunidad educativa.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos. Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos. Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos. Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 09

“El director como mediador de conflictos dentro de la I.E”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	El director como mediador de conflictos dentro de la I.E.
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Diseña estrategias efectivas para la promoción de la convivencia escolar, así como la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Reflexiona en torno a sus fortalezas personales y aspectos de mejora para facilitar el ejercicio de su rol como mediador de conflictos dentro de la IE.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 09 ➤ El facilitador presenta la lectura N° 1: “La historia de un conflicto” (anexo 01) con el fin que los participantes lo lean. Luego se plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué sucede en la historia?, ¿Qué logra el carpintero?, ¿Este tipo de historias sucede en la IE?, ¿Qué personaje debería ser el líder?, ¿Cómo abordamos los conflictos en la IE? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Reflexiona en torno a sus fortalezas personales y aspectos de mejora para 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

	facilitar el ejercicio de su rol como mediador de conflictos dentro de la IE.		
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador recordando el relato leído antes, realiza la siguiente pregunta: ¿qué entendemos por mediación? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ El facilitador presenta en un PPT (anexo 02) información sobre la mediación. ➤ Luego, plantea las siguientes preguntas: ¿Qué entendimos de esta definición propuesta para mediación?, ¿Se podría agregar algún aspecto a esta definición?, ¿Cómo contextualizaríamos esta definición al entorno de las IIEE? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ En grupos de tres participantes, se leerá el Caso para reflexionar (Hoja de trabajo 01) (anexo 03) ➤ Se dialogará en torno a las siguientes preguntas, ¿Qué recomendaciones daríamos al director para mediar este conflicto?, ¿Qué pasos debería seguir para la mediación? Deberán explicar cada paso ➤ Un representante por grupo deberá exponer lo dialogado. ➤ Completa el Cuadro de análisis: ¿Cuál es tu rol como comunicador y mediador de conflictos en la IE? Señalando tres fortalezas, tres debilidades, tres compromisos de mejora. (Hoja de trabajo N° 02) ➤ Luego, compartimos nuestros trabajos en plenaria ➤ Finalmente, respondemos a la pregunta: ¿Por qué es importante mi rol como mediador en mi IE? ➤ Se consolidan las ideas por parte del facilitador 	- Video - Hoja de trabajo PPTs	105 mts
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

MINEDU(2013).Tutoría y Orientación Educativa. Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas: Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Recuperado de <http://www.min.edu.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-eb-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf> [Consulta: 26 de mayo de 2020]

SpaceForExperience.(18 de junio de 2015). Negociación: La Metáfora de la Naranja [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BA57QYOjCY> [Consulta: 26 de mayo de 2020]

ANEXO 01

HISTORIA DE UN CONFLICTO¹

Había una vez dos hermanos que vivían en granjas colindantes. Ambos estaban peleados. Este era su primer conflicto grave en 40 años. Hasta entonces, habían vivido compartiendo maquinaria y vendiendo juntos sus productos.

Un día esta colaboración terminó. Hubo un malentendido. Intercambiaron amargas palabras y se dejaron de hablar.

Una mañana, alguien llamó a la puerta del hermano mayor.

Al abrir la puerta, se encontró con un hombre que llevaba una caja de herramientas de carpintero. "Estoy buscando un par de días de trabajo"- dijo - "Tal vez usted necesite alguna pequeña reparación en su granja que me pudiera ayudar".

"Sí" – dijo el hermano mayor. "Tengo un trabajo para ti. Mire, al otro lado del arroyo, aquella granja que ve pertenece a mi vecino. De hecho, es mi hermano menor. La semana pasada, había una hermosa pradera entre nosotros y él tomó su *bulldozer* y desvió el cauce del río, de manera que, ahora, hay un arroyo entre nosotros, así que yo tengo en mente algo mejor: ¿ve esa pila de madera junto al granero? Quiero que me construya una valla para no ver su cara nunca más".

ANEXO 02

PPT – El director como mediador de conflictos dentro de la I.E.



ANEXO 03

Hoja de trabajo n° 01

CASO PARA REFLEXIONAR ¹

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

María Fernanda es una niña de 10 años que sufre una enfermedad por la que requiere acudir al seguro cada tres meses. El especialista que la atiende solo puede recibirla durante la mañana los días martes. Es decir, María Fernanda debe ir al médico en horario de clases.

El reglamento de la institución educativa donde estudia María Fernanda señala que los padres de familia deben evitar concertar citas médicas durante el horario escolar y de ser así, únicamente, se permitirá la salida del estudiante con la presencia de su padre o tutor.

Los padres de María Fernanda trabajan. La mamá debía pasar a recogerla a la institución educativa, sin embargo, una reunión no programada en su trabajo se lo impidió, razón por la que le pide a su hermana que lo haga.

Cuando la tía de María Fernanda va a la institución educativa explica la situación, pero le informaron que por norma general no podían entregarle a la niña. Trataron de comunicarse con la mamá de María Fernanda, pero no podía ser interrumpida en su reunión y tampoco lograron comunicarse con el padre.

La niña no pudo ir a su cita médica, la próxima cita solo podría ser en tres meses. La mamá de María Fernanda estuvo muy molesta con esta situación y señaló que la institución educativa debió ser más flexible y permitir la salida de la niña. La institución

ANEXO 04

Hoja de trabajo N° 02

MI ROL DE COMUNICADOR Y MEDIADOR

Fortalezas	Debilidades	Compromisos de mejora

ANEXO 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 09

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Reflexiona en torno a sus fortalezas personales y aspectos de mejora para facilitar el ejercicio de su rol como mediador de conflictos dentro de la I.E.														
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N		
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5			
01																
02																
03																
04																
05																
06																
07																
08																
09																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 10

“Tipos de violencia escolar y protocolos de atención”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Tipos de violencia escolar y protocolos de atención
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Diseña estrategias efectivas para la promoción de la convivencia escolar, así como la prevención y atención oportuna y reparadora de hechos de violencia escolar.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Analiza los tipos de violencia escolar y brinda recomendaciones para la atención de un caso.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 10 ➤ Se visualiza el siguiente video: Documental de Violencia Escolar FORGE (anexo N° 01) ➤ Luego se plantea las siguientes preguntas: ¿Qué nos hace pensar la realidad de violencia que se vive en las escuelas y en los hogares de los estudiantes en todo el Perú? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Analiza los tipos de violencia escolar y brinda recomendaciones para la atención de un caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

<p>PROCESO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador plantea la siguiente interrogante: ¿Qué acciones se consideran violencia? ¿La violencia se puede distinguir por tipos? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ El facilitador presenta en un PPT (anexo 02) información sobre violencia escolar ➤ A cada equipo se le asignará tres ejemplos de tipos de violencia que deberán analizar y clasificar (Hoja de trabajo N° 01) (anexo 03) ➤ Para cada situación, los equipos deben responder: ¿Por qué esta acción constituye un acto de violencia? ➤ Revisamos la pertinencia de cada ejemplo en la categoría asignada ➤ Los participantes leen los Criterios generales para la atención de la violencia escolar (anexo 04), Protocolos para la atención de violencia escolar (anexo 05) ➤ Cada grupo deberá hacer un resumen de lo leído y los sustentan en plenaria. ➤ En grupos de cuatro participantes, se elaborará una historia que presente situaciones de agresión de alguno de los tipos de violencia: Incluir situaciones de violencia normalizada en la escuela. Se deberá brindar una recomendación sobre cómo el director debería intervenir para la atención de la situación de violencia presentada. ➤ Se intercambian los trabajos realizados para que los otros grupos verifiquen según la lista de cotejo. ➤ Se comenta la retroalimentación recibida ➤ Se consolidan las ideas por parte del facilitador 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	<p>105 mts</p>
<p>SALIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

FORGE. (27 de junio de 2016). Documental de violencia escolar [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Q9X2jfclw2Q>[Consulta: 2 de junio de 2020]

MINEDU (2018). Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes. Decreto Supremo N.°004-2018-MINEDU

MINEDU. (2017). Protocolos para la atención de la violencia escolar. Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5891>[Consulta: 2 de junio de 2020]

ANEXO 01 VIDEO 1- Violencia escolar

Documental de Violencia Escolar - FORGE (Material 1)



ANEXO 02 PPT – Tipos de violencia escolar y protocolos de atención



ANEXO 03 Hoja de trabajo Nº 01

EJEMPLOS TIPOS DE VIOLENCIA

1. El profesor Miguel está acostumbrado a saludar a sus compañeros con una palmada fuerte en la espalda.
2. En el grupo de profesores, Juan manda memes burlándose de la forma de hablar de José.
3. El profesor Julián se siente atraído por la maestra Carmela. Él siempre la espera a la salida a pesar de que ella le ha manifestado que no está interesada.
4. La directora Carmen no autoriza que José tome un día de descanso a pesar de haber sido prescrito por su médico.
5. La directora Juana obliga a todos los docentes a que recen al comenzar el día a pesar de que algunos han manifestado que no comparten sus creencias religiosas.
6. El directivo Javier siempre comenta en los desfiles: "¡Qué bonitas se ven las profesoras en falda!".
7. El señor José, papá de Manuel, saluda al director apretándole la mano de forma muy fuerte, a pesar de que le ha manifestado que se siente adolorido.
8. **El directivo Jonás siempre dice a los padres de familia que si no están casados no podrán seguir en la IE.**
9. **La directora María cita a un padre de familia sin motivo alguno y le comenta que es muy guapo.**
10. La profesora Romina castiga a los estudiantes con un reglazo en la mano cuando llegan tarde.
11. El docente Adrián dice a los estudiantes que son muy débiles y que así no era la educación en su época.
12. El profesor de Matemáticas sugiere a las estudiantes de quinto de secundaria con bajo y mediano rendimiento conversar sobre sus notas en su oficina a solas y les hace propuestas sexuales.
13. El estudiante Juan pateó a la profesora Diana en una rabieta que tuvo.
14. Los estudiantes se burlan del profesor Renzo diciéndole: "Dumbo".
15. Los estudiantes silban a la profesora Margarita siempre que empieza las clases.
16. Cuando hay partidos de fútbol, quienes pierden golpean a los ganadores.
17. Ana y Sara han formado dos grupos en el salón. Cuando Ana está enojada con Sara habla mal de

ANEXO 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 10

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Analiza los tipos de violencia escolar y brinda recomendaciones para la atención de un caso.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 11

“Diagnóstico de la escuela, análisis de problemas y tipos de información”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Diagnóstico de la escuela, análisis de problemas y tipos de información
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje..
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Fundamenta la importancia de priorizar el logro de aprendizajes y de garantizar la participación organizada y comprometida de la comunidad educativa en la planificación, seguimiento y evaluación institucional.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Analiza la importancia y las consideraciones para la implementación del diagnóstico de la escuela.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 11 ➤ El facilitador presenta las siguientes frases: “Si tuviera una hora para resolver un problema, pasaría 55 minutos pensando en el problema y 5 minutos pensando en la solución” (A. Einstein), “Las suposiciones erróneas pueden ser desastrosas” (P. Drucker). “Si defines el problema correctamente, casi tienes la solución” (S. Jobs) (anexo 01) ➤ Luego se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos relacionar estas citas con el diagnóstico como punto de partida en la planificación institucional? ➤ Luego se plantea las siguientes preguntas: ¿Qué nos hace pensar la realidad de violencia que se vive en las escuelas y en los hogares de los estudiantes en todo el Perú? 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Analiza la importancia y las consideraciones para la implementación del diagnóstico de la escuela. 		
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador plantea la siguiente interrogante: ¿Qué acciones se consideran violencia? ¿La violencia se puede distinguir por tipos? ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Los participantes leen el siguiente caso: pensamiento estratégico. (anexo 02) Luego se plantea las siguientes preguntas: ¿Qué reflexiones nos genera el caso leído?, ¿Por qué es importante realizar un diagnóstico? ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Reunidos en equipos de trabajo los participantes leen el siguiente caso: las clases de matemática (anexo N° 03). Luego se plantea las siguientes preguntas: ¿El primer escenario permitirá a Andrea obtener el impacto deseado? ¿Por qué?, ¿Qué dificultades se pueden presentar en la IE si elaboramos planes o estrategias sin antes realizar un diagnóstico? ➤ Se comparte ideas sobre el diagnóstico a partir de la presentación de PPT ➤ En parejas, imagina que el diagnóstico es un producto y elabora un folleto promocional de este ➤ Se sustentan los trabajos en plenaria ➤ Se consolidan los aprendizajes de la clase. 	- Video - Hoja de trabajo PPTs	105 mts
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Bolívar, A. (2016). ¿Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela? *Estudios en Evaluación Educativa*, 27(65), 284-313. Cantero-

Gómez, P. (2019). *Cómo encuadrar un problema para encontrar la solución correcta*. Forbes. Recuperado de :<https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/04/10/how-to-frame-a-problem-to-find-the-right-solution/#1d7c889b5993>[Consulta:8dejuliode2020]

Harvard Business Review. (12 de marzo de 2013). Pensamiento diagnóstico. [Archivodevideo]. Recuperadode<https://hbr.org/video/2226699673001/diagnostic-thinking>[Consulta:8dejuliode2020]

MINEDU (2017). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan anual de Trabajo de la IE 2017*. Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>[Consulta:8dejuliode2020]

MINEDU(2019). Resolución Viceministerial: Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica [011-2019]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/257544-011-2019-minedu>[Consulta:8dejuliode2020]

ANEXO 01
Frases celebres

ANEXO 01

FRASES CELEBRES

“Si tuviera una hora para resolver un problema, pasaría 55 minutos pensando en el problema y 5 minutos pensando en la solución”
(A. Einstein)

“Las suposiciones erróneas pueden ser desastrosas”
(P. Drucker)

“Si defines el problema correctamente, casi tienes la solución”
(S. Jobs)

ANEXO 02
CASO Nº 01: Pensamiento estratégico

Pensamiento diagnóstico

La importancia de realizar un diagnóstico antes de implementar soluciones para un problema es reconocida en diferentes campos de acción. En un video de la Revista de Negocios de Harvard (HBR por sus siglas en inglés), Ranjay Gulati, economista y profesor de Administración de la Escuela de Negocios de Harvard, reflexiona sobre este tema.

“Cuando surge un problema es posible que desees saltar a la acción. Pero se tomarán mejores decisiones si tomas una pausa para comprender primero las causas del problema”.

Ranjay Gulati menciona que una de las cualidades esenciales de los líderes efectivos es el pensamiento diagnóstico entendido como la habilidad de mirar un problema y no pasar del problema directamente a la solución, sino más bien realizar el paso intermedio de diagnosticar el problema y, posteriormente, pasar a la solución. Este paso de diagnóstico puede sonar muy obvio, pero no es tan evidente, ya que, en la tensión del momento, cuando un líder trata de tomar

ANEXO 05

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 11

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Analiza la importancia y las consideraciones para la implementación del diagnóstico de la escuela.													
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N	
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5		
01															
02															
03															
04															
05															
06															
07															
08															
09															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos.

Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 12

“Elaboración del PEI: identidad, propuesta pedagógica y de gestión”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACION	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Elaboración del PEI: identidad, propuesta pedagógica y de gestión
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	1. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Analiza instrumentos de gestión escolar, priorizando que los objetivos, metas y la programación de actividades respondan a un diagnóstico de la escuela y su entorno, y se empleen mecanismos de seguimiento oportunos.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Analiza la propuesta pedagógica y de gestión del PEI de su IE para identificar aspectos por incluir, reformular o reducir

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 12 ➤ El facilitador presenta en tarjetas metaplan las partes o elementos del PEI con el fin de organizarlo y presentarlo (anexo N° 01). Luego, se plantea las siguientes preguntas: ¿Cuál es el sentido de colocar los datos generales de la IE en el PEI?, ¿Para qué sirven? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Analiza la propuesta pedagógica y de gestión del PEI de su IE para identificar aspectos por incluir, reformular o reducir 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador plantea la siguiente interrogante: ¿Qué acciones se consideran violencia? ¿La violencia se puede distinguir por tipos? ➤ Se visualiza el video: IPE Enseñar y Difundir -Noxhassen Identidad Peruana (anexo N° 02). Luego se presenta las siguientes preguntas: ¿Cuál es el objetivo del proyecto 	- Video	105 mts

	<p>Noxhassen?, ¿Por qué es importante fomentar la identidad en los peruanos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se comparte ideas sobre la Identidad a partir de la presentación de PPT ➤ Los participantes leen los Principios y fines de la educación peruana. Luego se les realiza la siguiente reflexión: Se realizará un resumen, en dos oraciones como máximo, el punto asignado y se explicará cómo se relaciona este con la identidad de una IE. Después, se compartirán los resúmenes. ➤ Se comparte ideas sobre la propuesta pedagógica y de gestión a partir de la presentación de PPT ➤ Se revisa la guía para la elaboración del PEI ➤ Reunidos, en equipos de trabajo, los participantes revisan la propuesta pedagógica y de gestión con e fin de reformúlalo. ➤ Se sustentan los trabajos en plenaria ➤ Se consolidan los aprendizajes de la clase. 	- Hoja de trabajo	PPTs	
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 			5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Arengo, S. (2008). La Identidad institucional como elemento esencial para la reestructuración del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa La Libertad, del Municipio de Medellín. Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2661/1/Identidad_Institucional_Proyecto_Arango_2014.pdf[Consulta:23dejuliodede2020]

MINEDU. (2019). Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634>[Consulta:23dejuliodede2020] Noxhassen en Perú.(17demarzode2018).IPEEnseñaryDifundir NoxhassenIdentidadPeruana.[Archivodevideo].Recuperadode<https://www.youtube.com/watch?v=9P6tQCgjTuE>[Consulta:23dejuliodede2020]

ANEXO 01
Elementos o partes del PEI



ANEXO 02
VIDEO 01: IPE enseñar y difundir



ANEXO 03
GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 12

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Analiza la propuesta pedagógica y de gestión del PEI de su I.E. para identificar por incluir, reformular o reducir.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos.

Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 13

“Elaboración del diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Elaboración del diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	1. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Analiza instrumentos de gestión escolar, priorizando que los objetivos, metas y la programación de actividades respondan a un diagnóstico de la escuela y su entorno, y se empleen mecanismos de seguimiento oportunos.
2.4. LOGRO DE LA SESIÓN	Identifica información relevante incluida y que se debería incorporar en el diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI de su escuela.

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 13 ➤ El facilitador les recuerda a los participantes la importancia y características del diagnóstico, para ello les propone que se elabore diez ideas. Cada persona comparte una idea diferente y su aporte debe formularse en una sola oración. ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Identifica información relevante incluida y que se debería incorporar en el 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

	diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI de su escuela.		
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador presenta un PPT: recomendaciones para identificar el diagnóstico ➤ En grupos de tres participantes, se dialogará en cuanto al progreso de sus escuelas en los aprendizajes de las y los estudiantes (CGE 1 y al acceso y permanencia en la IE (CGE 2) ➤ Durante el diálogo, se debe compartir información cualitativa y cuantitativa ➤ Se les presenta a los participantes el siguiente caso: acceso y permanencia de estudiantes. Luego se les realiza las siguientes preguntas: ¿Qué ha sucedido en la IE Miguel Grau?, ¿Qué ha ocurrido con Jorge?, ¿Qué ha sucedido con Ruth?, ¿Cuál es la diferencia entre las dos situaciones? En nuestra IE, ¿para qué nos sirve información como esta? ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ De manera individual, analiza aspectos del PEI de tu escuela completando la Ficha de análisis diagnóstico CGE 1 y 2. Para ello, cada participante, responde a las preguntas en la ficha para identificar relevante incluida y aquella que es necesario incorporar o ajustar, así como las respectivas fuentes. ➤ Se sustentan los trabajos en plenaria ➤ Después se les realiza las siguientes preguntas: ¿Cómo crees que el diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI contribuye en tu rol como directivo?, ¿Qué retos identificas para el diagnóstico de los resultados de la gestión? ➤ Se consolidan los aprendizajes de la clase. 	- Video - Hoja de trabajo PPTs	105 mts
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

MINEDU (2017). Compromisos de Gestión Escolar y Plan anual de Trabajo de la IE 2017. Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>[Consulta:13dejulio2020]

MINEDU (2019). Resolución Viceministerial: Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica [011-2019]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/257544-011-2019-minedu>[Consulta:13dejulio2020]

MINEDU (2019). Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar. Recuperadode<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634>[Consulta:13dejulio2020]

ANEXO 01
Elaboración del diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI



ANEXO 02
CASO 01: Acceso y permanencia de estudiante

Caso sobre acceso y permanencia de estudiantes

En la misma semana, se han presentado dos situaciones en la IE Miguel Grau:

1. La mañana del lunes, se acercó a la IE la mamá del estudiante Jorge, quien le manifestó a la docente del aula que, por motivos familiares, han decidido ir a vivir a Huancayo, por lo que le solicita que la oriente con respecto a los trámites que debe realizar para que Jorge pueda continuar sus estudios en una escuela del lugar donde vivirá. Asimismo, ha solicitado una reunión con la directora para ver aspectos referidos a los aprendizajes de su hijo.
2. En la última reunión convocada por la directora con los docentes de primaria, se han analizado los cuadros de asistencia de las secciones de la IE. Al hacerlo, se han percatado de que hay tres estudiantes que no están asistiendo regularmente a la escuela: Luis, Ruth y Sergio. Los profesores de estos han indicado que han citado a los padres sin éxito y que, al indagar con los compañeros del aula, tampoco saben nada de ellos. En el caso de la estudiante Ruth, la docente del aula señala haber conversado con sus vecinos, quienes le indicaron que, hace varias semanas, no ven a Ruth ni a su familia.

ANEXO 03

GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 13

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Identifica información relevante incluida y que se debería incorporar en el diagnóstico de los resultados de la gestión en el PEI de su escuela.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 05 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.
- 03 Ptos.** Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador
- 01 Ptos.** Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 14

“Elaboración de objetivos y metas del PEI según metodología SMART”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Elaboración de objetivos y metas del PEI según metodología SMART
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

1.7. COMPETENCIA	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
1.8. DESEMPEÑOS	1. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.
1.9. APRENDIZAJE ESPERADO	Analiza instrumentos de gestión escolar, priorizando que los objetivos, metas y la programación de actividades respondan a un diagnóstico de la escuela y su entorno, y se empleen mecanismos de seguimiento oportunos.
1.10. LOGRO DE LA SESIÓN	Plantea y sustenta ajustes para objetivos y metas del PEI de su escuela

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 14 ➤ El facilitador invita a un participante el cual iniciará la dinámica indicando una meta u objetivo de su IE lo más rápido posible 2. Inmediatamente, indicará el nombre de un compañero que debe continuar la cadena y así sucesivamente. ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Plantea y sustenta ajustes para objetivos y metas del PEI de su escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador promueve el diálogo a través de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus percepciones sobre los objetivos y metas del PEI?, ¿Cómo se vinculan con la información recogida en el diagnóstico? ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ En parejas, se completará el Formato para la formulación de objetivos (Anexo 01) en el que se pondrá en práctica la estructura planteada verbo, contenido y condición. ➤ En plenaria se sustentará los trabajos solicitados. ➤ Reunidos en equipos de trabajo los participantes reciben una hoja de trabajo con el fin de elaborar sus objetivos y metas institucionales para ello utilizan la estrategia SMART. (anexo 02) ➤ En plenaria se sustentarán los trabajos solicitados ➤ Se consolidan los aprendizajes de la clase. 	<p>- Video</p> <p>- Hoja de trabajo</p> <p>PPTs</p>	<p>105 mts</p>
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		<p>5 mts</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

MINEDU(2019).Resolución Viceministerial: Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica [011-2019].Recuperadode<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/257544-011-2019-minedu>[Consulta:5deagostode2020]

MINEDU(2019).Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. DirecciónGeneraldeCalidaddelaGestiónEscolar.Recuperadode<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634>[Consulta:5deagostode2020]

ANEXO 01

Formato para la formulación de objetivos

Formato para la formulación de objetivos

Verbo	Contenido	Condición

ANEXO 02

Formato de ajuste objetivos y metas

Formato de ajuste objetivos y metas

Parte 1

Revisa los objetivos y metas planteados en el PEI de tu IE e identifica algunos que requieran ser ajustados. Recuerda que es importante que:

- Los objetivos contengan en su formulación el verbo, objetivo y condición.
- Las metas cumplan con las cinco características de la metodología SMART.

Coloca en la siguiente tabla tres objetivos o metas que es pertinente ajustar y la propuesta para ello.

Versión anterior	Versión ajustada

ANEXO 03
GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 14

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Plantea y sustenta ajustes para objetivos y metas del PEI de su escuela.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos.

Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos.

Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 15

“Elaboración del PAT y su relación con el PEI”

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL:	SANTIAGO DE CHUCO
1.2. PARTICIPANTES:	DIRECTORES DE LA RED
1.3. LUGAR	AUDITORIO DE LA IE CESAR VALLEJO
1.4. DURACIÓN	3 horas pedagógicas
1.5. TEMA	Elaboración del PAT y su relación con el PEI
1.6. FACILITADOR	Lic. Méndez Escobar Carlos Vladimir

II. DATOS TÉCNICOS PEDAGÓGICOS:

2.1. COMPETENCIA	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
2.2. DESEMPEÑOS	1. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.
2.3. APRENDIZAJE ESPERADO	Analiza instrumentos de gestión escolar, priorizando que los objetivos, metas y la programación de actividades respondan a un diagnóstico de la escuela y su entorno, y se empleen mecanismos de seguimiento oportunos.
. LOGRO DE LA SESIÓN	Propone acciones concretas para las actividades planteadas en el PAT de su IE

III. ESTRUCTURA METODOLÓGICA:

M	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RR Y MM	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador saluda cordialmente a los participantes y le da la bienvenida al Programa de Fortalecimiento Directivo con Liderazgo Pedagógico y en especial a la sesión N° 15 ➤ Se visualiza el siguiente video: Administración del tiempo. Luego se les plantea las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el instrumento que, en la escuela, permite la organización efectiva del tiempo para lograr las metas y objetivos propuestos?, ¿Cómo todo esto se relaciona con los Compromisos de Gestión Escolar? ➤ Los participantes expresan sus ideas a través de la técnica de la lluvia de ideas. ➤ El facilitador canaliza y anota las ideas con el fin de resumirlas. ➤ Se señala el propósito de la sesión: Propone acciones concretas para las actividades planteadas en el PAT de su IE 	<ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafos - Plumones 	25 mts

PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El facilitador comparte información sobre la articulación entre el PEI y PAT a través de un PPT (anexo 01) ➤ El facilitador promueve que, de manera individual, se analizarán los objetivos y metas de los PEI de los directores de escuelas para identificar cómo estas últimas están anualizadas. Se recomienda tener a disposición el instrumento de gestión (en físico o en digital). ➤ Luego se plantea las siguientes interrogantes: ¿Es realista la meta anualizada es decir, es posible de alcanzar según el contexto de la IE?, ¿Es coherente con los resultados esperados? ➤ En plenaria se sustentarán los trabajos solicitados ➤ Se consolidan los aprendizajes de la clase ➤ Reflexionamos a partir de los trabajos elaborados con el fin de consolidar los aprendizajes al largo de los módulos y del programa 	- Video - Hoja de trabajo PPTs	105 mts
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación durante toda la sesión ➤ Responden: ¿Qué aprendí?, ¿Cómo lo aprendí?, ¿me es útil lo que aprendí?, ¿en qué?, ¿en qué parte de la clase me sentí más motivado? 		5 mts

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

MINEDU 2019 b) Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6634> [Consulta 5 de agosto de 2020]

Universidad Anglo Mexicana Europea 7 de noviembre de 2014 Administración del tiempo [Archivo de video] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=3Uc9nO1_wdo [Consulta 4 de agosto de 2020]

ANEXO 01

Video: Administración del tiempo



ANEXO 02

PPT: Elaboración del PAT y su relación con el PEI



ANEXO 03
GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 15

SESIÓN DE APRENDIZAJE:.....
 FECHA: / / AULA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	Propone acciones concretas para las actividades planteadas en el PAT de su I.E.															
		Responde a las interrogantes planteadas			Resuelve las actividades propuestas			Participa activamente en la sesión			Expresa sus ideas con claridad y precisión			N			
		1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5				
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

ESCALA DE CALIFICACIÓN

05 Ptos. Cuando evidencia desarrollo eficiente de las tareas específicas para el logro del indicador.

03 Ptos. Cuando evidencia desarrollo regular de las tareas específicas para el logro del indicador

01 Ptos. Cuando evidencia dificultades en el desarrollo de las tareas específicas para el logro del indicador