



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión de Reclutamiento y el desempeño laboral de los directores  
de la DREC, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Navarro Sutta, Claudia Veronica (ORCID: 0000-0002-0163-2080)

**ASESOR:**

Dr. Lino Gamarra, Edgar Laureano (ORCID: 0000-0002-2943-5660)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2021

## Dedicatoria

A Dios y a mi familia, por siempre apoyarme en cada decisión que tomo.

## Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la vida por darme  
oportunidad de crecer  
profesionalmente.

## Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	4
<b>III METODOLOGÍA</b>	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	13
3.3 Escenario de estudio	14
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	17
3.8. Método de análisis de datos	18
3.9. Aspectos éticos	18
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	19
<b>V. CONCLUSIONES</b>	42
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	43
<b>REFERENCIAS</b>	44
<b>ANEXOS</b>	49

## Índice de tablas

	Pg
Tabla 1: Matriz de Dominios y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo - MBDD	10
Tabla 2: Matriz de Categorización	14

## Resumen

El estudio que se presenta tuvo como objetivo describir la gestión del reclutamiento y con el desempeño laboral de los directores de la DREC, 2020. Este trabajo fue motivado por la problemática existente en la gestión de las escuelas en la DREC y supuestos vacíos en los procesos de selección del personal directivo para las escuelas del Callao.

El estudio es de enfoque cualitativo, método inductivo, exploratoria-descriptivo y de tipo de campo – documental porque se obtiene información en el campo mismo y con los actores reales en los que ocurren los hechos,

Se utilizó la encuesta como instrumento para recolectar datos, los cuales fueron triangulados con los resultados de la revisión. La técnica utilizada fue la entrevista a profundidad realizada a los Especialistas de Educación y directivos de las escuelas de la jurisdicción del Callao. Para la interpretación de los datos se utilizó la categorización, para lo cual se identificó dos categorías: gestión del reclutamiento y gestión del desempeño.

Finalmente, los resultados del presente estudio permitieron obtener datos para caracterizar la gestión del reclutamiento y del desempeño laboral, encontrando puntos críticos que es necesario abordar desde las diferentes instancias de gestión descentralizada del Ministerio de Educación.

**Palabras claves:** Gestión de reclutamiento, proceso de selección, gestión del desempeño.

## Abstract

The aim of the study presented was to describe the management of recruitment and work performance of the directors of the DREC, 2020. This work was motivated by the existing problems in the management of schools in the DREC and empty assumptions in the processes of selection of the directive personnel for the schools of Callao.

The study is of a qualitative approach, inductive, exploratory-descriptive and field-documentary method because information is obtained in the field itself and with the real actors in which the events occur,

The survey was used as an instrument to collect data, which were triangulated with the results of the review. The technique used was the in-depth interview carried out with the Education Specialists and directors of the schools in the jurisdiction of Callao. For the interpretation of the data, categorization was used, for which two categories were identified: recruitment management and performance management.

Finally, the results of this study made it possible to obtain data to characterize the management of recruitment and job performance, finding critical points that need to be addressed from the different instances of decentralized management of the Ministry of Education.

**Keywords:** Recruitment management, selection process, performance management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la jurisdicción de la Dirección Educativa del Callao – DREC existen un promedio de 408 instituciones educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria. La DREC es un órgano de gestión descentralizada intermedia que asegura la implementación y supervisa el desarrollo de la política educativa que el Ministerio de Educación regula y norma, contextualizándolas de acuerdo a las políticas regionales y a las necesidades de los estudiantes de la región. Asimismo, cada una de estas 408 instituciones educativas cuentan con una organización estructural y funcional que le permite dinamizar la gestión educativa en favor de la comunidad educativa. A la cabeza de esta organización se encuentra el director de la institución educativa, quien viene a ser el líder de la organización y sobre el que recae una serie de funciones como planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades académicas y administrativas de la institución educativa. En ese sentido es muy importante la selección de un personal directivo idóneo que conducirá el destino de cada una de las instituciones educativas del Callao, para ello, se realiza cada cierto periodo procesos de reclutamiento y selección de directores entre los docentes de las instituciones educativas del Callao.

En este aspecto, recordamos que el fin de reclutar es poder encontrar y juntar el mayor número de posibles candidatos, para así poder seleccionar a los que son más adecuados para que cubra el puesto de trabajo requerido (Riesgo, L,1983, p.21). Por ello, hay una convocatoria abierta en la que postulan voluntariamente los docentes que cumplan con el perfil mínimo que plantea las normas que son emanadas por el Ministerio de Educación para regular este proceso de reclutamiento. Con esto podemos prever que la selección que se realiza podría estar bien estructurado y programado, para cubrir la necesidad de contar con el personal idóneo que se requiere para estos puestos de manera eficaz. La selección que se realiza en la DREC, se basa en normas emitidas por el Ministerio de Educación que orienta el proceso, sin embargo, a la luz de los resultados de monitoreo relacionadas a las acciones pedagógicas queda la duda si el proceso de selección de directivos es el adecuado, ya que si bien es cierto, los logros de aprendizaje en el Callao se han mantenido por encima del promedio



nacional en los últimos años (Fuente Escale) se ha encontrado a su vez que en muchas instituciones educativas, no ha habido un cambio cualitativo y cuantitativo que garantice las condiciones básicas de calidad para el logro de los aprendizajes, situaciones como déficit en la infraestructura, mobiliario obsoleto, falta de condiciones de accesibilidad a los estudiantes con necesidades educativas especiales, déficit en la seguridad y vigilancia de la escuela, y conflictos interpersonales en la comunidad educativa denotan falta de liderazgo e innovación de parte de los directivos, ya que precisamente estos aspectos están relacionados directamente con la gestión que los directivos realizan en sus escuelas.

Entre otros aspectos de la educación en el Callao, INDAGA (2020) encontró que solo el 85,6% de estudiantes matriculados se mantenían en el sistema educativo, con el peligro inminente de deserción escolar que se vincula con las conductas antisociales en los adolescentes. Asimismo, se encontró que el 5% de estudiantes habían sufrido de violencia física en la misma escuela (Fuente ENARES 2019). Todos estos aspectos, nos llevan a reflexionar respecto a los cargos directivos que siendo una función muy importante al que se le asigna tareas de alta responsabilidad como la pedagógica, la administrativa, la de gestión institucional entre otras, es necesario analizar la pertinencia de las normas en cuanto si realmente se está cubriendo los aspectos necesarios para la selección adecuada de este personal. Es por ello que, en la presente investigación y luego de un análisis profundo del marco teórico y de las bases normativas vigentes, emanadas por el Ministerio de Educación que se relacionan con la selección de directivos para las instituciones educativas en la Dirección Regional de Educación del Callao, se planteó como problema general: ¿Cómo es la gestión de reclutamiento y evaluación de desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Dirección de Educación del Callao?, y los problemas específicos en este estudio fueron: ¿Qué características tiene la gestión de reclutamiento de directivos para las instituciones educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao?, ¿Qué características tiene la gestión de desempeño de los directivos de las instituciones educativas en la Dirección Regional de Educación del Callao?.

Para dar respuesta a estas preguntas del problema general, se plantean dos grandes categorías: Gestión del reclutamiento y Gestión del Desempeño. En la Gestión del Reclutamiento se consideró las subcategorías Normas para la selección de directivos, en la que consideró como criterios Documentos orientadores y Pertinencia y claridad de las normas. En la sub categoría Perfil del postulante se consideró los criterios de Experiencia, preparación académica y reconocimientos. En la Categoría Gestión del desempeño, se consideró a las subcategorías Gestión pedagógica, Gestión de las condiciones operativas y Gestión de la cultura escolar. En lo que se refiere a la sub categoría Gestión Pedagógica se consideró la Planificación pedagógica, Organización del trabajo, Monitoreo y Prácticas de gestión. En la sub categoría Gestión de las condiciones operativas se ha considerado los criterios Rendición de cuentas, Gestión de recursos y Estrategias de seguimiento. Y en la sub categoría Gestión de la Cultura Escolar se ha considerado los criterios Convivencia y Bienestar Estudiantil.

Por ello, el estudio propone como objetivo analizar la gestión de reclutamiento y evaluación del desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao. De igual manera se definió como objetivos específicos de la presente investigación, OE1: Analizar las características de la gestión de reclutamiento de los directores para las instituciones educativas de la DREC – 2020, OE2: Analizar las características de la evaluación del desempeño laboral en los directores de las instituciones educativas de la DREC – 2020. La justificación de este estudio es práctica, porque se busca contribuir en la actualización de las normativas vigentes para la selección de los directores que asumirán el liderazgo de las escuelas, así como con una propuesta para abordar el problema encontrado relacionado con el desempeño laboral de los directores de la DREC – 2020 en función a los resultados que se encuentren en el presente estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

Esta investigación toma como referencias las bases teóricas de investigaciones tanto nacionales como internacionales relacionadas al reclutamiento y selección de personal como en la evaluación de su desempeño, el cual se detalla: Randall (2018), en su trabajo de investigación denominado: Implementación del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la universidad nacional de Piura de acuerdo a la ley de servicio civil, (Universidad Nacional de Piura, Piura - Perú), busca establecer el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de los regímenes administrativos que se llevan empleando y si están de acuerdo a la Ley de Servicio Civil en la Universidad Nacional de Piura (UNP) y así plantear y ofrecer mejorías. Y se emplea una de clima organizacional a una cantidad de 200 empleados de la empresa telefónica del Perú y se realizó un cuestionario de satisfacción a sus correspondientes clientes. La hipótesis principal determina que existe influencia entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente con respecto a mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción del cliente. La conclusión más importante confirmó que hay un grado notorio de relación del clima organizacional hacia la satisfacción del cliente.

Galindo (2015), en su trabajo de investigación: “Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina registral, SUNARP – Tacna, 2015”, se plantea como fin definir la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral, SUNARP. La metodología que se empleó es de descriptiva-relacional, de carácter cuantitativa, de diseño no experimental. Como instrumento se usó el cuestionario estructurado. Teniendo como resultado obtenido que el reclutamiento de personal tiene relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la SUNARP Tacna.

Arriola, Bocanegra y Sim (2017), en su proyecto de investigación “El suceso de realizar la selección en la escuela de oficiales de la policía nacional del Perú”, donde ejecuta como propósito proponer parámetros de reclutamiento para aumentar el número de postulantes y rediseñar el proceso de reclutamiento

de los candidatos en la escuela de oficiales de la Policía Nacional del Perú. Esta investigación es de tipo básica y explicativa, y como diseño se usó la recolección de datos y análisis de contenido. El cual brindo las siguientes conclusiones: Falta de un perfil general de competencias, Limitaciones al reclutamiento y Limitaciones a la selección.

Yupanqui (2016), en su tesis sobre proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del Distrito del Porvenir 2015”, que fija como finalidad ofrecer un proceso de reclutamiento y de selección de personal que logre aumentar el desempeño laboral de los trabajadores de la I.E.P. Virgen de la Asunción del Distrito de El Porvenir. Tomando una muestra de 36 trabajadores, y aplicando un método inductivo – deductivo y usando técnicas de observación, entrevista y encuestas. Obteniendo como resultado que el proceso inapropiado de selección de personal tiene una relación con el desempeño laboral de los empleados de la I.E.P Virgen de la Asunción, lo que se puede notar en el índice de rotación. Y se detallan como antecedentes internacionales:

Cancinos (2015), en su investigación “Selección de personal y Desempeño laboral”, donde tiene como objeto establecer la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral. Asimismo, en este proyecto de investigación se usó el cuestionario, usando la escala de Likert. Obteniendo como resultados que existe un enlace estrecho entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, ya que el proceso de selección se considera efectivo en un 71.15%. Muñoz (2009), en su proyecto “Proceso de Reclutamiento y selección: Caso de estudio AIESEC”, donde tiene como fin examinar el proceso de selección de miembros en AIESEC, así encontrar aspectos que permitan mejoras en los procesos, con respecto a los postulados teóricos de la administración de recursos humanos. Para su investigación se usó las entrevistas. Obteniendo como resultados que realizar de forma correcta de las fases previas al reclutamiento y selección en la organización, que quizá sea un factor que concrete el éxito del proceso de reclutamiento.

Para esta investigación se ha establecido los enfoques conceptuales de reclutamiento y desempeño laboral: La captación de personal se divide en

reclutamiento interno y reclutamiento externo. El primero, que es el reclutamiento interno, se ejecuta cuando se desea cubrir una necesidad a través de la reubicación de sus trabajadores, es decir con el personal de la misma empresa. El segundo, el reclutamiento externo está orientado en seleccionar candidatos que no sean parte de la empresa, es decir el área de personal recurre al mercado laboral para hallar al candidato correcto que pueda ocupar la vacante. Chiavenato (2011, p. 133).

Valero y Fernández Acebo (2010) poniendo como base a Aguirre, Andrés, Rodríguez y Tous (2000) precisan que el reclutamiento y selección de personal es como el proceso de los que se basa una empresa para localizar, contactar y atraer una cierta cantidad de candidatos que tengan la capacidad de satisfacer los requerimientos formuladas por parte de la organización y potencialmente preparados para cubrir puestos dentro de ella, en un lapso de tiempo adecuado, y convencerlos de que estén listos a rendir ciertas pruebas de selección con el objetivo de decidir si llegan a ser las personas que cubran la necesidad deseada. Asimismo, respecto con la gestión de reclutamiento, se precisa como el total de procedimientos que se ejecutan para así obtener una cantidad suficiente de candidatos competentes, de manera que la empresa llegue a seleccionar a las personas que son más convenientes para cumplir los requerimientos del trabajo (Dolan 2003).

En cuanto a la selección de directores para las escuelas, cada país tiene sus propias normas. En Brasil, por ejemplo, se eligen a los directores promoviendo la participación de la comunidad lo que permite lograr una escuela autónoma y democrática en la que se potencia los esfuerzos financieros y técnicos para lograr una mejor educación. En Chile, la selección del personal directivo se realiza sobre la base de procesos competitivos liderado por la Alta Dirección Pública quien es responsable de reclutar al personal más idóneo obteniendo mejores resultados gracias a las mediciones estandarizadas, con variables cognitivas como las no cognitivas (Ruiz, 2019). En Argentina, el rol directivo es regulado por el Estatuto del Docente Nacional, y para reclutarlos utiliza un instrumento denominado Estatuto Docente Provincial, la cual considera la evaluación del desempeño docente de su trabajo en los últimos años, su comportamiento ético, su situación activa y su antigüedad como docente

(Mezzadra y Bilbao, 2011). Se complementa con un examen teórico y una instancia oral.

En España, la selección de directores se realiza mediante un proceso que está normado por la Ley Orgánica de Educación, que implica la participación de la comunidad educativa y la Administración educativa, está centrado en la meritocracia valorando la igualdad, publicidad, mérito y capacidad. Esto significa que no solo se valoran los aspectos académicos y méritos profesionales, sino además la experiencia y valoración positiva del trabajo previo. Para ello, parte de la evaluación consiste en la presentación de un proyecto de dirección que es evaluado junto a los otros aspectos. En Cuba, si bien es cierto, al inicio de la revolución, la selección de directivos contemplaba el prestigio como docentes, la preparación profesional, su disposición al cargo y su compromiso revolucionario, a partir de los 90 se toma en cuenta la actividad profesional de la dirección y se propone que siendo el representante del Ministerio de Educación en la escuela debía cumplir roles más específicos como la conducción de procesos pedagógicos, metodológicos y organizativos. Por ello, desde la formación inicial de docentes se les prepara para asumir la dirección escolar y se complementa con actividades extracurriculares (Movimiento de la PRE-REP) para fortalecer las potencialidades de los estudiantes. En ese sentido, no hay proceso de selección específico, pero sí un proceso muy organizado de capacitación permanente a los que asumen estos cargos.

Considerando la importancia de este cargo, existe una tendencia internacional de fortalecer el cargo directivo tomando en cuenta tanto el proceso de selección como el fortalecimiento de sus capacidades para tener personal idóneo que dirijan las escuelas con la pertinencia y calidad esperadas. Con respecto al desempeño laboral, Stephen (2013), lo define como un proceso para determinar qué tan asertiva es la empresa, un trabajador o un procedimiento para la obtención de sus acciones y retos laborales. Robbins (2004) Lo expone como la realización alcanzada por el trabajador, dentro del alcance de metas, por un tiempo señalado por la empresa. Reis (2007), Determina que varias organizaciones apoyan sus decisiones en las evaluaciones del desempeño, y sus respectivos resultados que proyecta. Por ello, se sugiere la total claridad al

momento de la evaluación, para así obtener resultados elocuentes para la toma de decisiones y desarrollo de carrera dentro de la organización.

Gestión del reclutamiento de directivos en el Perú: Los directores son el personal clave para la mejora de los resultados escolares (Hallinger y Heck, 1988), de su trabajo eficiente depende los resultados en el fortalecimiento de capacidades de maestros y por ende el logro de aprendizajes de los estudiantes. Por ello, las normativas internacionales y nacionales toman en cuenta estos aspectos para la selección de directivos. En el Perú, el reclutamiento y selección de directivos se rigen por normas emanadas por el Ministerio de Educación que a su vez se rigen por normas de mayor jerarquía como la Ley General de Educación, que considera que el director es la máxima autoridad de la escuela y es el responsable de gestionar los aspectos pedagógico, administrativo e institucional de la institución a su cargo. En ese sentido, su nombramiento se obtiene por concurso público siendo que los postulantes son sujetos a evaluación de sus competencias para el cargo (Ley 28044)

La última norma emitida por el Ministerio de Educación R.V.M 255-2019-MINEDU, que aprueba las “Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial” para la selección de cargos de especialistas y directivos considera como requisitos generales contar con el título profesional de docente en la modalidad, nivel o área curricular de la plaza que corresponda, haber aprobado la última evaluación de desempeño docente desarrollado en el marco de la Ley de la Reforma Magisterial, además de estar ubicado en la tercera escala magisterial como mínimo.

La misma norma, R.V.M 255-2019-MINEDU, permite que los directores que se encuentran actualmente ocupando cargos directivos en las escuelas, puedan participar de este proceso para ser ratificados en sus puestos. Al igual que los demás postulantes deben inscribirse en el mismo proceso, debe cumplir los mismos criterios o condiciones establecidas para los directores nuevos, además de contar con una antigüedad mínima de seis meses y contar con calificación a su favor de su desempeño de gestión. Los criterios de calificación de los postulantes para ocupar una plaza directiva fueron el nivel alcanzado en

la Escala Magisterial, que fluctúa entre la tercera y octava escala, con un puntaje máximo de 6 puntos, los estudios académicos hasta un máximo de 28 puntos, el tiempo de servicios oficiales hasta 4 puntos, la experiencia en el cargo con un puntaje máximo de 5 puntos, los reconocimientos o felicitaciones con puntaje máximo de 3 puntos y su participación en otros concursos de acceso a cargos con un puntaje máximo de 4 puntos.

En el caso de los postulantes que desean ser ratificados como directores, pasan por una evaluación de desempeño que toma en cuenta el cumplimiento de los compromisos de gestión que son metas que cada escuela debe cumplir de forma anual de acuerdo a lo normado por el Ministerio de Educación. Los criterios de esta evaluación consideran resultados de gestión tales como, número de acciones preventivas y correctivas para evitar la deserción escolar de estudiantes, porcentaje de horas pedagógicas ejecutadas según la programación anual, número de jornadas reflexivas para evaluar el progreso de los estudiantes, y que la escuela está afiliada al SiseVe. Por otro lado, en el documento denominado “Marco de buen desempeño directivo” - MBDD, se considera que la función del directivo tiene una gran influencia en los logros de aprendizajes. Es así que, tomando en cuenta las tendencias internacionales y las características propias del país, el Ministerio de Educación brinda orientaciones para mejorar el desempeño de los directores de las instituciones educativas, proponiendo además de los dominios que se considera para el desempeño los docentes, dos dominios más que tienen que ver con su función y son:



Tabla 1: *Matriz de Dominios y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo - MBDD*

<b>DOMINIOS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>DOMINIO 1</b> <b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>	Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir de conocimiento de los procesos pedagógicas, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno
	Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa
	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, previniendo riesgos.
	Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de rendición de cuentas.
<b>DOMINIO 2</b> <b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua.
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta.

- a) Respecto al Dominio 1, sobre Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se propone que los directivos desarrollen de forma adecuada la planificación institucional, la promoción de la convivencia la participación de los actores de la comunidad educativa, el uso adecuado de los recursos de la escuela, la evaluación y la rendición de cuentas.
- b) Respecto al Dominio 2, sobre Orientación de los procesos pedagógicos, que toma en cuenta las capacidades del directivo para liderar el

fortalecimiento de capacidades de los maestros a través de la autoevaluación, la formación continua y el acompañamiento a docentes.

En todos los casos, el recojo de información sobre estos desempeños se puede realizar a través de medios cualitativos o cuantitativos. Dada sus características la mayoría de desempeños se pueden evaluar in situ. Como podemos observar, el sistema de evaluación para la selección de directivos no tiene los mismos criterios que la propuesta de desempeños deseados de los directivos en actividad.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Este proyecto de investigación se basa en el método analítico - inductivo, que para Muñoz (2015) su naturaleza y los efectos que la constituyen, se identifica como el reconocimiento a través de la observación de las causas, es decir que predispone el análisis de la naturaleza de un fenómeno y lo describe para el entendimiento de su esencia. Por consiguiente, el tipo de estudio es descriptivo e interpretativo, apoyado en un enfoque descriptivo y de campo, considerando la definición de Arias (2006), para quien este tipo de investigación es descriptiva (basada en teorías) y de campo (basada en las entrevistas o encuestas que se realicen). Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) quien sostuvo que una investigación descriptiva corresponde a un diseño fenomenológico no experimental, porque se realiza sin manipular la realidad percibida del fenómeno, es decir que se realiza una observación y se recoger datos en el contexto natural para después analizarlos.

En este estudio se ha levantado datos acerca del proceso de reclutamiento y selección de directivos directamente de la realidad, a través de la entrevista a los usuarios de este proceso, que son los directores de instituciones educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao y se ha registrado con fidelidad sus expresiones, sin manipular o modificar sus manifestaciones durante la encuesta, para luego realizar un proceso de análisis de los mismos. Respecto al diseño fenomenológico, Rodríguez (2015) determinó que la investigación cualitativa se desarrolla desde el plano de las personas, que son los autores de la realidad concreta en las instituciones sociales y a través del proceso de las experiencias almacenadas, y esto se corrobora en este estudio, considerando que se basa en la realidad actual del proceso de reclutamiento y selección que han atravesado las personas que han sido designadas como directores luego de dicho proceso.

### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

Para el presente estudio se tomaron en cuenta las siguientes categorías: Gestión del reclutamiento, para lo cual hemos tomado la teoría de Chiavenato (2011) quien menciona que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Para este estudio se consideraron dentro de esta categoría Reclutamiento, a las normas para la selección de directivos y el perfil del postulante. Desempeño laboral que según Gonzales y Melo (2004) es la capacidad para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones que exige un puesto de trabajo. Para este estudio y considerando que nos referimos específicamente a la gestión de los directores en las instituciones educativas, se ha considerado como subcategorías a la gestión pedagógica, gestión de las condiciones operativas y gestión de la cultura escolar. De esta forma se elaboró la siguiente Matriz de Categorización.

Tabla 2: *Matriz de Categorización*

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	CRITERIOS	INSTRUMENTO
<b>CATEGORÍA 1:</b> <b>GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO</b>	<b>Normas para la selección de directivos</b>	Documentos orientadores	CUESTIONARIO
		Pertinencia y Claridad de las normas	
	<b>Perfil del Postulante</b>	Experiencia	
		Preparación	
<b>CATEGORÍA 2:</b> <b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Gestión pedagógica</b>	Planificación pedagógica	
		Organización del trabajo	
		Monitoreo	
	<b>Gestión de las condiciones operativas</b>	Prácticas de gestión	
		Rendición de cuentas	
		Gestión de recursos	
		Estrategias y Seguimiento	
	<b>Gestión de la cultura escolar</b>	Convivencia	
		Bienestar Estudiantil	

### 3.3 Escenario de estudio

El estudio se realizó en la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, región ubicada en la costa del país, que colinda con el litoral peruano, por ello es una ciudad portuaria cuyo principal recurso económico es el Canon Aduanero porque a él arriban gran cantidad de buques de todos los países generando divisas para la región, asimismo, la otra fuente de ingresos es el terminal marítimo por la gran variedad de especies marinas que existe en el litoral con el que colinda. Respecto a la educación, en la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao existen aproximadamente 408 instituciones educativas de

educación inicial, primaria y secundaria. Ubicadas en los diferentes distritos de la región. Para el presente estudio se ha considerado particularmente a las escuelas ubicadas en el distrito del Callao propiamente dicho que alberga un promedio de 200 instituciones educativas.

### **3.4. Participantes**

Los participantes fueron personas directamente relacionadas con el quehacer pedagógico y de gestión escolar que tienen la experiencia de haber participado en los procesos de reclutamiento y selección de directores, ya sea como postulantes o como parte de la comisión evaluadora; de esta forma están representados los actores involucrados. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 394) para elegir el número de participantes se ha tomado en cuenta tres aspectos: la capacidad de manejar realistamente la información recabada, la cantidad suficiente de individuos para abordar la situación y la naturaleza del fenómeno que en este caso es el reclutamiento de directores, que es un fenómeno que se da periódicamente y que implica procesos administrativos.

Asimismo, se ha considerado, de acuerdo a Tamayo (1955), que la población de estudio para esta investigación cualitativa es la cantidad total del fenómeno que se investiga, en este caso, el total de instituciones educativas que cuentan con director en el distrito del Callao, que es aproximadamente 200 de los cuales se seleccionaron a cuatro directivos ya designados en escuela de este distrito, que evidentemente pasaron por este proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, considerando que en el proceso de la gestión de reclutamiento se involucran directamente los Especialistas de Educación de la Dirección Regional de Educación del Callao, se tomó en cuenta para el análisis las respuestas en una entrevista a profundidad de 02 especialistas de educación que formaron parte de la comisión de evaluación de directivos. De esta forma, los participantes en este estudio a través de la entrevista a profundidad fueron cuatro directivos evaluados en el último proceso de selección, activos actualmente y dos especialistas de educación de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Siendo el presente estudio de corte cualitativo, consideró diversas técnicas para la recopilación de datos, tomando en cuenta a Hernández (2010) quien sostiene que el sentido cualitativo empleado en la recolección de datos es sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por ello, se recurrió a la técnica de análisis de fuente documental y la técnica de entrevista. De acuerdo a Castillo (2005), la técnica de análisis de la fuente documental se relaciona a acciones dirigidas a la revisión, análisis e interpretación de documentos de manera distinta a su aspecto único, permitiendo su recuperación posterior en su definición. En ese sentido, se realizó la revisión de documentos normativos que regulan procesos relacionadas a la evaluación y selección de directores, así como orientaciones sobre gestión escolar, fascículos, artículos y diversos documentos que ilustren el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas.

Otra técnica que se utilizó en este estudio fue la entrevista, que de acuerdo a Gómez (2006) es una técnica directa e interactiva que permitió la recolección de datos con una intencionalidad y un objetivo implícito en el estudio, que parte del punto de vista previsto en la investigación. Para ello, se entrevistaron a dos Especialistas de Educación de la DREC que participaron en el proceso de evaluación y reclutamiento de directores, y a cuatro directores seleccionados en el último proceso de selección y que se encuentran activos actualmente en escuelas de la jurisdicción de la DREC. Para Tamayo (1955) la entrevista es el nexo entre el investigador y el objeto de estudio, en este caso la población directamente vinculada con el reclutamiento de directores y su desempeño laboral. Se logró que los entrevistados proporcionen información valiosa sobre estos procesos, para lo cual se elaboró un instrumento: un cuestionario que fue diseñado para ser aplicado de forma grupal o individual, cuyas preguntas abordaron las categorías y subcategorías propuestas en el presente estudio. Cabe resaltar que por la situación de la pandemia las entrevistas se realizaron en forma virtual, utilizando la plataforma zoom para lograrlo, y por las características de la labor recargada que tienen los directores, se tuvo que amoldar los horarios a los tiempos de cada uno de ellos, por lo que el abordaje fue completamente individual.

### **3.6. Procedimiento**

Para la aplicación del instrumento (cuestionario) se tomó en cuenta el tiempo adecuado de cada uno de los participantes, de manera tal que tengan la libertad y comodidad de expresarse para conseguir la mayor información posible, sin interrupciones dentro de lo posible y de esta manera poder contrastar los resultados. Las entrevistas fueron aplicadas personalmente, solicitando los permisos correspondientes y las coordinaciones previas telefónicas a fin de que tanto los especialistas como los directores nos brinden el tiempo necesario para abordar con tranquilidad todos los aspectos planteados en el cuestionario. En ese sentido, se utilizó la plataforma Zoom para realizar las entrevistas en el horario acordado con los participantes, para evitar invadir espacios y afectar el normal desenvolvimiento de la vida cotidiana de cada uno de ellos. Por tal, cada entrevista fue individual, siendo necesario que el investigador se adecuará a los horarios que se establecieron los participantes, que generalmente se dio en horas de la noche, a partir de las 6.00 pm., horario en el que la mayoría tenía más tiempo. Para el proceso de entrevista, se utilizó grabadoras a fin de evitar perder algún detalle de la información brindada.

### **3.7. Rigor científico**

El estudio tuvo el rigor científico correspondiente, tanto durante la recopilación de los datos como en el análisis de los mismos. En la recopilación de datos se utilizaron grabadoras para lograr la información fidedigna que los participantes brindaron durante la entrevista. Se realizaron repreguntas, en los aspectos que no quedaron claros. En el proceso de sistematización de la información se tuvo el cuidado de mantener las ideas claves, las opiniones relevantes y afianzar aquello que es común a los entrevistados. En la triangulación de los resultados se ha tomado en cuenta la información sistematizada, la cual se ha comparado con los datos recopilados en la fase de análisis de fuente documental, que se basó principalmente en los documentos normativos y lineamientos del sector educación respecto al reclutamiento, selección y desempeño de los directores.



### **3.8. Método de análisis de datos**

En la presente investigación, los datos recopilados fueron procesados tomando en cuenta el método de codificación de datos y categorización, que de acuerdo a Rodríguez (2014) permite la identificación de las categorías usando los datos que se recopilan en la entrevista, en otras palabras, es el nexo entre los datos brindados por los participantes, el análisis de los mismos y la interpretación realizada tomando en cuenta las categorías del objeto estudiado. Por otro lado, se realizó la triangulación de los datos obtenidos por los especialistas de educación y directivos entrevistados, así como del análisis del acervo normativo documentario sobre el tema de reclutamiento y selección de directivos y su desempeño.

### **3.9. Aspectos éticos**

La información recopilada en el informe fue recogida directamente a través de la aplicación del cuestionario a los especialistas de educación y los directivos seleccionados y que tienen relación con el tema trabajado. Se mantuvo y se mantendrá la confidencialidad de los datos personales de los participantes y se respetó fidedignamente la información que brindaron, sin alterar el sentido de lo expresado. Para la entrevista a los participantes se solicitaron los permisos correspondientes ante la DREC y ante los mismos directores de las instituciones educativas, respetando sus tiempos y horarios, evitando invadir o interrumpir sus funciones. Asimismo, se coordinó con anticipación el día, la hora y el medio virtual para poder realizar la entrevista, a fin de que los participantes adecuen sus horarios y se desarrolle con la mayor tranquilidad el trabajo de investigación. Todos los horarios proporcionados para la entrevista fueron respetados.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se presenta los hallazgos, resultados productos del análisis e interpretación de la información recogida en diversas fuentes como la revisión bibliográfica, la normativa educativa vigente con la que se relaciona el presente estudio y la información proporcionada en forma directa de los actores educativos que han participado en procesos de selección de personal directivo, ya sea como parte de la Comisión de Evaluación de los mismos o como postulante a una de las plazas directivas que se ofertan en la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. Para ello, en función a la información brindada por los encuestados se realizará la triangulación de los datos con las fuentes bibliográficas y la normativa educativa vigente. Respecto al objetivo específico 1, Analizar las características de la gestión de reclutamiento de los directores para las instituciones educativas de la DREC – 2020, OE2: Analizar las características de la evaluación del desempeño laboral en los directores de las instituciones educativas de la DREC – 2020.

#### 4.1 Matriz de triangulación de datos

Categorías	Subcategorías	Preguntas	ENTREVISTAS POR CARGO		HALLAZGOS
			Resumen de información de Especialistas	Resumen de información de directivos (Ver Anexo)	
GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO	Normas para la selección de directivos	1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?	Los especialistas mencionan que las normas para la selección de directivos son parcialmente adecuadas porque no mide todas las competencias de gestión que debería considerarse.	La mayoría de los directores entrevistados consideran que las normas para la selección de directivos son adecuadas porque responden a una norma más grande que es la Ley, y se viene buscando la meritocracia y dar oportunidades a los profesionales mejor preparados, que han venido teniendo resultados de eficacia de su labor y de manera transparente.	Los especialistas mencionan que las normas para la selección de directivos son parcialmente adecuadas ya que no miden todas las competencias que el directivo debe tener. Mientras que los directivos mencionan que las normas si son adecuadas porque responden a una norma más grande que es la Ley General de Educación que busca la meritocracia, de tal manera que se prioriza a los profesionales que están mejor preparados para cumplir la función, lo cual ha tenido eficacia y se percibe en su labor de manera transparente.
		2. ¿Qué cambios propondría usted para mejorar las normas?	Para los especialistas, es necesario incluir en la evaluación cualidades que debe tener un directivo para liderar una escuela, especialmente habilidades blandas como trabajo en equipo, asertividad, liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento, y tener capacidad para desarrollar trabajo en redes institucionales y propuestas de innovación entre otras.	Respecto a las normas los directivos proponen las siguientes inclusiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los postulantes presenten un proyecto de mejora para la escuela que desean postular.</li> <li>• Tomar en cuenta los antecedentes administrativos y penales para prevenir delitos en la escuela.</li> <li>• Evaluar la capacidad de liderazgo efectivo para resolver problemas que se puedan presentar.</li> </ul>	Los especialistas proponen mejorar las normas incluyendo en ellas la evaluación de las habilidades blandas que debe tener un directivo para liderar una escuela como capacidad de trabajo de equipo, asertividad, liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento y capacidad para desarrollar trabajo en redes institucionales promoviendo la innovación.  Por su parte los directivos proponen que se incluyan en las normas de selección de directivos la propuesta de un Proyecto de mejora para la escuela que desea postular,

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar mayor puntaje a los postulantes que hayan sido directivos y tengan logros destacados en su gestión.</li> <li>• La evaluación debería ser más práctica, no teórica</li> </ul>	<p>que se tomen en cuenta los antecedentes administrativos y penales de los postulantes, y que se consideren a su favor a aquellos postulantes que hayan sido ya directivos y que hayan tenido logros destacados en su gestión. Mencionan además que la evaluación debería ser práctica y no teórica.</p>
		<p>Pertinencia y Claridad de las Normas</p> <p>3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acordes a las necesidades de la escuela?</p>	<p>Consideran que las pautas para la selección de directivos no están completamente acordes a las necesidades de la escuela porque no se considera la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Asimismo, plantean que en la evaluación los postulantes a directivos deberían sustentar un plan de mejora que permita satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes.</p>	<p>Los directivos consideran que las pautas para la selección de directores no están acordes a las necesidades de la escuela, porque las normas son muy genéricas y no evalúan ciertas especificidades, como las competencias directivas para liderar la escuela, gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos y tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de todos los procesos que se den dentro de la escuela.</p> <p>Por otro lado, reconocen que en el proceso se evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, lo que es muy importante para la gestión.</p> <p>No debe haber directores que no sepan planificar, monitorear, hacer seguimiento y comunicar a la comunidad, así como que tenga un buen manejo del clima escolar y la convivencia. En otras palabras, que lidere, que maneje distintos tópicos, en</p>	<p>Las pautas para la selección de directivos no están completamente de acuerdo a las necesidades de la escuela porque no se considera la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Por lo que se debería incluir un plan de mejora que permita satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, evaluar las competencias directivas para liderar la escuela, gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos y tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de todos los procesos que se den dentro de la escuela.</p> <p>Por otro lado, reconocen que en el proceso se evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, lo que es muy importante para la gestión.</p>

				especial los recursos financieros y educativos.	
<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>PERFIL DEL POSTULANTE</b>	4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?	Consideran que no necesariamente, la escala y el tiempo de servicios garantizan la idoneidad ni las competencias de gestión del postulante. Son factores importantes, pero no los únicos. Es necesario que el directivo tenga liderazgo pedagógico y comunitario para que desarrolle las comunidades de aprendizaje en la escuela.	Los directores consideran que, si bien es importante, la escala y el tiempo de experiencia para la gestión, la garantía de la idoneidad no precisamente está relacionada a la escala magisterial sino con el liderazgo pedagógico. Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente, en caso que el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela.  Actualmente, la idoneidad del directivo (director(a)) está relacionada a su rol de tramitador por la carga documentaria que el MED exige, más no por la capacidad del directivo, se está tergiversando el rol del directivo en atención a la norma que le permitió acceder al cargo.  En el transcurso del tiempo, se va logrando muchas cosas, experiencias y logros tangibles. Y esos logros tangibles garantizan de una u otra manera, que le	La escala y el tiempo de servicios no garantizan la idoneidad ni las competencias de gestión del postulante. Son factores importantes, pero no los únicos. Es necesario que el directivo tenga liderazgo pedagógico y comunitario para que desarrolle las comunidades de aprendizaje en la escuela. Los directores consideran que, si es importante la experiencia, ya que está relacionada con el liderazgo pedagógico.  Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente. Si el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela. Esos logros tangibles garantizan de una u otra manera, que el líder pedagógico pueda tener una buena gestión.

				líder pedagógico pueda, con los logros obtenidos, tener una gestión buena. Entonces eso se da con el tiempo siempre y cuando, el servidor, vaya subiendo de escala. Mismo que responda el trabajo realizado.	
		Preparación 5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?	Se debe considerar una entrevista relacionada a proyectos de innovación, normatividad educativa y política educativa nacional, asimismo tomar en cuenta su salud mental y sus habilidades blandas.	Los directivos consideran que se debe considerar en la evaluación los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia en la gestión pedagógica.</li> <li>• Identificar sus habilidades blandas: actitud proactiva, capacidad de resolver conflictos, capacidad de escucha y toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Aspectos psicológicos</li> <li>• Habilidades para liderar la institución.</li> </ul>	En la evaluación a directivos se debe considerar una entrevista relacionada a proyectos de innovación, normatividad educativa y política educativa nacional, asimismo tomar en cuenta su salud mental y sus habilidades blandas. Considerar, además: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la gestión pedagógica.</li> <li>• Habilidades blandas: actitud proactiva, capacidad de resolver conflictos, capacidad de escucha y toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Aspectos psicológicos</li> <li>• Habilidades de liderazgo.</li> </ul>
		Reconocimientos 6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, palmas magisteriales u	Los especialistas consideran que es necesario considerar los reconocimientos a las buenas prácticas e innovación, liderazgo que pueden medir su capacidad directiva. Sí, es importante, para lo cual tendrían un puntaje favorable diferenciado de los demás postulantes.	Respecto a la evaluación del reconocimiento por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros, los directores consideran que esto es relativo porque tienen que ver a veces con otros temas diferentes a la gestión escolar. En caso de que el reconocimiento sea a la buena práctica en la gestión, esto quiere decir que el postulante ya ocupó anteriormente cargo directivo, entonces sí sería importante tomarlo en cuenta ya que se garantizaría	Respecto a los reconocimientos a las buenas prácticas e innovación es importante reconocerlos en la evaluación con un puntaje favorable diferenciado de los demás postulantes ya que esto quiere decir que el postulante ha realizado una buena gestión y tiene experiencia ya que ocupó anteriormente un cargo directivo. Entonces si sería importante tomar en cuenta estos reconocimientos ya que se garantizaría que el postulante es un líder pedagógico y ha tenido buenos resultados.

		otros? ¿Por qué?		que es un líder pedagógico y ha tenido buenos resultados.	
<b>GESTIÓN PEDAGOGICA</b>	Planificación pedagógica	7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?	Es necesario que los directivos manejen los procesos de gestión pedagógica para garantizar las metas de aprendizaje de los estudiantes, asimismo, es necesario que maneje estos conceptos para que pueda brindar un acompañamiento adecuado a los docentes en su práctica pedagógica.	Es importante que el director maneje los procesos de gestión pedagógica porque su tarea principal será asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela, y para ello es necesario un liderazgo centrado en lo pedagógico. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos pedagógico, el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar.	Es necesario que los directivos manejen los procesos de gestión pedagógica para garantizar las metas de aprendizaje de los estudiantes, y pueda brindar un acompañamiento adecuado a los docentes en su práctica pedagógica, tomando en cuenta que su tarea principal es asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos y procesos pedagógicos y el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar.
	Organización del trabajo	. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?	Planificar y organizar las actividades escolares son importantes para garantizar el logro de los aprendizajes esperados en el proceso didáctico.  Si no se planifica y organiza no tenemos nada que evaluar por lo tanto no tendríamos propuestas de mejora para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.	Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan:  - La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y debe ser trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.  - Son procesos fundamentales en la gestión escolar	Planificar y organizar las actividades escolares son importantes para garantizar el logro de los aprendizajes esperados en el proceso didáctico.  Si no se planifica y organiza no tenemos nada que evaluar por lo tanto no tendríamos propuestas de mejora para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.  Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan:  - La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del

				<p>- Esta planificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la propuesta educativa y dar seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>- La planificación sirve para tener una visión del trabajo y en función a esa visión, debo tener una propuesta a medio plazo a través del PEI y a través de mi PAT, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que el CNEB propone.</p> <p>- Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PI.</p>	<p>proceso, y debe ser trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.</p> <p>- Son procesos fundamentales en la gestión escolar monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la propuesta educativa y dar seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>- La planificación sirve para tener una visión del trabajo y en función a esa visión, debo tener una propuesta a medio plazo a través del PEI y a través de mi PAT, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que el CNEB propone.</p> <p>- Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PEI.</p>
		<p>Monitoreo</p> <p>9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica</p>	<p>Lo ideal sería monitorear a los docentes una vez por semana para acompañarlos en el desarrollo de sus competencias docentes y su incidencia en el logro de los aprendizajes que es el objetivo central. De no ser posible, al menos tres veces al año, en el inicio, proceso y salida.</p>	<p>De acuerdo a los directores, el monitoreo debe ser frecuente de acuerdo al número de aulas, una vez cada bimestre ya sea en la misma aula o fuera de él. Para ello, la planificación también es importante, ya que permitirá al directivo organizar su tiempo para realizar el acompañamiento en el mayor número de veces posible.</p>	<p>Todos están de acuerdo sobre la importancia del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica y que este debería ser lo más frecuentemente posible, pero considerando la fuerte carga laboral de los directivos se debería monitorear a cada docente por los menos tres veces al año durante el inicio, proceso y salida.</p> <p>La planificación de esta actividad debería contemplarse en el plan de trabajo de acuerdo al número de aulas. De esta manera el directivo puede organizar su tiempo para</p>



		pedagógica?, ¿Por qué?		La frecuencia del monitoreo responde a los avances de los maestros en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Es decir, si aún no se logra el avance esperado, el docente requiere de mayor acompañamiento para garantizar que el servicio educativo sea de calidad	realizar el acompañamiento en el mayor número de veces posible-
		Prácticas de gestión  10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?	Se pueden promover acciones innovadoras desarrollando una adecuada planificación que parta de la contextualización del medio y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, si los procesos pedagógicos se organizan adecuadamente se podrá evaluar los avances y proponer las mejoras necesarias para alcanzar las metas propuestas y superarlas. Por otro lado, la escuela debe apuntar a la misión y visión institucional, y que a través de los planes de mejora se tomen decisiones estratégicas sobre cambios en diferentes procesos de la escuela, para un mejor servicio educativo.	Para los directivos, las acciones de mejora deben responder a un proceso de evaluación para responder a algún problema o necesidad de los estudiantes. Para precisar estas necesidades proponen hacer un diagnóstico para identificar las posibles causas y en trabajo colegiado presentar estos resultados y plantear soluciones.  Otros proponen que las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que se vaya recogiendo en el proceso de monitoreo.	Se pueden promover acciones innovadoras desarrollando una adecuada planificación partiendo del contexto de la institución educativa y de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, estas experiencias innovadoras deben apuntar a la misión y visión institucional, y a través de los planes de mejora se tomen decisiones estratégicas para un mejor servicio educativo.  Asimismo, es necesario que las acciones de mejora respondan a un proceso de evaluación para responder a algún problema o necesidad de los estudiantes. Para precisar estas necesidades proponen hacer un diagnóstico para identificar las posibles causas y en trabajo colegiado presentar estos resultados y plantear soluciones.  Se propone además, que las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que se vaya recogiendo en el proceso de monitoreo
	<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS</b>	<b>Rendición de cuentas</b>  11. ¿Qué propone para	La rendición de cuentas es una buena práctica que muestra la transparencia y fortalece la confianza en la comunidad educativa, y previene la corrupción. Para	Respecto a la rendición de cuentas los directivos consideran que es importante hacerlo al concluir cualquier actividad que se realice en la escuela y que esto debe ser	La rendición de cuentas es una buena práctica que muestra la transparencia y fortalece la confianza en la comunidad educativa, y previene la corrupción. Para ello, es importante la evaluación permanente de los procesos

		<p>mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?</p>	<p>ello, es importante la evaluación permanente de los procesos planificados.</p>	<p>una práctica común en la escuela y debe estar evidenciada desde el plan de trabajo. Al concluir se rendirá cuentas no solo de los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de cada actividad.</p> <p>Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula deben incluir en sus acciones, la rendición de cuenta en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Esto es primordial para cualquier tipo de ingreso económico que exista en la escuela.</p> <p>Asimismo, cuando hablamos de rendición de cuentas, no solo hablamos rendiciones de recursos financieros, sino también del trabajo que se realiza, de aspectos pedagógicos, de los materiales. Por lo tanto, debemos pedir que los padres, los estudiantes líderes, los representantes de los maestros, participen en la gestión. Que tengan un rol protagónico y cuando se realice la función de cuentas, ellos serán nuestro apoyo y darán fe de cada uno de los planes de mejora o acciones a realizar. Partiendo de las acciones que no sean realizado o se necesita mejorar.</p>	<p>planificados. Debería por ello, realizarse al concluir cualquier actividad que se organice en la escuela, convirtiéndose en una práctica común que debe estar evidenciada en el plan de trabajo. La rendición de cuentas no solo tiene ver con los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de cada actividad.</p> <p>Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula y docentes deben incluir en sus acciones, la rendición de cuentas en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente.</p> <p>Es necesaria la participación de los padres, estudiantes líderes, representantes de los maestros en la gestión escolar, de tal manera que tengan un rol protagónico y se realice la rendición de cuentas en forma conjunta, dando fe de cada uno de los logros de mejora o acciones realizadas.</p>
--	--	---	---	--	--

		<p><b>Gestión de recursos</b></p> <p>12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?</p>	<p>Para mejorar el uso de los ambientes, equipos y otros recursos de la escuela, es necesario la planificación y organización de los mismos, señalando responsabilidades funcionales según correspondan. Es necesario también contar con los inventarios actualizados, la delegación de responsabilidades de acuerdo al cargo o labor. Estas deben ser incluidas en el reglamento interno en el que se consignent los reconocimientos y sanciones.</p>	<p>Para mejorar el uso adecuado de los ambientes. Equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela en necesario primero dotar a las escuelas de los recursos tecnológicos, de infraestructura al cual se dará un uso adecuado. Pero para fines de conservación cuando ya tenemos en nuestro poder los equipos, se tiene que formar a los estudiantes. Y hacerlos parte de la convivencia escolar. Cada uno de los recursos que hay en la escuela tiene un propósito y va a ayudar a la formación de los estudiantes. Se debe entender que es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe estudiar la cultura escolar e incluir dentro de la convivencia el claro cuidado de estos y velar por la conservación, y la correcta devolución de equipos.</p> <p>Una forma sería para promover el uso adecuado de estos recursos sería la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores, pero también se pueden colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar en especial a los estudiantes sobre el buen uso de estos.</p>	<p>Para mejorar el uso de los ambientes, equipos y otros recursos de la escuela, es necesario incluir en los documentos de planificación de la escuela especificando las responsabilidades funcionales sobre el cuidado y uso según correspondan. Estas deben ser incluidas en el reglamento interno en el que se consignent los reconocimientos y sanciones.</p> <p>Para fines de conservación de los equipos, se tiene que formar a los estudiantes explicando que cada uno de los recursos que hay en la escuela tiene un propósito y va a ayudar en su formación. Se debe entender que es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe fortalecer la cultura escolar y la convivencia para el claro cuidado, la conservación y la correcta devolución de equipos.</p> <p>También es necesario la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores y colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar sobre el buen uso de estos.</p> <p>Por otro lado, las actividades académicas deben articuladas al proyecto curricular institucional, de esta manera cada recurso se convertirá en una necesidad, y el directivo deberá disponer del personal suficiente y capacitado para el buen uso de estos recursos.</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>Por otro lado, es necesario que las actividades académicas se encuentren articuladas al proyecto curricular institucional, de esta manera cada recurso se convertirá en una necesidad, para ello el directivo deberá disponer del personal suficiente y capacitado para el buen uso de estos recursos.</p>	
		<p><b>Estrategias y Seguimiento</b></p> <p>13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?</p>	<p>Para realizar el seguimiento de las actividades propuestas por las comisiones de trabajo se tomará en cuenta un cronograma de actividades y responsabilidades, acompañando y monitoreando de forma frecuente. Y el seguimiento opinado e inopinado de las actividades que se vienen ejecutando.</p>	<p>Para realizar el seguimiento de las actividades planificadas por las diversas comisiones de la escuela, primero se debe elaborar un cronograma que permita visibilizar cada actividad y realizar el seguimiento de las mismas. Con anticipación y de manera regular realizar reuniones con los responsables de las comisiones para las actividades que tienen previsto realizar, verificar el avance de las mismas, el desarrollo y luego solicitar el informe final.</p> <p>El seguimiento a las actividades forma parte de la organización y planificación de la evaluación que debe ser considerada como una práctica permanente de la gestión escolar. Debemos recordar que el director lidera todas las comisiones y debe realizar con todo el equipo y coordinadores para que se realice en el tiempo adecuado</p>	<p>Mejorar el seguimiento de las actividades propuestas por las comisiones de trabajo elaborando un cronograma de actividades y responsabilidades, en cual será acompañado y monitoreado de forma frecuente. Realizar con anticipación y de manera regular reuniones con los responsables de las comisiones para monitorear el avance de las actividades que tienen previsto realizar.</p> <p>El seguimiento a las actividades debe ser considerada como una práctica permanente de la gestión escolar. Debemos recordar que el director lidera todas las comisiones y debe acompañar a los equipos y coordinadores para que se realice el trabajo en el tiempo adecuado nombrando un coordinador por cada comisión.</p>

				y se planifique oportunamente, nombrando un coordinador por cada comisión.	
	<b>GESTIÓN DE LA CULTURA ESCOLAR</b>	<p><b>Convivencia</b></p> <p>14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?</p>	<p>Para promover una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario gestionar la comunidad de aprendizaje y desarrollar la gestión del conocimiento. Asimismo, se pueden desarrollar grupos de inter aprendizaje (GIAS), y actividades para fortalecer las relaciones interpersonales.</p>	<p>Para promover una buena convivencia en la institución educativa, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos. Promoviendo una convivencia sana, con un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan participación activa. Es la mejor manera todos puedan interactuar, proponer y hacer evaluación a lo que se ha venido realizando.</p> <p>Asimismo, es necesario que los directivos pongan en práctica su capacidad de liderazgo, integrando a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PFFF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.</p>	<p>Para promover una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario gestionar la comunidad de aprendizaje y desarrollar la gestión del conocimiento. Asimismo, desarrollar grupos de inter aprendizaje (GIAS), y actividades para fortalecer las relaciones interpersonales.</p> <p>Asimismo, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas.</p> <p>Organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas, tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos, fortalece la convivencia en un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan una participación activa.</p> <p>Los directivos deben poner en práctica su capacidad de liderazgo, integrando a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PFFF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.</p>

		<p><b>Bienestar Estudiantil</b></p> <p>15. Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?</p>	<p>Para mejorar la atención a los estudiantes es importante la elaboración de materiales auto instructivos para el trabajo asincrónico, y el acompañamiento individualizado o grupal en el trabajo sincrónico de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Otra forma es utilizar protocolos de atención a sus consultas y reclamos, mediante un flujograma de atención por parte de un equipo de profesionales quienes deben reportar mensualmente los casos y la atención brindada a los estudiantes.</p>	<p>Para brindar una atención adecuada a los estudiantes, el Comité de tutoría debe plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar.</p> <p>Por otro lado, se debe promover la participación estudiantil a través de organismos como el municipio escolar con su alcalde y sus regidores, el CONEI como representante de los estudiantes para escuchar sus necesidades y puedan participar en la toma de grandes decisiones de la escuela. De manera tal que los mismos estudiantes tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes. El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.</p>	<p>Para mejorar la atención a los estudiantes es importante la elaboración de materiales auto instructivos para el trabajo asincrónico, y el acompañamiento individualizado o grupal en el trabajo sincrónico de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Otra forma es utilizar protocolos de atención a sus consultas y reclamos, mediante un flujograma de atención por parte de un equipo de profesionales quienes deben reportar mensualmente los casos y la atención brindada a los estudiantes.</p> <p>El Comité de tutoría también cumple una función muy importante al plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar.</p> <p>Por otro lado, la participación estudiantil a través de organismos como el Municipio Escolar con su alcalde y sus regidores, el CONEI como representante de los estudiantes para escuchar sus necesidades y puedan participar en la toma de grandes decisiones de la escuela. De manera tal que los mismos estudiantes tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes. El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>Otro aspecto a tomar en cuenta es:</p> <p>Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares</p> <p>-Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc.</p> <p>-Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc.</p>	<p>debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.</p> <p>Otro aspecto a tomar en cuenta es:</p> <p>Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares</p> <p>-Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc.</p> <p>-Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc.</p>
--	--	--	--	---	--

## 4.2 Descripción de resultados

El proceso de reclutamiento de directivos para las instituciones educativas de la Dirección Regional del Callao se basa en las normativas vigentes emanadas del Ministerio de Educación, que es el ente rector que brinda las disposiciones legales para tal fin. Los estándares de evaluación que brinda el ministerio no contemplan todas las competencias de gestión necesarias que deben tener los directivos, lo cual podrá tener un impacto en las condiciones de calidad del servicio educativo. Por ello, tomando en cuenta que no siempre el personal seleccionado bajo esos estándares cumple cabalmente su función y existen vacíos en el desempeño de los mismos y no se observan cambios de mejora en la institución educativas, es que se ha realizado el presente estudio.

En ese sentido, este trabajo se inició abordando la revisión de documentos normativos y la identificación de los procesos de selección de directivos y su desempeño en las instituciones educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, para lo cual se consideró dos objetivos específicos: Analizar las características de la gestión de reclutamiento de los directores para las instituciones educativas de la DREC y analizar las características de la evaluación del desempeño laboral en los directores de las instituciones educativas de la DREC – 2020. Respecto al primer objetivo, sobre Gestión de Reclutamiento de los directivos para las instituciones educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, los Especialistas de Educación y directores seleccionados se ha encontrado que:

**Respecto a las normas para el reclutamiento y selección de los directivos** mencionan que las normas para la selección de directivos son parcialmente adecuadas ya que no miden todas las competencias que el directivo debe tener. Mientras que los directivos mencionan que las normas si son adecuadas porque responden a una norma más grande que es la Ley General de Educación que busca la meritocracia, de tal manera que se prioriza a los profesionales que están mejor preparados para cumplir la función, lo cual ha tenido eficacia y se percibe en su labor de manera transparente.



Los especialistas proponen mejorar las normas incluyendo en ellas la evaluación de las habilidades blandas que debe tener un directivo para liderar una escuela como capacidad de trabajo de equipo, asertividad, liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento y capacidad para desarrollar trabajo en redes institucionales promoviendo la innovación. Este aspecto coincide con la mirada actual de incluir en los procesos de reclutamiento y selección actual, la evaluación de las habilidades blandas, también llamadas Soft Skills, que tienen que ver con la inteligencia emocional, resolver problemas, comunicarse con los miembros del equipo, en lugar de solo limitarse a seguir rutinas establecidas por las normas.

Estas características son muy importantes en los directivos porque les ayudaría a tomar decisiones de manera reflexiva, comunicarse con empatía con los docentes, solucionar los conflictos con los miembros de la comunidad educativa que siempre se presentan como parte de la dinámica de la escuela. Estos aspectos son complicados de ser medidos, una entrevista a profundidad realizada por un profesional capacitado podría evaluar estas habilidades necesarias para la función. Por su parte los directivos proponen que se incluyan en las normas de selección de directivos la propuesta de un Proyecto de mejora para la escuela que desea postular, que se tomen en cuenta los antecedentes administrativos y penales de los postulantes, y que se consideren a su favor a aquellos postulantes que hayan sido ya directivos y que hayan tenido logros destacados en su gestión.

Mencionan además que la evaluación debería ser práctica y no teórica. Todos los directores deberían conocer las pautas para la mejora de sus escuelas, por tanto, también es oportuna esta propuesta, ya que indicaría la capacidad de gestión, el manejo de recursos y la creatividad para la mejora de los aprendizajes que es la misión especial de la labor directiva. Por otro lado, contar con los antecedentes penales y administrativos también deberían ser requisitos para ocupar el cargo directivo, partiendo de la concepción de que el director es el líder pedagógico de la escuela y debe ser el modelo de transparencia y honestidad, así como el buen desempeño en el trabajo.

Las pautas para la selección de directivos no están completamente de acuerdo a las necesidades de la escuela porque no se considera la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Por lo que se debería incluir un plan de mejora que permita satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, evaluar las competencias directivas para liderar la escuela, gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos y tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de todos los procesos que se den dentro de la escuela. Al respecto, estas propuestas también se relacionan con las habilidades socio afectivas o blandas que debe tener el directivo. Por otro lado, reconocen que en el proceso se evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, lo que es muy importante para la gestión. Estas son competencias técnicas necesarias para el puesto y que forma parte de la formación inicial y experiencia de cada maestro.

**Respecto al perfil del postulante a directivo**, se ha encontrado la escala y el tiempo de servicios no garantizan la idoneidad ni las competencias de gestión del postulante. Son factores importantes, pero no los únicos. Es necesario que el directivo tenga liderazgo pedagógico y comunitario para que desarrolle las comunidades de aprendizaje en la escuela. Los directores consideran que, si es importante la experiencia, ya que está relacionada con el liderazgo pedagógico. Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente. Si el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela. Esos logros tangibles garantizan de una u otra manera, que el líder pedagógico pueda tener una buena gestión.

En la evaluación a directivos se debe considerar una entrevista relacionada a proyectos de innovación, normatividad educativa y política educativa nacional, asimismo tomar en cuenta su salud mental y sus habilidades blandas. Considerar, además:

- Experiencia en la gestión pedagógica.
- Habilidades blandas: actitud proactiva, capacidad de resolver conflictos, capacidad de escucha y toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo.
- Aspectos psicológicos
- Habilidades de liderazgo.

Respecto a los reconocimientos a las buenas prácticas e innovación es importante reconocerlos en la evaluación con un puntaje favorable diferenciado de los demás postulantes ya que esto quiere decir que el postulante ha realizado una buena gestión y tiene experiencia ya que ocupó anteriormente un cargo directivo. Entonces si sería importante tomar en cuenta estos reconocimientos ya que se garantizaría que el postulante es un líder pedagógico y ha tenido buenos resultados. Respecto al Objetivo dos, Gestión del desempeño los entrevistados han brindado las siguientes opiniones: Es necesario que los directivos manejen los procesos de gestión pedagógica para garantizar las metas de aprendizaje de los estudiantes, y pueda brindar un acompañamiento adecuado a los docentes en su práctica pedagógica, tomando en cuenta que su tarea principal es asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela.

En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos y procesos pedagógicos y el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar. Planificar y organizar las actividades escolares son importantes para garantizar el logro de los aprendizajes esperados en el proceso didáctico. Si no se planifica y organiza no tenemos nada que evaluar por lo tanto no tendríamos propuestas de mejora para avanzar en el logro de los objetivos institucionales. Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan:

- La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del

proceso, y debe ser trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.

- Son procesos fundamentales en la gestión escolar monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la propuesta educativa y dar seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.
- La planificación sirve para tener una visión del trabajo y en función a esa visión, debo tener una propuesta a medio plazo a través del PEI y a través de mi PAT, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que el CNEB propone.
- Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PEI.

Todos están de acuerdo sobre la importancia del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica y que este debería ser lo más frecuentemente posible, pero considerando la fuerte carga laboral de los directivos se debería monitorear a cada docente por los menos tres veces al año durante el inicio, proceso y salida. La planificación de esta actividad debería contemplarse en el plan de trabajo de acuerdo al número de aulas. De esta manera el directivo puede organizar su tiempo para realizar el acompañamiento en el mayor número de veces posible. Se pueden promover acciones innovadoras desarrollando una adecuada planificación partiendo del contexto de la institución educativa y de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, estas experiencias innovadoras deben apuntar a la misión y visión institucional, y a través de los planes de mejora se tomen decisiones estratégicas para un mejor servicio educativo.

Asimismo, es necesario que las acciones de mejora respondan a un proceso de evaluación para responder a algún problema o necesidad de los

estudiantes. Para precisar estas necesidades proponen hacer un diagnóstico para identificar las posibles causas y en trabajo colegiado presentar estos resultados y plantear soluciones. Se propone, además que las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que se vaya recogiendo en el proceso de monitoreo. La rendición de cuentas es una buena práctica que muestra la transparencia y fortalece la confianza en la comunidad educativa, y previene la corrupción. Para ello, es importante la evaluación permanente de los procesos planificados. Debería por ello, realizarse al concluir cualquier actividad que se organice en la escuela, convirtiéndose en una práctica común que debe estar evidenciada en el plan de trabajo. La rendición de cuentas no solo tiene ver con los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de cada actividad.

Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula y docentes deben incluir en sus acciones, la rendición de cuentas en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Es necesaria la participación de los padres, estudiantes líderes, representantes de los maestros en la gestión escolar, de tal manera que tengan un rol protagónico y se realice la rendición de cuentas en forma conjunta, dando fe de cada uno de los logros de mejora o acciones realizadas.

Para mejorar el uso de los ambientes, equipos y otros recursos de la escuela, es necesario incluir en los documentos de planificación de la escuela especificando las responsabilidades funcionales sobre el cuidado y uso según correspondan. Estas deben ser incluidas en el reglamento interno en el que se consignent los reconocimientos y sanciones.

Para fines de conservación de los equipos, se tiene que formar a los estudiantes explicando que cada uno de los recursos que hay en la escuela tiene un propósito y va a ayudar en su formación. Se debe entender que es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe fortalecer la cultura escolar y la convivencia para el claro cuidado, la conservación y la correcta devolución de equipos. También es necesario la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores y colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar sobre

el buen uso de estos. Por otro lado, las actividades académicas deben articuladas al proyecto curricular institucional, de esta manera cada recurso se convertirá en una necesidad, y el directivo deberá disponer del personal suficiente y capacitado para el buen uso de estos recursos.

Mejorar el seguimiento de las actividades propuestas por las comisiones de trabajo elaborando un cronograma de actividades y responsabilidades, en cual era acompañado y monitoreado de forma frecuente. Realizar con anticipación y de manera regular reuniones con los responsables de las comisiones para monitorear el avance de las actividades que tienen previsto realizar. El seguimiento a las actividades debe ser considerada como una práctica permanente de la gestión escolar. Debemos recordar que el director lidera todas las comisiones y debe acompañar a los equipos y coordinadores para que se realice el trabajo en el tiempo adecuado nombrando un coordinador por cada comisión.

Para promover una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario gestionar la comunidad de aprendizaje y desarrollar la gestión del conocimiento. Asimismo, desarrollar grupos de inter aprendizaje (GIAS), y actividades para fortalecer las relaciones interpersonales. Asimismo, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas, tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos, fortalece la convivencia en un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan una participación activa. Los directivos deben poner en práctica su capacidad de liderazgo, integrando a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PPF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.

### 4.3 Discusión

En la gestión del reclutamiento se ha encontrado que existen normas emanadas del Ministerio de Educación que direccionan los procesos a seguir. Cada Dirección Regional de Educación y cada Unidad de Gestión Educativa Local monitorean el proceso y se involucran en su desarrollo. Estas normas proponen criterios específicos para la evaluación de los postulantes a ocupar un cargo directivo, que prioriza y de acuerdo a ello, los especialistas de estos órganos intermedios de gestión educativa realizan la convocatoria, evaluación y selección de los docentes que ocuparán una plaza de director en las instituciones educativas de su jurisdicción. Ante esto, los especialistas y directivos opinan que las normas dirigidas a esta selección son parcialmente adecuadas y no responden completamente a las necesidades de la escuela, aunque, por otro lado, estas normas se derivan de otro documento de mayor peso legal que es la Ley General de Educación en el cual se prioriza la meritocracia, es decir la selección de profesionales mejor preparados para cumplir la función.

Los entrevistados consideran que para mejorar las normas se debe incluir la evaluación de las habilidades blandas: liderazgo, trabajo de equipo, asertividad, gestión del conocimiento, innovación y trabajo en redes. Se propone, además, incluir la propuesta de un Proyecto de mejora, la presentación de antecedentes administrativos y penales, y que se consideren a su favor los logros destacados en gestiones anteriores como directivo. En este aspecto, se percibe un vacío en las normas de selección, considerando que no se toma en cuenta las habilidades básicas de un docente para dirigir una institución. Sabemos que estas habilidades no son visibles y difícilmente se pueden evidenciar en una evaluación, para ello, una matriz de evaluación de habilidades blandas y una preparación adecuada del Comité de Evaluación pueden ayudar seleccionar apropiadamente a los futuros directivos.

Respecto a la gestión del desempeño, existen normas que evalúan el desempeño del directivo en actividad brindando orientaciones sobre su pertinencia, esta propuesta se encuentra en el Marco del Buen Desempeño Directivo brindado por el Ministerio de Educación, documento que orienta las

competencias y capacidades que los directivos deben tener, sin embargo, en la evaluación para asumir un cargo por primera vez o para ser ratificado en su función no se consideran estos aspectos. Los encuestados mencionan que es necesario que los directivos manejen los procesos de gestión pedagógica para garantizar las metas de aprendizaje de los estudiantes, y asimismo puedan brindar un acompañamiento adecuado a los docentes en su práctica pedagógica, tomando en cuenta que su tarea principal es asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos y procesos pedagógicos y el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar.

Por otro lado, el directivo debe liderar la organización y planificación de las actividades académicas y extracurriculares en función al contexto y a las necesidades de los estudiantes de su institución. Para ello, el manejo de los instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) y otros son fundamentales para direccionar el trabajo pedagógico. Respecto a la relación entre la gestión del reclutamiento y desempeño, existe una relación muy íntima entre ambos procesos, ya que como hemos visto una buena selección del personal que asumirá una función tan importante como lo es la dirección de una escuela promoverá una buena gestión pedagógica y por ende la mejora de la calidad del servicio educativo y el logro de los aprendizajes.



## V. CONCLUSIONES

- Primera:** El proceso de selección de directores para las instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación se basa estrictamente en los documentos normativos que emana del ente rector que el Ministerio de Educación.
- Segunda:** Las normas para la selección de directores contempla como criterios de evaluación para el cargo, el perfil de formación académica, el nivel magisterial, tiempo de servicios y reconocimientos logrados por las buenas prácticas de los postulantes.
- Tercera:** Los encuestados manifiestan que los criterios planteados en las normas no son suficientes y no están acordes a las necesidades de la escuela, ya que se requiere además de lo establecido, considerar la evaluación de las habilidades blandas como el liderazgo, capacidad de escucha, resolución de conflictos, entre otras.
- Cuarta:** Es importante incluir en la evaluación el conocimiento y manejo de los procesos pedagógicos para que el directivo logre liderar con eficacia la gestión pedagógica encaminada al logro de aprendizajes de los estudiantes, y para brindar acompañamiento pertinente y oportuno a los docentes en su labor pedagógica.
- Quinta:** El desempeño directivo dependerá de su preparación previa, su formación académica y sus habilidades para la gestión directiva. Para ello, el directivo debe liderar procesos de organización y planificación de las actividades curriculares y extracurriculares en función al contexto y a las necesidades de los estudiantes. Esta acción se plasma en la organización de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI y otros.
- Sexta:** Existe una relación muy estrecha entre los procesos de gestión del reclutamiento y la gestión de desempeño de los directivos, por ello es importante una buena selección de los mismos.

## VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de los documentos revisado y la información brindada por los participantes se brindan las siguientes recomendaciones:

**Primera:** Incorporar en los lineamientos normativos para la selección de directores de las instituciones educativas, criterios para la evaluación de sus competencias directivas: liderazgo, habilidades blandas, capacidad de escucha, resolución de conflictos y otros. Esto se podría realizar a través de una entrevista en el que se incorporen indicadores que midas estos aspectos.

**Segunda:** Incorporar en la evaluación de directivos, criterios de evaluación relacionados al conocimiento y manejo de procesos pedagógicos a fin de fortalecer la gestión escolar y el logro de los aprendizajes. Para ello, el postulante a director puede presentar una propuesta de mejora o innovación pedagógica para la escuela que está postulando.

**Tercera:** Considerar en la evaluación de los postulantes a directivos, los logros y buenas prácticas que hayan tenido en su experiencia como directivos anteriormente.

**Cuarta:** Desarrollar actividades de fortalecimiento de capacidades dirigidas a los docentes que asumen el cargo directivo, a fin de prepararlos para asumir esta función tan importante. Dar mayor énfasis a aquellos que asumen por primera vez el cargo.

**Quinta:** Tomar en cuenta los resultados de estudio, para desarrollar nuevos trabajos de investigación sobre el tema y tener un sistema de evaluación más pertinente de estos profesionales de la educación.

## REFERENCIAS

Aguirre, Andres, Rodriguez y Tous (2000). The Work Climate as an Element of the Organizational Commitment. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/533/435>

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas - Editorial Episteme.

Arriola, Bocanegra y Sim (2017), "El proceso de reclutamiento y selección en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú". Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/1937>

Cancinos (2015), Selection of personnel and Performance. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>.

Castillo (2005). Influencia del uso de experiencias directas en el aprendizaje de los alumnos en la escuela de educación primaria de la facultad de educación de la universidad nacional de Trujillo.

Chiavenato, I (2007), Human resources management. Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, I (2000), Introduction to the general theory of administration, Río de Janeiro, Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 9° Edición, México.

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle (1999) La gestión de los Recursos Humanos. Primera Edición, España.

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle (2007) La gestión de los Recursos Humanos – Tercera Edición. Madrid, España.

Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales (ENARES 2019) – Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). Recuperado de: <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/ENARES-2019>

Estadística de la calidad educativa – Ministerio de Educación (2016) Perú. Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/3149515/Folleto+Censo+Escolar+2016.pdf>

Galindo Alvarez, Yeny Luz (2015), “Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Registral, Sunarp, Tacna, 2015”. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5714>

Gavilano Villegas, Jason Randall (2018), “Implementación del Proceso de Reclutamiento y selección de personal administrativo de la Universidad Nacional de Piura de acuerdo a la Ley de Servicio Civil”, Perú: Universidad Nacional de Piura. Recuperado de: <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1688>.

Gomez (2004), Organizational behavior, United States.

Hernández R, Fernández C, Baptista P. Recolección de los datos (2003), Metodología de la Investigación. 3ª edición. México

Hernández, S. (2010) Introduction to administration. General administrative theory: origin, evolution and avant-garde, México

Ley 28044 - Lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano. Recuperado de:

[http://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/ressources/peru\\_ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/ressources/peru_ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Ley N° 29944 - Ley de Reforma Magisterial. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>

López, B. (2017). Gestión documental electrónica y estado de ánimo en personal de la UGEL 06-Lima Metropolitana, 2017. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/14812/l%c3%b3pez\\_bfp.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/14812/l%c3%b3pez_bfp.pdf)

López y Cruz (2006). Data Collection Techniques in Virtual Environments most used in qualitative research.

Martinez Sanchez, J (2012). Recruitment of Personnel at the National Intelligence Center - <https://www.redalyc.org/pdf/778/77824828007.pdf>

Mezzadra y Bilbao ( 2011), The New Information and Communication Technologies in Education, Buenos Aires: Discussions and Educational Policy options Fundación CIPPEC.

Muñoz, Ricardo (2009), Recruitment and Selection Project: AIESEC Case Study. <https://core.ac.uk/download/pdf/11052524.pdf>

Muñoz, C. (2015). Metodología de la Investigación. Primera edición. México. Recuperado de: <http://biblio.upmx.mx/library/index.php>

Philip y Heck (2014), Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning.

Quintana, J. (2000). Information technology competencies for child education and primary education teachers. Interuniversity Journal of Educational Technology.

Reis (2007), Revista Española de Investigación Sociológicas, España.  
Recuperado de: <http://www.reis.cis.es/REIS/html/novedad03.html>

Resolución Viceministerial N° 255-2019-MINEDU. Recuperado de:  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/377129/RVM\\_N\\_\\_255-2019-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/377129/RVM_N__255-2019-MINEDU.pdf)

Robbins, S. y Couler, M. (2016). Artículos de Administración. Décima edición.  
México. Recuperado de:  
<https://issuu.com/univeritybooks/docs/administracin-stephenrobbinsymaryco>

Rodríguez (2014). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos, proceso general y criterios de calidad, España.

Rodríguez (2015), Organizational diagnosis. Eighth edition

Ruiz (2019) Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach

Saba E. (2006) Efectividad de la selección por competencias, Universidad Bucaramanga Colombia.

Schiemann, W. A.(2014), From talent management to talent optimization. Journal of World Business

Stephen, R., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional, México

Tamayo y Tamayo, M. (2006), Research techniques - 2ª Edición

Tamayo, M. (1995). Aprender a investigar. Segunda Edición. Bogotá – Colombia.  
<http://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/2.-la-investigaci%c3%b3n-aprender-a-investigar-icfes.pdf>

Valero Matas, J (2005). Human Resources - Spain

Wayne, M.R (2010), Administración de recursos humanos, México,

Yupanqui (2016). Proceso de Reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. Virgen de la Asunción del Distrito del Porvenir 2015”. Recuperado de: [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8119/yupanqui%20hermenegildo\\_marcos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8119/yupanqui%20hermenegildo_marcos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO1: Matriz de Categorización

PROBLEMA GENERAL	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	CRITERIOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
¿Qué relación existe entre la gestión de reclutamiento y el desempeño laboral en los de los directores de DREC -2020?	GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO	Normas para la selección de directivos	Documentos Orientadores	Observación	Cuestionario
			Pertinencia y Claridad de las Normas		
		Perfil Del Postulante	Experiencia	Entrevista	
	Preparación				
	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Gestión pedagógica	Reconocimiento	Análisis por hallazgo	
			Planificación pedagógica		
			Organización del trabajo		
			Monitoreo		
			Prácticas de gestión		
			Rendición de cuentas		
			Gestión De Las Condiciones Operativas		Gestión de recursos
	Gestión de la Cultura Escolar	Estrategias y Seguimiento			
		Convivencia			
		Bienestar Estudiantil			



**ANEXO 2: Matriz que relaciona las categoría, subcategorías y preguntas de la entrevista en profundidad (Especialistas y docentes)**

CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	PREGUNTAS
GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO	Normas para la selección de directivos	Documentos Orientadores	1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas? 2. ¿Qué cambios propondría usted para mejorar las normas?
		Pertinencia y Claridad de las Normas	3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?
	Perfil Del Postulante	Experiencia	4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?
		Preparación	5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?
		Reconocimiento	6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros? ¿Por qué?
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Gestión pedagógica	Planificación pedagógica	7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

	Organización del trabajo	8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?
	Monitoreo	9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?
	Prácticas de gestión	10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?
Gestión De Las Condiciones Operativas	Rendición de cuentas	11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?
	Gestión de recursos	12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?
	Estrategias y Seguimiento	13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?
Gestión de la Cultura Escolar	Convivencia	14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?
	Bienestar Estudiantil	15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

## **ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos.**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

***APELLIDOS Y NOMBRES:***

***GRADO ACADÉMICO:***

***ESPECIALIDAD – TÍTULO PROFESIONAL:***

***AÑOS DE SERVICIO EN LA DREC:***

#### **CATEGORIA 1: GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO**

##### **SUB CATEGORIA NORMAS PARA LA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS**

**CRITERIO: DOCUMENTOS ORIENTADORES**

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?
2. ¿Qué cambios propondría?

**CRITERIO: PERTINENCIA Y CLARIDAD DE LAS NORMAS**

3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?

##### **SUB CATEGORIA PERFIL DEL POSTULANTE**

**CRITERIO: EXPERIENCIA**

4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?

**CRITERIO: PREPARACIÓN**

5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?

**CRITERIO: RECONOCIMIENTOS**

6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, Palmas Magisteriales u otros? ¿Por qué?

**CATEGORIA 2: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SUB CATEGORIA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**CRITERIO: PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA**

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

**CRITERIO: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

**CRITERIO: MONITOREO**

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

**CRITERIO: PRACTICAS DE GESTIÓN**

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

**SUB CATEGORIA GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS**

**CRITERIO: RENDICIÓN DE CUENTAS**

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

**CRITERIO: GESTIÓN DE RECURSOS**

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

**CRITERIO: ESTRATEGIAS Y SEGUIMIENTO**

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

**SUB CATEGORIA GESTIÓN DE LA CULTURA ESCOLAR**

**CRITERIO: CONVIVENCIA**

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

**CRITERIO: BIENESTAR ESTUDIANTIL**

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

## **ANEXO 4: Guía de Entrevistas**

*Aplicado a especialistas y profesores de la DREC*

**Tesis: Gestión de Reclutamiento y su relación en el desempeño laboral de los directores de la DREC, 2020**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

**NOMBRE Y APELLIDOS: J E P**

**GRADO ACADÉMICO: ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN**

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?  
Parcialmente adecuadas
2. ¿Qué cambios propondría?  
Es necesario evaluar su conocimiento en habilidades blandas, trabajo en equipo asertividad, liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento, con capacidad para desarrollar trabajo en redes institucionales y propuestas de innovación entre otras.
3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?  
Parcialmente, no se considera la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de aprendizaje.
4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?

Es un factor importante pero no el único es necesario que el directivo tenga liderazgo pedagógico y comunitario para que desarrolle las comunidades de aprendizaje en la escuela.

5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?

Salud mental, habilidades blandas

6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, Palmas Magisteriales u otros? ¿Por qué?

Reconocimiento por buenas prácticas e innovación, liderazgo que pueden medir su capacidad directiva.

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

Porque son los que garantizan alcanzar las metas en los desempeños directivos.

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Si no se planifica y organiza no tenemos nada que evaluar por lo tanto no tendríamos propuestas de mejora para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

Lo ideal sería una vez por semana para acompañar al docente en el desarrollo de sus competencias docentes y su incidencia en el logro de los aprendizajes que es el objetivo central.

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

Desarrollando una adecuada planificación que parta de la contextualización del medio y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, si los procesos pedagógicos se organizan adecuadamente se podrá evaluar los avances y proponer las mejoras necesarias para alcanzar las metas propuestas y superarlas.

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

Evaluación permanente de los procesos planificados.

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

Planificación y organización de espacios, ambientes, equipos y recursos de la escuela, señalando responsabilidades funcionales según correspondan. Manejo de inventarios actualizados, delegación de responsabilidades de acuerdo al cargo o labor.

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

De acuerdo a lo planificado según cronograma de actividades y responsabilidades, acompañando y monitoreando de forma frecuente.

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

Gestionando la comunidad de aprendizaje y desarrollando la gestión del conocimiento.

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

La elaboración de materiales auto instructivos para el trabajo asincrónico, y el acompañamiento individualizado o grupal en el trabajo sincrónico de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.





**GUIA DE ENTREVISTA**

***NOMBRE Y APELLIDOS: M. C.***

***GRADO ACADEMICO: DOCENTE***

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?

No.

2. ¿Qué cambios propondría?

Falta agregar la capacidad de liderazgo efectivo la resolver problemas en el día – día.

3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?

Una selección de directivos acorde a las necesidades de la escuela, la variable conocimiento de la realidad es muy importante, la norma actual es muy genérica, se debería considerar algunas especificidades.

4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?

Sí es importante, la escala y el tiempo de experiencia en la gestión, la garantía de la idoneidad no precisamente está relacionada a la escala magisterial, el liderazgo pedagógico comprobado si garantiza la idoneidad del directivo.

Actualmente, la idoneidad del directivo (director(a)) está relacionada a su rol de tramitador por la carga documentaria que el MED exige, más no por la capacidad del directivo, se está tergiversando el rol del directivo en atención a la norma que le permitió acceder al cargo.

5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?

El aspecto psicológico, se debe considerar en la evaluación de los directivos.

6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, Palmas Magisteriales u otros? ¿Por qué?

Las buenas prácticas si deberían considerar, es una buena forma de demostrar la capacidad de gestión.

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

Con los nuevos enfoques de gestión, los procesos de gestión pedagógica son fundamentales, en el directivo actual, el no manejo de estos procesos conlleva al fracaso escolar.

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Son procesos fundamentales en la gestión escolar, si el directivo no organiza los aprendizajes, no planifica los mismos; simplemente no es directivo.

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

Como mínimo una vez por período, depende del número de secciones que tenga la escuela y de su organización, el acompañamiento del directivo considerado como líder pedagógico, indudablemente fortalece las capacidades del docente, mientras más veces lo haga será mucho mejor.

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

Las acciones de mejora, como por ejemplo un plan de mejora, es consecuencia de un proceso de evaluación, se deben implementar a través de proyectos integrales, en función a algún problema institucional o necesidad es del estudiante.

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

Que el directivo, ejerza su capacidad de liderazgo, siendo responsable y coherente con su práctica, de tal manera que sea un ejemplo para la comunidad educativa.

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

Que estas áreas académicas se encuentren articuladas al proyecto curricular institucional, mejor dicho, que cada ambiente, recurso tecnológico y otros se conviertan en necesidad, para ello el directivo deberá disponer del personal suficiente y capacitados para dichas necesidades.

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

A través de procesos de organización, planificación y evaluación, los que deberían ser considerados como una práctica permanente en la gestión escolar.

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

Poniendo en práctica su capacidad de liderazgo, integrándolo a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PPF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación y reconocimientos.

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

- Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares
- Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc.
- Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc



**GUIA DE ENTREVISTA**

***NOMBRE Y APELLIDOS: G. R.***

***GRADO ACADÉMICO: ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN***

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?  
No, porque no mide todas las competencias de gestión.
2. ¿Qué cambios propondría?  
Que debe tener un directivo para liderar una escuela.
3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?  
No, porque se requiere que para la selección sustenten un plan de mejora que permita satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes.
4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?  
No necesariamente, la escala y el tiempo de servicios son requisitos, pero no garantiza la idoneidad ni las competencias de gestión del postulante.
5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?  
Se debe implementar una entrevista relacionada a proyectos de innovación, normatividad educativa y política educativa nacional
6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, Palmas Magisteriales u otros? ¿Por qué?  
Sí, es importante, para lo cual tendrían un puntaje favorable diferenciado de los demás postulantes.

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

Por temas de monitoreo y acompañamiento que debe realizar a los docentes en la práctica pedagógica.

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Porque se debe garantizar el logro del aprendizaje a través de la organización y planificación de los aprendizajes esperados en el proceso didáctico.

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

Se debe monitorear tres veces al año, en el inicio, el proceso y la salida.

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

La escuela debe apuntar a la misión y visión institucional, y que a través de los planes de mejora se toman decisiones estratégicas sobre cambios en diferentes procesos de la escuela, para un mejor servicio educativo.

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

Es una buena práctica que muestra la transparencia y fortalece la confianza en la comunidad educativa, así como previene la corrupción.

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

Incluir en el reglamento interno su buen uso, así como, consignar los premios y sanciones.

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

Fomentar un plan de trabajo donde se incluya en el cronograma de las actividades, el seguimiento opinado e inopinado de las actividades que se vienen ejecutando.

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

A través de grupos de inter aprendizaje (GIAS), así como de actividades para fortalecer las relaciones interpersonales.

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

A través de protocolos de atención a sus consultas y reclamos, mediante un flujograma de atención por parte de un equipo de profesionales quienes deben reportar mensualmente los casos y la atención brindada a los estudiantes.



## GUIA DE ENTREVISTA

**NOMBRE Y APELLIDOS: H. S.**

**GRADO ACADÉMICO: ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN**

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?

Si.

2. ¿Qué cambios propondría?

Me parece que las normas toman en cuenta no solo el tiempo de servicios, sino también la preparación académica del profesor para acceder a un cargo directivo. Además de lo que se pide en el perfil, creo que se puede solicitar que los postulantes a directivos propongan un Proyecto de mejora para la escuela que desea postular. También se debería considerar los antecedentes administrativos y/o penales que pueda tener el postulante para prevenir que existan delitos que afecten la escuela.

3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?

Me parece que no, porque se requiere evaluar las competencias directivas del postulante para liderar la escuela, es decir que sepan gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos que siempre se presentan en la escuela, y en especial tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de todos los procesos que se realice en la escuela. Esos aspectos se tienen que visibilizar.

4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?

No, no es suficiente que el postulante tenga la escala o el tiempo de servicios solicitados para postular, el tiempo de experiencia es importante pero no suficiente, es necesario que el docente tenga otras aptitudes y habilidades para dirigir una escuela.

Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente, en caso que el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela.

5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?

Me parece importante que se tome en cuenta su experiencia como docente en la gestión pedagógica, pero también identificar sus habilidades blandas como la actitud proactiva en beneficio de la escuela, su capacidad de resolver conflictos, su capacidad de escucha y saber tomar decisiones. La capacidad de trabajar en equipo. Todos estos aspectos le servirán para liderar la gestión de la escuela.

6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, Palmas Magisteriales u otros? ¿Por qué?

Es relativo, a veces los reconocimientos tienen que ver con temas específicos y no precisamente sobre la gestión de una escuela.

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

Sí, me parece primordial que los directivos manejen a la perfección todo lo relacionado a la gestión pedagógica. Porque su tarea principal como directivo es asegurar el logro de los aprendizajes en los estudiantes de su escuela, y esto se logra con un liderazgo centrado en lo pedagógico. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos pedagógicos, el Currículo Nacional de Educación Básica, los procesos pedagógicos sino también como fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia.

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Todo trabajo profesional debe incluir una planificación cuidadosa para lograr los objetivos propuestos. Esto es igual en la escuela, la organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y debe ser



trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

Más que monitoreo, debe ser acompañamiento al docente, y la frecuencia va a depender del número de aulas. A mi parecer cada docente debería recibir acompañamiento por lo menos una vez cada bimestre ya sea de forma presencial en el aula o fuera de él.

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

Primero realizar un diagnóstico de las necesidades que tienen los estudiantes y ver las posibles causas de esas dificultades, luego en trabajo colegiado presentar estos resultados y recibir diversas propuestas para seleccionar aquellas más pertinentes y viables que den respuesta a las problemáticas identificadas. Conformar un equipo de docentes para el desarrollo de las actividades planteadas y hacer el seguimiento respectivo.

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

Es importante que se realice la rendición de cuentas al concluir cualquier actividad que se realice en la escuela, esto debe ser una práctica común en la escuela y debe estar evidenciada desde el plan de trabajo, al aspecto de la evaluación. Al concluir se rendirá cuentas no solo de los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de la actividad.

Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula deben incluir en sus acciones, la rendición de cuenta en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Esto es primordial para cualquier tipo de ingreso económico que exista en la escuela.

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

Una forma sería la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores, pero también

se pueden colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar en especial a los estudiantes sobre el buen uso de estos.

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

Primero mapear todas las actividades que tenemos en las diversas comisiones y comités de la escuela y elaborar un cronograma que permita realizar el seguimiento del mismo. Luego de manera regular y con anticipación realizar reuniones con los responsables de las comisiones para ver que tienen previsto realizar, verificar las actividades previas, el desarrollo y luego solicitar el informe final de la actividad.

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

Para ello se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos.

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

Aquí nuevamente el Comité de tutoría debe plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar.



## GUIA DE ENTREVISTA

**NOMBRE Y APELLIDOS: V. C.**

**GRADO ACADEMICO: ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN**

1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?

Si son adecuadas, ya que responde una norma más grande que la ley, y se viene buscando la meritocracia y dar oportunidades a profesionales mejor preparados, que han venido teniendo resultados de eficacia de su labor, y de manera transparente.

2. ¿Qué cambios propondría?

Propondría más puntaje para aquellos docentes, donde durante su periodo de que han estado en ejercicio, ya han tenido logros destacados. La evaluación sea menos teórica, sino más prácticas.

Aquellos directivos que han tenido experiencia comprobada de eficacia y eficiencia, puedan tener más puntos que relacionados a la parte teórica.

3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?, ¿Por qué?

Sí, porque evalúan exactamente lo que se pide. Evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, el cual es muy importante. No puede haber un director que no sepa planificar, monitorear, hacer seguimiento, y comunicar a la comunidad para que participe activamente.

Un director no puede ser bueno sino maneja el clima escolar, la convivencia. Ya que es muy importante.

Se necesita un director como líder, que maneje distintas partes. Y lo que evalúan está abocado a esto, así como a los recursos financieros y educativos.

4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?

No garantiza, pero si hace mucho.

En el transcurso del tiempo, se va logrando muchas cosas, experiencias y logros tangibles. Y esos logros tangibles garantizan de una u otra manera, que el líder pedagógico pueda, con los logros obtenidos, tener una gestión buena. Entonces eso se da con el tiempo siempre y cuando, el servidor, vaya subiendo de escala. Misma que responda el trabajo realizado.

5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?

Me parece que experiencia es importante, así como sus habilidades para liderar una institución, lo cual se puede visibilizar en una entrevista personal.

6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros? ¿Por qué?

Es muy importante, porque algún servidor que ha obtenido logro y buenas practicas, palma magisterial, el premio Horacio, resoluciones directorales de felicitación, debe ser considera, ya que garantiza de esa manera, que el líder pedagógico que está siendo evaluado, ha tenido buenos resultados.

7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?

El directivo es líder pedagógico. La parte medular del trabajo educativo, es la parte pedagógica, por lo que no se puede concebir tener un director que no maneje la planificación curricular, porque no sabría lo que sus maestros hacen. Esta panificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula, por el líder pedagógico. Y hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la propuesta educativa y dar seguimiento que los chicos van aprendiendo, poniendo énfasis a que esta parte educativa, es un servicio que se está dando a un usuario. Es vital.

8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Tengo que planificar y hacer un diagnóstico, debo tener una visión de mi trabajo y en función a esa visión, debo ver una propuesta a medio plazo a través del PI

y a través de mi PAP, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que la curricula nacional de educación básica propone.

Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PI.

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?

El ministerio nos indica a los directores que se debe monitorear mínimo 3 veces. De igual manera los especialistas nos indican también a los directores cual es el periodo promedio que se debe monitorear.

Pero yo creo que la frecuencia de monitoreo, más responde al seguimiento y a todo el proceso. Y si se ve que el docente viene cumpliendo y avanzando el proyecto, la frecuencia es menor.

Con aquellos docentes que necesitan más apoyo, se necesita un monitoreo más permanente, porque de esa manera se garantiza que el servicio de educación sea de calidad.

10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?

Las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que va monitoreando, Si hay un problema, en el acto se prepara una acción de mejora. Se puede promover de manera práctica, se responde las necesidades del estudiante, las necesidades de la comunidad. Haciendo un diagnóstico y planificando tomando en cuenta, que necesita mi comunidad, que caracterizar a mis estudiantes. Partir de las necesidades y problemas y características del entorno donde voy a trabajar y donde hare las acciones educativas, A través de los planes de mejora y actividades académicas.

11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?

Hacer que todos los actores de la comunidad sean partícipes. Cuando hablamos de rendición de cuentas, no solo hablamos rendiciones de recursos financiero, sino también del trabajo que se realiza, del punto pedagógico, de los materiales.

Por lo tanto, debemos pedir que los padres, los estudiantes líderes, los representantes de los maestros, participen en la gestión. Que tengan un rol protagónico y cuando se realice la función de cuentas, ellos serán nuestro apoyo y darán fe de cada uno de los planes de mejora o acciones a realizar. Partiendo de las acciones que no sean realizado o se necesita mejorar.

12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?

Primero hay que dotar a las escuelas de los recursos tecnológicos básicamente, de infraestructura y se dará un uso adecuado. Pero para fines de conservación cuando ya tenemos en nuestro poder los equipos, se tiene que formar a los estudiantes. Y hacerlos parte de la convivencia escolar.

Cada uno de los equipos que va a ayudar a la formación de los estudiantes, es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe estudiar la cultura escolar e incluir dentro de la convivencia el claro cuidado de estos y velar por la conservación, y la correcta devolución de equipos.

13. ¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?

El director lidera todas las comisiones y debe realizar con todo el equipo directivo y coordinadores, para que se realice en el tiempo adecuado y se planifique oportunamente, nombrando un coordinador por cada comisión.

El coordinador es el que busca promover que todos participen, y los directivos brindan el apoyo permanente con cada uno de ellos. Al comienzo se puede reconocer la comisión a través de una resolución directoral. Y al finalizar otra resolución de felicitación, cuando esta comisión ha destacado lo que ha realizado.

14. ¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?

Promoviendo una convivencia sana, con un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan participación activa. Es la mejor manera todos puedan interactuar, proponer y hacer evaluación a lo que se ha venido realizando. Para que todo lo realizado en un periodo electivo, sirva para mejorar el siguiente.

15. ¿Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?

Es claro, el municipio escolar con su alcalde y sus regidores, el conei como representante de los estudiantes para la toma de grandes decisiones de la escuela.

Es decir, buscando que los chicos tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes. El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.

## ANEXO 5: Preguntas de los entrevistados

### ESPECIALISTAS

Categorías	Subcategorías	Preguntas	ENTREVISTAS POR CARGO		HALLAZGOS
			Entrevista 1 J. P.	Entrevista 3 G. R.	
GESTIÓN DEL RECLUTAMIENTO	<b>Normas para la selección de directivos</b>	<p>1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?</p> <p>2. ¿Qué cambios propondría usted para mejorar las normas?</p>	<p>Parcialmente adecuadas</p> <p>Es necesario evaluar su conocimiento en habilidades blandas, trabajo en equipo asertividad, liderazgo pedagógico, gestión del conocimiento, con capacidad para desarrollar trabajo en redes institucionales y propuestas de innovación entre otras.</p>	<p>No, porque no mide todas las competencias de gestión.</p> <p>Que debe tener un directivo para liderar una escuela</p>	<p>La mayoría de los directores entrevistados consideran que las normas para la selección de directivos son adecuadas porque responden a una norma más grande que es la Ley, y se viene buscando la meritocracia y dar oportunidades a los profesionales mejor preparados, que han venido teniendo resultados de eficacia de su labor y de manera transparente.</p> <p>Respecto a las normas los directivos proponen las siguientes inclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los postulantes presenten un Proyecto de mejora para la escuela que desean postular.</li> <li>- Tomar en cuenta los antecedentes administrativos y penales para prevenir delitos en la escuela.</li> </ul>



- Evaluar la capacidad de liderazgo efectivo para resolver problemas que se puedan presentar.
- Considerar mayor puntaje a los postulantes que hayan sido directivos y tengan logros destacados en su gestión.
- La evaluación debería ser más práctica, no teórica

<p>3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?</p>	<p>Parcialmente. No se considera la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de aprendizaje.</p>	<p>No, porque se requiere que para la selección sustenten un plan de mejora que permita satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes.</p>	<p>Los directivos consideran que las pautas para la selección de directores no están acordes a las necesidades de la escuela, porque las normas son muy genéricas y no evalúan ciertas especificidades, como las competencias directivas para liderar la escuela, gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos y tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de todos los procesos que se den dentro de la escuela.</p> <p>Por otro lado, reconocen que en el proceso se evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, lo que es muy importante para la gestión.</p> <p>No debe haber directores que no sepan planificar, monitorear, hacer seguimiento y comunicar a la comunidad, así como que</p>
---	---	---	--

---

tenga un buen manejo del clima escolar y la convivencia. En otras palabras, que lidere, que maneje distintos tópicos, en especial los recursos financieros y educativos.

<b>Perfil del postulante</b>	4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?	Es un factor importante pero no el único es necesario que el directivo tenga liderazgo pedagógico y comunitario para que desarrolle las comunidades de aprendizaje en la escuela.	No necesariamente, la escala y el tiempo de servicios son requisitos, pero no garantiza la idoneidad ni las competencias de gestión del postulante.	Los directores consideran que, si bien es importante, la escala y el tiempo de experiencia para la gestión, la garantía de la idoneidad no precisamente está relacionada a la escala magisterial sino con el liderazgo pedagógico. Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente, en caso que el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela.  Actualmente, la idoneidad del directivo (director(a)) está relacionada a su rol de tramitador por la carga documentaria que el MED exige, más no por la capacidad del directivo, se está tergiversando el rol del directivo en atención a la norma que le permitió acceder al cargo.
------------------------------	--	---	---	--

---

En el transcurso del tiempo, se va logrando muchas cosas, experiencias y logros tangibles. Y esos logros tangibles garantizan de una u otra manera, que el líder pedagógico pueda, con los logros obtenidos, tener una gestión buena. Entonces eso se da con el tiempo siempre y cuando, el servidor, vaya subiendo de escala. Misma que responda el trabajo realizado.

<p>5. ¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?</p>	<p>Salud mental, habilidades blandas</p>	<p>Se debe implementar una entrevista relacionada a proyectos de innovación, normatividad educativa y política educativa nacional</p>	<p>Los directivos consideran que se debe considerar en la evaluación los siguientes aspectos:          - La experiencia en la gestión pedagógica.          - Identificar sus habilidades blandas: actitud proactiva, capacidad de resolver conflictos, capacidad de escucha y toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo.          - Aspectos psicológicos          - Habilidades para liderar la institución.</p>
<p>6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros? ¿Por qué?</p>	<p>Si, Reconocimiento por buenas prácticas e innovación, liderazgo que pueden medir su capacidad directiva.</p>	<p>Sí, es importante, para lo cual tendrían un puntaje favorable diferenciado de los demás postulantes.</p>	<p>Respecto a la evaluación del reconocimiento por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros, los directores consideran que esto es relativo porque tienen que ver a veces con otros temas diferentes a la gestión escolar. En caso de que el reconocimiento sea a la buena práctica en la gestión, esto quiere decir que el postulante ya ocupó anteriormente cargo</p>

					directivo, entonces si sería importante tomarlo en cuenta ya que se garantizaría que es un líder pedagógico y ha tenido buenos resultados.
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	<b>Gestión Pedagógica</b>	7. ¿Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?	Porque son los que garantizan alcanzar las metas en los desempeños directivos.	Por temas de monitoreo y acompañamiento que debe realizar a los docentes en la práctica pedagógica.	Es importante que el director maneje los procesos de gestión pedagógica porque su tarea principal será asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela, y para ello es necesario un liderazgo centrado en lo pedagógico. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos pedagógico, el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar..
		8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?	Si no se planifica y organiza no tenemos nada que evaluar por lo tanto no tendríamos propuestas de mejora para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.	Porque se debe garantizar el logro del aprendizaje a través de la organización y planificación de los aprendizajes esperados en el proceso didáctico.	Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan: - La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y debe ser trabajado

---

con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.

- Son procesos fundamentales en la gestión escolar

- Esta planificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan:

- La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y debe ser trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.

- Son procesos fundamentales en la gestión escolar

- Esta planificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la

---

---

propuesta educativa y dar seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.

- La planificación sirve para tener una visión del trabajo y en función a esa visión, debo tener una propuesta a medio plazo a través del PEI y a través de mi PAT, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que el CNEB propone.

- Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PEI.

---

9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?	Lo ideal sería una vez por semana para acompañar al docente en el desarrollo de sus competencias docentes y su incidencia en el logro de los aprendizajes que es el objetivo central.	Se debe monitorear tres veces al año, en el inicio, el proceso y la salida.	De acuerdo a los directores, el monitoreo debe ser frecuente de acuerdo al número de aulas, una vez cada bimestre ya sea en la misma aula o fuera de él. Para ello, la planificación también es importante, ya que permitirá al directivo organizar su tiempo para realizar el acompañamiento en el mayor número de veces posible.
			La frecuencia del monitoreo responde a los avances de los maestros en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Es decir, si aún no se logra el avance esperado, el

---

				docente requiere de mayor acompañamiento para garantizar que el servicio educativo sea de calidad
	10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?	Desarrollando una adecuada planificación que parta de la contextualización del medio y necesidades de aprendizaje de los estudiantes, si los procesos pedagógicos se organizan adecuadamente se podrá evaluar los avances y proponer las mejoras necesarias para alcanzar las metas propuestas y superarlas.	La escuela debe apuntar a la misión y visión institucional, y que a través de los planes de mejora se toman decisiones estratégicas sobre cambios en diferentes procesos de la escuela, para un mejor servicio educativo.	Para los directivos, las acciones de mejora deben responder a un proceso de evaluación para responder a algún problema o necesidad de los estudiantes. Para precisar estas necesidades proponen hacer un diagnóstico para identificar las posibles causas y en trabajo colegiado presentar estos resultados y plantear soluciones. Otros proponen que las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que se vaya recogiendo en el proceso de monitoreo.
<b>Gestión de las condiciones operativas</b>	11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la comunidad educativa?	Evaluación permanente de los procesos planificados.	Es una buena práctica que muestra la transparencia y fortalece la confianza en la comunidad educativa, así como previene la corrupción.	Respecto a la rendición de cuentas los directivos consideran que es importante hacerlo al concluir cualquier actividad que se realice en la escuela y que esto debe ser una práctica común en la escuela y debe estar evidenciada desde el plan de trabajo. Al concluir se rendirá cuentas no solo de los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de cada actividad. Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o

---

del Comité de aula deben incluir en sus acciones, la rendición de cuenta en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Esto es primordial para cualquier tipo de ingreso económico que exista en la escuela.

Asimismo, cuando hablamos de rendición de cuentas, no solo hablamos rendiciones de recursos financieros, sino también del trabajo que se realiza, de aspectos pedagógicos, de los materiales. Por lo tanto, debemos pedir que los padres, los estudiantes líderes, los representantes de los maestros, participen en la gestión. Que tengan un rol protagónico y cuando se realice la función de cuentas, ellos serán nuestro apoyo y darán fe de cada uno de los planes de mejora o acciones a realizar. Partiendo de las acciones que no sean realizado o se necesita mejorar.

---

12.	¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos	Planificación y organización de espacios, ambientes, equipos y recursos de la escuela, señalando responsabilidades funcionales según correspondan. Manejo de inventarios actualizados,	Incluir en el reglamento interno su buen uso, así como, consignar los premios y sanciones.	Para mejorar el uso adecuado de los ambientes. Equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela en necesario primero dotar a las escuelas de los recursos tecnológicos, de infraestructura al cual se dará un uso adecuado. Pero para fines de conservación cuando ya tenemos
-----	--	--	--	--

---



---

tecnológicos y delegación de responsabilidades  
otros recursos de de acuerdo al cargo o labor.  
la escuela?

en nuestro poder los equipos, se tiene que formar a los estudiantes. Y hacerlos parte de la convivencia escolar. Cada uno de los recursos que hay en la escuela tiene un propósito y va a ayudar a la formación de los estudiantes. Se debe entender que es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe estudiar la cultura escolar e incluir dentro de la convivencia el claro cuidado de estos y velar por la conservación, y la correcta devolución de equipos.

Una forma sería para promover el uso adecuado de estos recursos sería la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores, pero también se pueden colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar en especial a los estudiantes sobre el buen uso de estos.

Por otro lado, es necesario que las actividades académicas se encuentren articuladas al proyecto curricular institucional, de esta manera cada recurso se convertirá en una necesidad, para ello el directivo deberá disponer del personal

---

---

suficiente y capacitado para el buen uso de estos recursos.

---

13.¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?	De acuerdo a lo planificado según el cronograma de actividades y responsabilidades, acompañando y monitoreando de forma frecuente.	Fomentar un plan de trabajo donde se incluya en el cronograma de las actividades, el seguimiento opinado e inopinado de las actividades que se vienen ejecutando.	Para realizar el seguimiento de las actividades planificadas por las diversas comisiones de la escuela, primero se debe elaborar un cronograma que permita visibilizar cada actividad y realizar el seguimiento de las mismas. Con anticipación y de manera regular realizar reuniones con los responsables de las comisiones para las actividades que tienen previsto realizar, verificar el avance de las mismas, el desarrollo y luego solicitar el informe final.  El seguimiento a las actividades forma parte de la organización y planificación de la evaluación que debe ser considerada como una práctica permanente de la gestión escolar. Debemos recordar que el director lidera todas las comisiones y debe realizar con todo el equipo y coordinadores para que se realice en el tiempo adecuado y se planifique oportunamente, nombrando un coordinador por cada comisión.
---	--	---	---

---

**Gestión de la Cultura Escolar**

---

14.¿Cómo promovería una mejor interacción	Gestionando la comunidad de aprendizaje y desarrollando la gestión del conocimiento.	A través de grupos de inter aprendizaje (GIAS), así como de	Para promover una buena convivencia en la institución educativa, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación
---	--	---	--

---

---

entre los miembros de la comunidad educativa?

actividades para fortalecer las relaciones interpersonales.

educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, Para promover una buena convivencia en la institución educativa, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos. Promoviendo una convivencia sana, con un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan participación activa. Es la mejor manera todos puedan interactuar, proponer y hacer evaluación a lo que se ha venido realizando.

Asimismo, es necesario que los directivos pongan en práctica su capacidad de liderazgo, integrando a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PFFF y estudiantes) en actividades significativas

---

---

de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.

15. Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieren?	La elaboración de materiales auto instructivos para el trabajo asincrónico, y el acompañamiento individualizado o grupal en el trabajo sincrónico de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	A través de protocolos de atención a sus consultas y reclamos, mediante un flujograma de atención por parte de un equipo de profesionales quienes deben reportar mensualmente los casos y la atención brindada a los estudiantes.	Para brindar una atención adecuada a los estudiantes, el Comité de tutoría debe plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar. Por otro lado, se debe promover la participación estudiantil a través de organismos como el municipio escolar con su alcalde y sus regidores, el CONEI como representante de los estudiantes para escuchar sus necesidades y puedan participar en la toma de grandes decisiones de la escuela. De manera tal que los mismos estudiantes tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes.
---	---	---	---

---

---

El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.

Otro aspecto a tomar en cuenta es:

Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares

-Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc.

- Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc.

---

## DIRECTIVOS

Categorías	Subcategorías	Preguntas	Entrevistas por Tipo de Actor			Hallazgos
			Entrevista 1 H. S.	Entrevista 2 M. C.	Entrevista 3 V. C.	
GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO	<b>Normas para la selección de directivos</b>	<p>1. ¿Cree usted que las normas emanadas por el Ministerio para la selección de directivos son adecuadas?</p> <p>2. ¿Qué cambios propondría usted para mejorar las normas?</p>	<p>Si</p> <p>Me parece que las normas toman en cuenta no solo el tiempo de servicios, sino también la preparación académica del profesor para acceder a un cargo directivo. Además de lo que se pide en el perfil, creo que se puede solicitar que los postulantes</p>	<p>No</p> <p>Falta agregar la capacidad de liderazgo efectivo la resolver problemas en el día – día.</p>	<p>Si son adecuadas, ya que responde una norma más grande que la ley, y se viene buscando la meritocracia y dar oportunidades a profesionales mejor preparados, que han venido teniendo resultados de eficacia de su labor, y de manera transparente.</p> <p>Propondría más puntaje para aquellos docentes, donde durante su periodo de que han estado en ejercicio, ya han tenido logros destacados. La evaluación sea menos</p>	<p>La mayoría de los directores entrevistados consideran que las normas para la selección de directivos son adecuadas porque responden a una norma más grande que es la Ley, y se viene buscando la meritocracia y dar oportunidades a los profesionales mejor preparados, que han venido teniendo resultados de eficacia de su labor y de manera transparente.</p> <p>Respecto a las normas los directivos proponen las siguientes inclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que los postulantes presenten un Proyecto de mejora para la escuela que desean postular.</li> </ul>

		<p>a directivos propongan un Proyecto de mejora para la escuela que desea postular. También se debería considerar los antecedentes administrativos y/o penales que pueda tener el postulante para prevenir que existan delitos que afecten la escuela.</p>		<p>teórica, sino más prácticas. Aquellos directivos que han tenido experiencia comprobada de eficacia y eficiencia, puedan tener más puntos que relacionados a la parte teórica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta los antecedentes administrativos y penales para prevenir delitos en la escuela.</li> <li>- Evaluar la capacidad de liderazgo efectivo para resolver problemas que se puedan presentar.</li> <li>- Considerar mayor puntaje a los postulantes que hayan sido directivos y tengan logros destacados en su gestión.</li> <li>- La evaluación debería ser más práctica, no teórica.</li> </ul>
<b>Perfil del Postulante</b>	<p>3. ¿Considera que las pautas para la selección para los directivos están acorde a las necesidades de la escuela?</p>	<p>Me parece que no, porque se requiere evaluar las competencias directivas del postulante para liderar la escuela, es decir que sepan gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos que siempre se presentan en la escuela, y en especial tener una amplia cultura pedagógica y capacidad de gestión de</p>	<p>Una selección de directivos acorde a las necesidades de la escuela, la variable conocimiento de la realidad es muy importante, la norma actual es muy genérica, se debería considerar algunas especificidades.</p>	<p>Sí, porque evalúan exactamente lo que se pide. Evalúan los procesos pedagógicos, la cultura escolar, la gestión de las condiciones operativas de los recursos, el cual es muy importante. No puede haber un director que no sepa planificar, monitorear, hacer</p>	<p>Los directivos consideran que las pautas para la selección de directores no están acordes a las necesidades de la escuela, porque las normas son muy genéricas y no evalúan ciertas especificidades, como las competencias directivas para liderar la escuela, gestionar los recursos adecuadamente, resolver conflictos y tener una amplia cultura pedagógica y</p>

todos los procesos que se realice en la escuela. Esos aspectos se tienen que visibilizar

seguimiento, y capacidad de gestión de todos comunicar a la los procesos que se den dentro comunidad para que de la escuela. participe activamente. Por otro lado, reconocen que en Un director no puede el proceso se evalúan los ser bueno sino maneja procesos pedagógicos, la cultura el clima escolar, la escolar, la gestión de las convivencia. Ya que es condiciones operativas de los muy importante. recursos, lo que es muy Se necesita un director importante para la gestión. como líder, que maneje No debe haber directores que no distintas partes. Y lo sepan planificar, monitorear, que evalúan está hacer seguimiento y comunicar a abocado a esto, así la comunidad, así como que como a los recursos tenga un buen manejo del clima financieros y escolar y la convivencia. En otras educativos. palabras, que lidere, que maneje distintos tópicos, en especial los recursos financieros y educativos.

<b>Gestión pedagógica</b>	4. ¿Cree usted que el nivel alcanzado en la escala magisterial y el tiempo de experiencia del	No, no es suficiente que el postulante tenga la escala o el tiempo de servicios solicitados para postular, el tiempo de experiencia es importante pero no suficiente, es necesario que	Sí es importante, la escala y el tiempo de experiencia en la gestión, la garantía de la idoneidad no precisamente está relacionada a la escala magisterial, el liderazgo	No garantiza, pero si hace mucho. En el transcurso del tiempo, se va logrando muchas cosas, experiencias y logros tangibles. Y esos logros	Los directores consideran que si bien es importante, la escala y el tiempo de experiencia para la gestión, la garantía de la idoneidad no precisamente está relacionada a la escala magisterial sino con el liderazgo
---------------------------	---	--	--	--	---



---

postulante garantiza la idoneidad para gestionar una escuela pública?, ¿Por qué?	el docente tenga otras aptitudes y habilidades para dirigir una escuela. Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente, en caso que el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela.	pedagógico comprobado si garantiza la idoneidad del directivo. Actualmente, la idoneidad del directivo (director(a)) está relacionada a su rol de tramitador por la carga documentaria que el MED exige, más no por la capacidad del directivo, se está tergiversando el rol del directivo en atención a la norma que le permitió acceder al cargo.	tangibles garantizan de una u otra manera, que le líder pedagógico pueda, con los logros obtenidos, tener una gestión buena. Entonces eso se da con el tiempo siempre y cuando, el servidor, vaya subiendo de escala. Misma que responda el trabajo realizado.	pedagógico. Contar con experiencia como directivo es importante porque el postulante ya fortaleció algunas habilidades para el manejo de diversas situaciones en la escuela, pero aun así no es suficiente, en caso que el postulante ya fue directivo, se tendría que evaluar cómo fue su gestión como directivo, que acciones de emprendimiento o mejora realizó en la escuela. Actualmente, la idoneidad del directivo (director(a)) está relacionada a su rol de tramitador por la carga documentaria que el MED exige, más no por la capacidad del directivo, se está tergiversando el rol del directivo en atención a la norma que le permitió acceder al cargo. En el transcurso del tiempo, se va logrando muchas cosas, experiencias y logros tangibles. Y esos logros tangibles
--	--	---	--	---

---

garantizan de una u otra manera, que le líder pedagógico pueda, con los logros obtenidos, tener una gestión buena. Entonces eso se da con el tiempo siempre y cuando, el servidor, vaya subiendo de escala. Misma que responda el trabajo realizado.

<b>Gestión de las condiciones operativas</b>	5.¿Qué aspectos cree usted que se debe considerar en la evaluación del postulante a directivo?	Me parece importante que se tome en cuenta su experiencia como docente en la gestión pedagógica, pero también identificar sus habilidades blandas como la actitud proactiva en beneficio de la escuela, su capacidad de resolver conflictos, su capacidad de escucha y saber tomar decisiones. La capacidad de trabajar en equipo. Todos estos aspectos le servirán para liderar la gestión de la escuela.	El aspecto psicológico, se debe considerar en la evaluación de los directivos	Me parece que experiencia es importante, así como sus habilidades para liderar una institución, lo cual se puede visibilizar en una entrevista personal.	Los directivos consideran que se debe considerar en la evaluación los siguientes aspectos: -La experiencia en la gestión pedagógica. -Identificar sus habilidades blandas: actitud proactiva, capacidad de resolver conflictos, capacidad de escucha y toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo. -Aspectos psicológicos -Habilidades para liderar la institución.
--	--	--	---	--	--

<b>Gestión de la cultura escolar</b>	6. ¿Cree usted que se debe considerar en la evaluación los reconocimientos por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros? ¿Por qué?	Es relativo, a veces los reconocimientos tienen que ver con temas específicos y no precisamente sobre la gestión de una escuela.	Las buenas prácticas si deberían considerar, es una buena forma de demostrar la capacidad de gestión.	Es muy importante, porque algún servidor que ha obtenido logro y buenas practicas, palma magisterial, el premio Horacio, resoluciones directorales de felicitación, debe ser considerada, ya que garantiza de esa manera, que el líder pedagógico que está siendo evaluado, ha tenido buenos resultados.	Respecto a la evaluación del reconocimiento por buenas prácticas, palmas magisteriales u otros, los directores consideran que esto es relativo porque tienen que ver a veces con otros temas diferentes a la gestión escolar. En caso de que el reconocimiento sea a la buena práctica en la gestión, esto quiere decir que el postulante ya ocupó anteriormente cargo directivo, entonces si sería importante tomarlo en cuenta ya que se garantizaría que es un líder pedagógico y ha tenido buenos resultados.	
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	<b>Normas para la selección de directivos</b>	7 Por qué cree que sea importante que el directivo maneje los procesos de gestión pedagógica?	Sí, me parece primordial que los directivos manejen a la perfección todo lo relacionado a la gestión pedagógica. Porque su tarea principal como directivo es asegurar el logro de los aprendizajes en los estudiantes de su escuela, y	Con los nuevos enfoques de gestión, los procesos de gestión pedagógica son fundamentales, en el directivo actual, el no manejo de estos procesos conlleva al fracaso escolar.	El directivo es líder pedagógico. La parte medular del trabajo educativo, es la parte pedagógica, por lo que no se puede concebir tener un director que no maneje la planificación curricular, porque no	Es importante que el director maneje los procesos de gestión pedagógica porque su tarea principal será asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes de su escuela, y para ello es necesario un liderazgo centrado en lo pedagógico. En ese sentido, el

esto se logra con un liderazgo centrado en lo pedagógico. En ese sentido, el directivo no solo debe conocer los fundamentos pedagógicos, el Currículo Nacional de Educación Básica, los procesos pedagógicos sino también como fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia

sabría lo que sus maestros hacen.

directivo no solo debe conocer los fundamentos pedagógico, el Currículo Nacional de Educación Básica sino también fomentar en sus colegas este trabajo con calidad y pertinencia. No conocer estos aspectos puede conllevar al fracaso escolar.

<p><b>Normas para la selección de directivos</b></p>	<p>8. ¿Por qué cree que es importante organizar y planificar las actividades escolares en el proceso de enseñanza aprendizaje?</p>	<p>Todo trabajo profesional debe incluir una planificación cuidadosa para lograr los objetivos propuestos. Esto es igual en la escuela, la organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que responden a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y</p>	<p>Son procesos fundamentales en la gestión escolar, si el directivo no organiza los aprendizajes, no planifica los mismos; simplemente no es directivo. Esta panificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula, por el líder pedagógico. Y hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la</p>	<p>Tengo que planificar y hacer un diagnóstico, debo tener una visión de mi trabajo y en función a esa visión, debo ver una propuesta a medio plazo a través del PI y a través de mi PAP, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI, organizando todo lo que</p>	<p>Respecto a la organización y planificación de las actividades escolares, los directivos comentan: - La organización y la planificación de todos los procesos pedagógicos que respondan a las necesidades y características de nuestros estudiantes y al mismo tiempo tomando como base el CNEB es el primer momento del proceso, y debe ser trabajado con</p>
--	--	--	--	--	--

---

debe ser trabajado con mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.	propuesta educativa y dar seguimiento que los chicos van aprendiendo, poniendo énfasis a que esta parte educativa, es un servicio que se está dando a un usuario. Es vital.	educación básica propone. Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PI.	mucho cuidado a fin que realmente se brinde una educación de calidad.
--	---	---	---

- Son procesos fundamentales en la gestión escolar
- Esta planificación curricular, debe realizarse con acompañamiento y monitoreo en el aula. Se debe hacer seguimiento de estos procesos y aprendizajes, de la formulación de la propuesta educativa y dar seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.
- La planificación sirve para tener una visión del trabajo y en función a esa visión, debo tener una propuesta a medio plazo a través del PEI y a través de mi PAT, y veré que voy a trabajar durante el año. Desde el punto de vista académico del PCI,

---

organizando todo lo que el CNEB propone.

- Estos son dos propuestas, la parte académica, y la parte de los contenidos transversales, que están dentro de cada una de las competencias, y que busca llegar a un perfil de personas. Por lo tanto, todo se debe organizar en el plan anual de trabajo y en medio plazo en el PI.

<p><b>Normas para la selección de directivos</b></p>	<p>9. ¿Con qué frecuencia cree que se debe monitorear a los docentes en su práctica pedagógica?, ¿Por qué?</p>	<p>Más que monitoreo, debe ser acompañamiento al docente, y la frecuencia va a depender del número de aulas. A mi parecer cada docente debería recibir acompañamiento por lo menos una vez cada bimestre ya sea de forma presencial en el aula o fuera de él.</p>	<p>Como mínimo una vez por período, depende del número de secciones que tenga la escuela y de su organización, el acompañamiento del directivo considerado como líder pedagógico, indudablemente fortalece las capacidades del docente, mientras más veces lo haga será mucho mejor.</p>	<p>El ministerio nos indica a los directores que se debe monitorear mínimo 3 veces. De igual manera los especialistas nos indican también a los directores cual es el periodo promedio que se debe monitorear. Pero yo creo que la frecuencia de monitoreo, mas responde al</p>	<p>De acuerdo a los directores, el monitoreo debe ser frecuente de acuerdo al número de aulas, una vez cada bimestre ya sea en el mismo aula o fuera de él. Para ello, la planificación también es importante, ya que permitirá al directivo organizar su tiempo para realizar el acompañamiento en el mayor número de veces posible. La frecuencia del monitoreo responde a los avances de los maestros en el logro de</p>
--	--	---	--	---	---

seguimiento y a todo el proceso. Y si se ve que el docente viene cumpliendo y avanzando el proyecto, la frecuencia es menor. Con aquellos docentes que necesitan más apoyo, se necesita un monitoreo más permanente, porque de esa manera se garantiza que el servicio de educación sea de calidad.

<p><b>Normas para la selección de directivos</b></p>	<p>10. ¿Cómo cree usted que se pueda promover acciones innovadoras en la escuela que respondan a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Primero realizar un diagnóstico de las necesidades que tienen los estudiantes y ver las posibles causas de esas dificultades, luego en trabajo colegiado presentar estos resultados y recibir diversas propuestas para seleccionar aquellas más pertinentes y viables que den respuesta a las problemáticas identificadas.</p>	<p>Las acciones de mejora, como por ejemplo un plan de mejora, es consecuencia de un proceso de evaluación, se deben implementar a través de proyectos integrales, en función a algún problema institucional o necesidad es del estudiante.</p>	<p>Las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que va monitoreando, Si hay un problema, en el acto se prepara una acción de mejora. Se puede promover de manera práctica, se responde las necesidades del estudiante, las</p>	<p>aprendizajes de los estudiantes. Es decir, si aún no se logra el avance esperado, el docente requiere de mayor acompañamiento para garantizar que el servicio educativo sea de calidad.</p> <p>Para los directivos, las acciones de mejora deben responder a un proceso de evaluación para responder a algún problemas o necesidad de los estudiantes. Para precisar estas necesidades proponen hacer un diagnóstico para identificar las posibles causas y en trabajo colegiado presentar estos resultados y plantear soluciones.</p>
--	--	---	---	--	---

Conformar un equipo de docentes para el desarrollo de las actividades planteadas y hacer el seguimiento respectivo

necesidades de la comunidad. Haciendo un diagnóstico y planificando tomando en cuenta, que necesita mi comunidad, que caracterizar a mis estudiantes. Partir de las necesidades y problemas y características del entorno donde voy a trabajar y donde hare las acciones educativas, A través de los planes de mejora y actividades académicas.

Otros proponen que las acciones de mejora deben ser permanentes en función a lo que se vaya recogiendo en el proceso de monitoreo.

<b>Normas para la selección de directivos</b>	11. ¿Qué propone para mejorar la rendición de cuentas de parte de todos los actores de la	Es importante que se realice la rendición de cuentas al concluir cualquier actividad que se realice en la escuela, esto debe ser una práctica común en la escuela y debe estar evidenciada desde el plan de trabajo, al aspecto de	Que el directivo, ejerza su capacidad de liderazgo, siendo responsable y coherente con su práctica, de tal manera que sea un ejemplo para la comunidad educativa.	Hacer que todos los actores de la comunidad sean partícipes. Cuando hablamos de rendición de cuentas, no solo hablamos rendiciones de recursos financiero,	Respecto a la rendición de cuentas los directivos consideran que es importante hacerlo al concluir cualquier actividad que se realice en la escuela y que esto debe ser una práctica común en la escuela y debe estar evidenciada desde el plan
---	---	--	---	--	---



---

comunidad  
educativa?

la evaluación. Al concluir se rendirá cuentas no solo de los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de la actividad. Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula deben incluir en sus acciones, la rendición de cuenta en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Esto es primordial para cualquier tipo de ingreso económico que exista en la escuela.

sino también del trabajo que se realiza, del punto pedagógico, de los materiales. Por lo tanto, debemos pedir que los padres, los estudiantes líderes, los representantes de los maestros, participen en la gestión. Que tengan un rol protagónico y cuando se realice la función de cuentas, ellos serán nuestro apoyo y darán fe de cada uno de los planes de mejora o acciones a realizar. Partiendo de las acciones que no sean realizado o se necesita mejorar.

de trabajo. Al concluir se rendirá cuentas no solo de los aspectos económicos sino también de los logros y dificultades encontrados en el desarrollo de cada actividad. Por su parte también las autoridades como el director o los miembros de la APAFA o del Comité de aula deben incluir en sus acciones, la rendición de cuenta en el momento adecuado, ya sea de forma presencial o virtualmente. Esto es primordial para cualquier tipo de ingreso económico que exista en la escuela. Asimismo, cuando hablamos de rendición de cuentas, no solo hablamos rendiciones de recursos financieros, sino también del trabajo que se realiza, de aspectos pedagógicos, de los materiales. Por lo tanto, debemos pedir que los padres, los estudiantes líderes, los representantes de los

---

maestros, participen en la gestión. Que tengan un rol protagónico y cuando se realice la función de cuentas, ellos serán nuestro apoyo y darán fe de cada uno de los planes de mejora o acciones a realizar. Partiendo de las acciones que no sean realizado o se necesita mejorar.

<p><b>Normas para la selección de directivos</b></p>	<p>12. ¿Qué propuesta realizaría para mejorar el uso adecuado de los ambientes, equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela?</p>	<p>Una forma sería la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores, pero también se pueden colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar en especial a los estudiantes sobre el buen uso de estos</p>	<p>Que estas áreas académicas se encuentren articuladas al proyecto curricular institucional, mejor dicho, que cada ambiente, recurso tecnológico y otros se conviertan en necesidad, para ello el directivo deberá disponer del personal suficiente y capacitados para dichas necesidades.</p>	<p>Primero hay que dotar a las escuelas de los recursos tecnológicos básicamente, de infraestructura y se dará un uso adecuado. Pero para fines de conservación cuando ya tenemos en nuestro poder los equipos, se tiene que formar a los estudiantes. Y hacerlos parte de la convivencia escolar. Cada uno de los equipos que va a ayudar a la formación</p>	<p>Para mejorar el uso adecuado de los ambientes. Equipos tecnológicos y otros recursos de la escuela en necesario primero dotar a las escuelas de los recursos tecnológicos, de infraestructura al cual se dará un uso adecuado. Pero para fines de conservación cuando ya tenemos en nuestro poder los equipos, se tiene que formar a los estudiantes. Y hacerlos parte de la convivencia escolar. Cada uno de los recursos que hay en la escuela tiene un propósito y va a ayudar a la formación de los estudiantes. Se debe entender</p>
--	--	---	---	---	--

---

de los estudiantes, es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe estudiar la cultura escolar e incluir dentro de la convivencia el claro cuidado de estos y velar por la conservación, y la correcta devolución de equipos.

que es nuestro y todos debemos cuidarlo. Por ello se debe estudiar la cultura escolar e incluir dentro de la convivencia el claro cuidado de estos y velar por la conservación, y la correcta devolución de equipos.

Una forma sería para promover el uso adecuado de estos recursos sería la elaboración de protocolos de uso que deben ser difundidas en la comunidad educativa a través de documentos orientadores, pero también se pueden colocar letreros cercanos a las oficinas, espacios o equipos para recordar en especial a los estudiantes sobre el buen uso de estos.

Por otro lado, es necesario que las actividades académicas se encuentren articuladas al proyecto curricular institucional, de esta manera cada recurso se convertirá en una necesidad, para ello el directivo deberá

---

---

disponer del personal suficiente y capacitado para el buen uso de estos recursos.

<b>Normas para la selección de directivos</b>	13.¿Cómo realizaría el seguimiento de las actividades que realizan las comisiones de trabajo?	Primero mapear todas las actividades que tenemos en las diversas comisiones y comités de la escuela y elaborar un cronograma que permita realizar el seguimiento del mismo. Luego de manera regular y con anticipación realizar reuniones con los responsables de las comisiones para ver que tienen previsto realizar, verificar las actividades previas, el desarrollo y luego solicitar el informe final de la actividad.	A través de procesos de organización, planificación y evaluación, los que deberían ser considerados como una práctica permanente en la gestión escolar.	El director lidera todas las comisiones y debe realizar con todo el equipo directivo y coordinadores, para que se realice en el tiempo adecuado y se planifique oportunamente, nombrando un coordinador por cada comisión. El coordinador es el que busca promover que todos participen, y los directivos brindan el apoyo permanente con cada uno de ellos. Al comienzo se puede reconocer la comisión a través de una resolución directoral. Y al finalizar otra resolución de	Para realizar el seguimiento de las actividades planificadas por las diversas comisiones de la escuela, primero se debe elaborar un cronograma que permita visibilizar cada actividad y realizar el seguimiento de las mismas. Con anticipación y de manera regular realizar reuniones con los responsables de las comisiones para las actividades que tienen previsto realizar, verificar el avance de las mismas, el desarrollo y luego solicitar el informe final. El seguimiento a las actividades forma parte de la organización y planificación de la evaluación que debe ser considerada como una práctica permanente de la gestión escolar. Debemos recordar que el director lidera todas las comisiones y debe realizar con todo el equipo y
---	---	--	---	--	---

---

felicitación, cuando esta comisión ha destacado lo que ha realizado. coordinadores para que se realice en el tiempo adecuado y se planifique oportunamente, nombrando un coordinador por cada comisión.

<p><b>Normas para la selección de directivos</b></p>	<p>14.¿Cómo promovería una mejor interacción entre los miembros de la comunidad educativa?</p>	<p>Para ello se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos</p>	<p>Poniendo en práctica su capacidad de liderazgo, integrándolo a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PPF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.</p>	<p>Promoviendo una convivencia sana, con un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan participación activa. Es la mejor manera todos puedan interactuar, proponer y hacer evaluación a lo que se ha venido realizando. Para que todo lo realizado en un periodo electivo, sirva para mejorar el siguiente</p>	<p>Para promover una buena convivencia en la institución educativa, se requiere fortalecer el comité de tutoría y orientación educativa, fomentando que las normas de convivencia sean pertinentes y elaborados por todos, de esta manera hay un compromiso de cumplirlas. Asimismo, organizar jornadas de integración y reconocimiento de las buenas prácticas tanto en lo pedagógico como la promoción de las buenas relaciones entre todos. Promoviendo una convivencia sana, con un clima de respeto, en el cual todos los integrantes tengan participación activa. Es la mejor manera todos puedan interactuar, proponer y hacer evaluación a lo que se ha venido realizando.</p>
--	--	--	---	---	--

Asimismo, es necesario que los directivos pongan en práctica su capacidad de liderazgo, integrando a los miembros de la comunidad (subdirectores, docentes, personal administrativo, PFFF y estudiantes) en actividades significativas de la escuela, comprometiendo su participación activa, en el marco de una política de premiación. y reconocimientos.

<b>Normas para la selección de directivos</b>	15. Qué estrategias promovería para fortalecer la atención a los estudiantes en situaciones que lo requieran?	Aquí nuevamente el Comité de tutoría debe plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar.	-Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares -Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc. -Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de	Es claro, el municipio escolar con su alcalde y sus regidores, el conei como representante de los estudiantes para la toma de grandes decisiones de la escuela. Es decir, buscando que los chicos tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de	Para brindar una atención adecuada a los estudiantes, el Comité de tutoría debe plantear acciones que ayuden a prevenir y atender a las posibles situaciones o problemas que puedan atravesar los estudiantes, promoviendo su bienestar. Por otro lado, se debe promover la participación estudiantil a través de organismos como el municipio escolar con su alcalde
---	---	--	---	--	--

---

participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc.	acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes. El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.	y sus regidores, el CONEI como representante de los estudiantes para escuchar sus necesidades y puedan participar en la toma de grandes decisiones de la escuela. De manera tal que los mismos estudiantes tengan participación activa, donde ellos puedan interactuar, ponerse de acuerdo y hacer solicitudes. Hacerles saber comprender y entender que nosotros le estamos brindando un servicio educativo y que ese servicio tiene que ser de calidad. Y si no están recibiendo un servicio de calidad, ellos pueden presentar su queja, reclamo o sugerencia. Así como el maestro pide que cumplan sus deberes. El maestro debe cumplir sus deberes también, tanto administrativas y directivas. Es decir, todos debemos apuntar a que los estudiantes salgan bien formados de la institución educativa.
---	---	--

---

---

Otro aspecto a tomar en cuenta es:

Desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, como prioridad en cada una de las áreas curriculares

-Otorgar espacios efectivos de participación de los estudiantes en la vida de la escuela como: municipio escolar, como integrante del CONEI, etc.

-Que los estudiantes, organicen y ejecuten sus propios espacios de participación a través de asambleas de estudiantes, congresos estudiantiles, etc.

---



## ANEXO 6: CARTA DE AUTORIZACIÓN



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



Callao, 05 de enero de 2021

### CARTA N° 001 - 2021 – DREC– DGP

Señorita:  
**CALUDIA VERONICA NAVARRO SUTTA**  
Estudiante  
Universidad Cesar Vallejo  
Presente. -

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Me dirijo a usted para saludarle cordialmente, y a la vez comunicarle que considerando su compromiso de respeto a la confidencialidad, anonimato y reserva del caso, AUTORIZO la aplicación del instrumento de investigación (cuestionario) a los servidores de la Dirección Regional de Educación a mi cargo, para el desarrollo de su proyecto de investigación titulado: "*GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DREC, 2021*", para lo cual le brindamos las facilidades necesarias para su ejecución.

Esperando haber cumplido con atender la solicitud, me despido de usted reiterándole mi saludo.

Atentamente.



  
**MR. JOSÉ ISAÍAS BARRANZUELA YENQUE**  
Director de Gestión Pedagógica  
Dirección Regional de Educación del Callao



## **Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores**

Yo NAVARRO SUTTA CLAUDIA VERONICA estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE LA DREC, 2020" es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Apellidos y Nombres del Autor</b>	<b>Firma</b>
NAVARRO SUTTA CLAUDIA VERONICA DNI: 72261215 ORCID 0000-0002-0163-2080	