



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

Gestión del liderazgo pedagógico en la emergencia nacional por  
COVID-19 en la institución educativa Tacna, Barranco, Lima 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO CADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Alarcón Loayza, Claudia Roxana (ORCID: 0000-0002-9261-6448)

**ASESOR:**

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a todos los docentes que con esfuerzo cumplieron los objetivos, el desarrollo de los aprendizajes para la mejora de nuestros estudiantes, en estos tiempos difíciles. Agradezco al Dr. Guido Bravo Huaynates su apoyo, dedicación, la manera de orientar a sus estudiantes, un gran maestro y amigo.

Agradecimiento:

Agradezco a mi Dios, porque me hizo sobreviviente de esta terrible pandemia.

## Índice de Contenidos

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria:	iii
Agradecimiento:	iv
Índice de Contenidos	v
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	5
III. Metodología	16
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.	16
3.2 Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización.	16
3.3 Escenario de Estudio	17
3.4 Participantes	17
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	18
3.6 Procedimientos	19
3.7 Rigor Científico	19
3.8 Método de Análisis de Datos	19
3.9 Aspectos Éticos	21
IV. Resultado y Discusión	22
VI. Conclusiones	28
V. Recomendación	29
Referencias	30
Anexos	i

## Índice de Tabla

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Categorización	17

## Resumen

En la presente investigación tuvo como objetivo general determinar las características del liderazgo pedagógico, en la emergencia nacional por la Covid-19, en la Institución Educativa Tacna, Barranco.

La metodología de la investigación de enfoque cualitativo, tipo básico, y de diseño fenomenológico, descriptivo. (Hernández Sampieri, 2014). El instrumento utilizado fue un cuestionario de 8 preguntas abiertas, la muestra estuvo compuesta por 9 docentes; 6 docente de la Institución Educativa, 2 personal jerárquicos y 1 especialista. Asimismo, se debe considerar que el diseño de investigación es sencillo, abierto y flexible.

Con la investigación se concluyó que las características del liderazgo pedagógico, es un liderazgo distribuido, donde el desarrollo participativo y el crecimiento profesional docente, son un punto de partida para que se de este modelo de liderazgo. Donde los directivos han reconocido la necesidad de compartir el liderazgo, para dar un nuevo rumbo hacia los nuevos cambios, que son un aprendizaje en bien de nuestros estudiantes.

*Palabras claves: Liderazgo Distribuido, Participativo*

## **Abstract**

The general objective of this research was to determine the characteristics of the pedagogic leadership, in the national emergency by the Covid-19, in the Educación Institution Tacna, Barranco.

In this investigation of qualitative focus, basic study type, and of the phenomenological descriptive design (Hernández Sampieri 2014).

The instrument used was a questionnaire with eight open questions, the sample was composed for nine teachers, six teachers from the educational institución, two hierarchical, and one specialist. Likewise, it should consider that the research desing is simple, open, and flexible.

It was concluded with the investigation, that the characteristics of leadership, is a distributed leadership, where participatory development and teacher professional growth, are a starting point for this leadership to develop. Where managers have recognized the need to share leadership, to give a new course towards new changes that are learning for the good of our students.

Keywords: distributed leadership, participatory

## I.Introducción

En aquellos lugares en que las nuevas pedagogías están cobrando mayor fuerza, los directivos han reconocido la necesidad de compartir el liderazgo, para que los cambios se puedan dar con rapidez, estos directivos se focalizan en preparar el terreno y en crear las condiciones que impulsen la iniciativa y el potencial del estudiante y docentes (Fullan, 2014). Fullan plantea la necesidad de desarrollar calidad grupal buscando generar el cambio a partir de la contribución colectiva dirigida por el docente, unidos por la necesidad moral de cambiar la educación (Fullan, 2014).

Mientras tanto, a nivel mundial la Covid -19 ha sacado a la luz los diferentes problemas que existían en la educación. Por un lado, ha relucido diversas debilidades y deficiencias que están deteriorando la gestión del liderazgo pedagógico que no se está implementando. (Berestova *et al.* 2020). Como, por ejemplo, la desigualdad económica, los riesgos originados por la privatización de la educación, y la poca preparación del docente al pasar masivamente a la educación digital y a la educación a distancia. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2020).

En la actualidad nuevas y mejores tendencias dan paso para abrirse camino en la formación continua del docente, modelos de perfeccionamiento que busca impulsar diferentes situaciones específicas que los docentes están experimentando. (Unesco, 2009). En Chile, se considera como principal problemática la calidad de la educación (Mellado y Chuacono, 2016). Asimismo, el liderazgo pedagógico en la dirección escolar ha sido desplazado debido a la emergencia sanitaria por la pandemia, una educación sin contacto físico ha sorprendido a los estudiantes y maestros. La dirección escolar es un punto importante en la educación y en esta circunstancia es clave para la mejora de los resultados del aprendizaje del estudiante (Ritacco, 2019). En este sentido, el liderazgo distribuido, es un liderazgo compartido, social y democrático y se ha visto mediado por los aplicativos de video conferencia, afectando su propósito; dado que estos cambios se dieron también generara que el desarrollo participativo de la escuela se deje en segundo plano; además, se percibe que el crecimiento profesional del docente se ha visto interrumpido por otras necesidades más apremiantes, como el hacer frente a un aprendizaje digital. El panorama



educativo del mundo actual está experimentando múltiples transformaciones y muchos de los cambios que se han ido dando en beneficio del estudiante durante algún tiempo, se han desacelerado con la pandemia. Una mirada con más aprecio hacia las escuelas y priorizando al estudiante, pueden servir de base para un nuevo surgimiento de la educación pública y digital, que transforme la idea de la enseñanza en las escuelas (Unesco, 2020).

En estos últimos años se viene hablando del liderazgo pedagógico, como una política educativa que podría solucionar problemas y cambiar el curso de la educación hacia los aprendizajes de los estudiantes, una nueva imagen del director se gesta en la dirección educativa, un líder que influye inspira y moviliza todas las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (Ministerio de Educación del Perú [Minedu], 2016). Es preciso avanzar en la regulación, acreditación y mejora de la calidad de la formación del profesorado, ajustándola a las demandas reales de la profesión será de gran ayuda alcanzar un mayor consenso sobre el marco de las competencias profesionales básicas de los docentes en la escuela para este nuevo siglo. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2012). Asimismo, las nuevas exigencias para este siglo XXI donde la educación digital y remota se volvió una nueva forma de educar; en nuestro país se sigue dejando de lado el liderazgo distribuido, tanto como el desarrollo participativo de la escuela, con la llegada de la pandemia que trajo consigo la educación digital. A medida que el mundo cambia, también cambia sus expectativas puesto que en educación también lo hace, se espera que la educación, que se adapte a esta nueva transición social, económica, y cultural que el futuro impone y al mismo tiempo se anticipa a dichos cambios a fin de promover innovación que permita entregar conocimiento y habilidades conectadas a nuevos desafíos.(Bolívar,2019) Un análisis nos da cuenta que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo profesional del docente se vuelve un elemento clave en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar (Contreras, 2016).

En relación con el liderazgo pedagógico, las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integra y relacionan las personas de acuerdo a sus necesidades (Rodríguez, 2019).Siendo esto la administración compartida entre los miembros de toda la

comunidad de la institución educativa, una gestión democrática orientada al cambio institucional que debe garantizar una enseñanza de calidad hacia estándares superiores de aprendizaje (Minedu, 2014). En el contexto actual que estamos viviendo donde la educación se ha visto alterada por la pandemia en la Institución Educativa Tacna, Barranco, también se ha visto forzada a cambiar su forma de desempeñarse, este cambio abrupto donde las Tics es el medio de comunicación, las clases, capacitaciones, acompañamiento son ahora vía virtual, la ausencia de los estudiantes en la institución educativa dejó olvidada al liderazgo distribuido. En este sentido, se hace indispensable replantear los modelos tradicionales de gestión y liderazgo en las instituciones educativas un enfoque centrado en lo pedagógico, el liderazgo distribuido, el desarrollo participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente (Contreras, 2016).

Problema general: ¿Qué características presenta el liderazgo pedagógico en la emergencia nacional por Covid -19 en la Institución Educativa Tacna, Barranco, Lima 2020? La investigación del liderazgo pedagógico en estos momentos donde la pandemia está dejando estragos en la implementación y en los aprendizajes de los estudiantes, nos ha visto vulnerables ante tanta tecnología no conocida. Este cambio será también de reforzar nuestras competencias, carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico (Fullan, 2011). Se podría decir que todo cambio tiene sus ventajas, este cambio podría favorecer a la institución educativa y al fortalecimiento del aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo profesional de los docentes; por lo tanto, tendríamos que mirarlos y enfocar a una nueva forma de educar, es evidente que nuestro mundo no volverá hacer el mismo. Referente a las categorías del liderazgo pedagógico sería, ¿Qué características presenta el liderazgo distribuido con la llegada de la pandemia? ¿Qué características presenta el desarrollo participativo de la escuela con la llegada de la pandemia? ¿Qué características presenta el crecimiento profesional docente con la llegada de la pandemia?

La justificación teórica se analizó el contenido conceptual de liderazgo pedagógico en la institución educativa, en esta investigación pretende dar información relevante sobre las características de este modelo de liderazgo en el contexto de la emergencia sanitaria, ayudando a si a nuevas futuras investigaciones a contrastar la diferencia en establecer el liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes

de los estudiantes. En la justificación metodológico, aportará un instrumento de recolección de datos sometido al proceso de validez y confiabilidad, este instrumento específico sobre el liderazgo pedagógico servirá de guía a otras investigaciones, ya que aportará información, sugerencias, y detalles de las dificultades encontradas, que se hallarán en las conclusiones. En la justificación práctico este trabajo proporciona información relevante sobre el liderazgo pedagógico, sirviendo como guía a todo aquel que tenga interés en investigar este modelo de liderazgo, los resultados que obtendremos en este estudio podría servir de bases a otras investigaciones, la mejora de la educación es el arma más poderosa que se podría usar para cambiar el mundo. (Graeme, 2018).

En este contexto se formula el objetivo general: determinar las características del liderazgo pedagógico, en la emergencia nacional, por Covid – 19, en la Institución educativa Tacna, Barranco, Lima 2020 y los siguientes objetivos específicos, identificar las características del liderazgo distribuido en la emergencia nacional, por COVID-19 en la Institución Educativa Tacna, Barranco, Lima 2020, identificar las características del desarrollo participativo en la emergencia nacional, por COVID-19 en la Institución Educativa Tacna Barranco Lima 2020. Identificar las características del desarrollo profesional docente en la emergencia nacional, por COVID-19 en la Institución Educativa Tacna, Barranco Lima 2020.

## II.Marco Teórico

En antecedentes internacionales Heikka *et al.* (2020), quien publicó un estudio titulado: liderazgo en educación en Finlandia. Acerca del estudio, la reforma política en Finlandia sugiere que el liderazgo pedagógico debe considerarse como un proceso planeado y con propósito, objetivo de estudio examinar los contenidos de los planes de liderazgo pedagógico elaborados en los centros finlandeses para interpretar las percepciones de los directores del centro sobre la implementación del liderazgo pedagógico en sus entornos. Conclusiones, los hallazgos del estudio brindaron información sobre como los directores, tienen la intención de promulgar liderazgo pedagógico y ayudar a los líderes a desarrollar la planificación del liderazgo en su entorno de trabajo, de esta manera, el estudio contribuye al desarrollo del liderazgo dentro del sector.

Rivera(2020), quienes publicaron un estudio titulado: Liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo, acerca del estudio, es dar fuerza al concepto del liderazgo pedagógico en las instituciones escolares, objetivo de estudio, abordar las características del liderazgo pedagógico dentro del sistema escolar, Conclusiones, de acuerdo a lo abordado, el liderazgo pedagógico implementada son principales estrategias asociadas a la organización del trabajo docente como la docencia y el trabajo colaborativo, una práctica prometedora para la mejora escolar y al trabajo colaborativo.

Azar y Adnan (2020), quienes publicaron un estudio titulado: impacto sobre el rendimiento de los estudiantes. Acerca del estudio, es averiguar el impacto del liderazgo pedagógico en los estudiantes de la escuela, el objetivo de estudio; dar los conocimientos necesarios para desarrollar el liderazgo. Conclusiones, esta investigación indico que los directivos, líderes, de las instituciones necesitan dar confianza o generar confianza del personal que les rodea, para negociar con ellos, también destaca en la investigación que los docentes son el factor primordial para que se de en un alto nivel el desempeño de los estudiantes.

Alkrdem (2020), quien público un estudio titulado: liderazgo y su papel en el aprendizaje profesional. Acerca del estudio, hoy se ve a la escuela como fuente única de conocimiento, los procesos de organización son un obstáculo que dificultan los

procesos de aprendizajes, el objetivo de estudio: es investigar el papel del liderazgo pedagógico en estos momentos de modernidad en la transformación de la escuela. Conclusiones se encuentran enfocados en el desarrollo de la escuela, se encuentra un aumento del personal más capacitado, mejor preparado, esto para la, mejora y desarrollo del proyecto en planificación, organización, implementación, y evaluación, hacia la implementación de la descentralización con un equipo de trabajo que tenga éxito.

Fonsén y Soukainen (2019), quienes publicaron un estudio titulado: Primera infancia finlandesa. Acerca del estudio, identificar el fortalecimiento del liderazgo en la primera infancia, mejorar mediante la construcción de una estructura sostenible; el objetivo de estudio: investigar como los profesionales de ECE evalúan el liderazgo, en un proyecto sostenible para fortalecer el liderazgo pedagógico. Conclusiones, las conclusiones nos dan un liderazgo formado por seis puntos importantísimos para fortalecer un liderazgo con diferentes cambios; a diferencia de los diferentes puntos estos resultados fortalecen al liderazgo pedagógico; tener la mejor preparación, capacitación profesional, hace que un profesional se destaque; quiere decir tener un estatus profesional, estar altamente calificado mejora la capacidad de los profesionales, esto nos ayuda a reflexionar sobre el liderazgo pedagógico, estar más preparado te ayuda a mejorar la calidad del liderazgo en todo el sentido de los aprendizajes del estudiante.

Ritacco y Amores (2019), quienes publicaron un estudio titulado: liderazgo pedagógico en zonas de riesgo. Acerca del estudio, abordan su investigación considerando un elemento para la mejora educativa, el objetivo de este estudio es la capacidad de los directivos para desarrollar el liderazgo pedagógico en zonas de riesgo social. Conclusiones, en este estudio se caracteriza por definir a los directores por sus capacidades, fortalezas y sus debilidades. Entonces se reafirma que el equipo directivo es el centro de toda toma de decisiones organizativas de la institución, es el representante que coordina con los docentes toda toma de decisiones, es el centro generador de propuestas de cambio, trabajar en un clima positivo e inclusivo.

Heikka y Suhonen (2019). Quienes realizaron un estudio titulado: Un liderazgo distribuido en los entornos educativos. Acerca del estudio realizado, en la presente investigación, el interés de los investigadores por el liderazgo en la primera infancia,

el objetivo de estudio; es identificar las cualidades del liderazgo pedagógico distribuido, identificar las percepciones de seis profesionales. Conclusiones, los profesionales entienden cuáles son las funciones centrales del liderazgo pedagógico y liderazgo distribuido, un liderazgo que se centra en la administración compartida, metas y valores, desarrollar la pedagogía de ECE, facilita el aprendizaje y la experiencia de los educadores, construyendo las estructuras operativas y la cultura de la Institución Educativa, fortalece la toma de decisiones eficientes y participativa dentro de las instituciones, el estudio indico claramente que los profesores desempeñan un papel activo en el liderazgo y el desarrollo pedagógico en sus equipos, el liderazgo docente funciona como mediador de la pedagógica.

Zambrano (2019), quien publicó un estudio titulado: prácticas pedagógicas en proyectos productivos. Acerca del estudio realizado, la presente investigación expone los logros alcanzados en escuelas rurales, el objetivo de este estudio es buscar contribuir a un planteamiento y ejecución de proyectos pedagógicos, que permitan beneficiar a las comunidades rurales por medio de proyectos productivos. Conclusiones de esta investigación, este proyecto es importante para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, mediante estos proyectos productivos desplazan todo el esfuerzo de la parte administrativa esto sorprende al progreso de las buenas prácticas pedagógicas.

Hartman y Morris (2019), quienes realizaron un estudio titulado: Supervisión eficiente. Acerca del estudio, una investigación sobre los cursos en línea, objetivo de esta investigación; es dar un estudio de caso de cómo dar cursos altamente interactivos. Conclusiones, la aplicación de esta investigación fue efectivo se pudo desarrollar habilidades conductuales e interpersonales a docentes en un formato en línea, estos docentes adquirieron habilidades conductuales.

Matshediso (2019), quien realizó un estudio: liderazgo y destrezas de calidad. Acerca del estudio, es resaltar la importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de la calidad en los centros de desarrollo de la primera infancia, el objetivo de estudio; es procedimientos mediante los cuales los niños crecen emocionalmente, moral, social, físico y espiritualmente. Conclusiones; en la investigación argumenta como la formación y el desarrollo profesional pueden equiparar a los líderes y profesores con habilidades necesarias para el liderazgo pedagógico y que su impacto es automático

hacia los aprendizajes del estudiante teniendo peso positivo en los resultados de la organización.

Ritacco y Amores (2018), quienes publicaron un estudio titulado: dirección escolar y liderazgo pedagógico. Acerca del estudio, resaltar la mejora de los resultados de los aprendizajes del alumnado, objetivo de esta investigación, investigar el punto de vista y valoraciones del liderazgo pedagógico. Conclusiones, dar a los directores de una autoridad real para actuar en los procesos pedagógicos; que la carrera de director se convierta en una profesión atractiva en el concepto de autonomía, que este sea colectiva colaborativa, sin perder esa visión transformacional, todo esto tendría un impacto importante en los aprendizajes de los estudiantes y en el resultaos de la escuela.

García y Tadeu (2018), quienes publicaron un estudio titulado: influencia de la identidad profesional. Acerca del estudio corresponde a una observación ordenada que estudia, analiza la relación del liderazgo con la identidad profesional; el objetivo de estudio es identificar cuáles son las influencias del liderazgo en la formación de la identidad profesional. Conclusión, fuerte influencia del liderazgo en la construcción de la identidad profesional, esta influencia se encontró en docentes y en el personal de la dirección escolar, la identidad profesional si impacta sobre sobre el docente líder. Discusión: destaca la importancia de algunos factores como colaboración docente, mayor acceso de las estructuras organizativas o el empoderamiento de los docentes, estas son formas de influenciar la identidad profesional y de generar cambios en la mejora de la escuela.

García *et al.* (2018), quienes realizaron un estudio: liderazgo e inspección continua. Acerca del estudio, la investigación sobre la mejora educativa en el ámbito internacional. El objetivo de la investigación es desarrollar varios estudios para la mejora del liderazgo. Conclusiones, respecto a los resultados de la investigación, esta investigación y otras que se han realizado se han encontrado efectos positivos del liderazgo en la profesionalidad de los docentes; el desarrollo de enseñanza, aprendizaje, actuación, conclusiones; lo que se ha encontrado son limitaciones en la estructura de la organización, esto impide la implementación de modalidades en el liderazgo.

Llorent *et al.* (2017), quien publicó un estudio titulado: liderazgo en contexto desfavorecidos. Acerca del estudio, es descubrir los tipos de liderazgo que los directores están tomando en cuenta a la hora de la supervisión, el objetivo de este estudio fue analizar el liderazgo pedagógico con el propósito de asistir a la toma de conciencia de parte de los directores. Conclusiones, el liderazgo pedagógico es importante que los directores tengan una preparación continua para el fortalecimiento de su desempeño en el trabajo colaborativo con los miembros de la comunidad educativa.

Antecedentes Nacionales Huertas (2020), quien publicó un estudio titulado: una mirada a las instituciones públicas. Acerca del estudio, se busca con esta investigación que los directivos de las instituciones estén alineados con las metas, objetivo de este estudio analizar cómo se da el liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones públicas. Conclusiones, que el liderazgo pedagógico en los directivos en instituciones públicas de Lima y provincia está orientado en la mejora continua ya que tiene nociones de cuáles son sus características de un líder pedagógico debido a las acciones que manifiestan, además busca mejorar las metas de aprendizaje, a través de gestiones con la finalidad de mejorar la calidad educativa en la institución educativa, sin embargo se encuentra algunas debilidades en retroalimentación y reflexión de la enseñanza.

Moreno *et al.* (2019), quienes publicaron un estudio titulado: gestión escolar y el liderazgo. Acerca del estudio, es la necesidad de contar con herramientas que midan el liderazgo y la gestión escolar, para instaurar una cultura de evaluación orientada a la mejora continua del servicio pedagógico en el sector privado, objetivo de estudio es recoger evidencias sobre el estado de las instituciones educativas con respecto a las prácticas pedagógicas docentes. Conclusiones, se encontró similitud en tres indicadores, lo que se relaciona con la influencia del grupo corporativo de gestión de ambas escuelas, las diferencias halladas en dos indicadores se han asociado a los diversos contextos y expectativas a los grupos de interés, si es posible la medición de los indicadores del liderazgo y gestión escolar.

Jiménez (2018), quien publicó un estudio titulado: desarrollo del liderazgo pedagógico. Acerca del estudio, lo que se busca es sustentar en las diversas teorías, enfoques, modelos y estrategias la gestión directiva, objetivo de estudio es sensibilizar



a los docentes en la tarea de desempeñarse como agente orientador de situaciones didácticas y acompañantes de personalidades en formación, esto debido a que se encontró falencias en el liderazgo pedagógico. Conclusión las dificultades en los procesos de conducción de las instituciones inteligentes, son consecuencia de la falta de capacitación de los directivos, se evidencia en los directivos el poco manejo o desarrollo de las competencias de carácter humano, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo.

Condor (2017), quien publicó un estudio titulado: competencias para la gestión. Acerca de la investigación; modernización de la gestión pública en el Perú; objetivo de estudio; crear un modelo de competencias integradas para los directores de educación básica regular. Conclusiones, la modernización de la gestión pública, compuesta por 10 competencias que se encuentran agrupadas en dos macro competencias Soft y Hard; las instituciones de educación Básica regular deberían de contar con el equipo directivos que fomenten, desarrollen, aprendan, construyan y ejecuten competencias profesionales integradas.

Vela (2017), quien publicó un estudio titulado: liderazgo pedagógico y las teorías implícitas. Acerca del estudio, busca cuales son las principales teorías implícitas en un contexto de reforma educativa, y el nivel de afinidad que poseen con sus docentes, objetivo de estudio es reconocer las particularidades de las teorías implícitas de los directores que les permita ejercer a la medida de lo que requiere en el liderazgo pedagógico. Conclusiones, los directivos poseen una teoría centrada en lo administrativos, más de tipo conservador que de tipo renovador, pocos directivos, centrados en lo pedagógico son de tipo afiliativo que transformador. Se encontró que en general los docentes tienen percepciones no alineados con sus directores, esto hace que sea complejo el liderazgo pedagógico, distribuido y en sentido amplio, antes que reducirlo a los procesos de aprendizaje en el aula, hecho que debe contemplar las capacitaciones impulsadas por el Ministerio de Educación.

Vidal (2017), quien publicó un estudio titulado: la percepción del docente ante el liderazgo. Acerca del estudio, una propuesta necesaria para enriquecer y promover la formación y desarrollo profesional lo cual con lleva a mejoramiento en la calidad de la gestión de las instituciones educativas, objetivo de estudio es reconocer y describir cuales son las características predominantes del liderazgo que perciben los docentes.

Conclusiones, las conclusiones indican que la directora presenta características predominantes en cuanto a estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario y de manera no predominante el estilo de liderazgo *laissez faire*. también podemos identificar la percepción de docente ante las características de la directora presenta son motivación e inspiración y consideración características del estilo transformacional.

Las teorías relacionadas se consideraron gestión de liderazgo pedagógico, en la actualidad, la educación está viviendo un contexto peculiar debido a la pandemia, la educación está asumiendo nuevas perspectivas que responden a la necesidad de la educación. La Covid -19, nos ha hecho dar un cambio drástico e inesperado, este cambio ha expuesto a la luz muchos estilos y debilidades existentes, esto pone de manifiesto lo frágil y lo poco preparado que se estaba en tecnología educativa, aunque también ha manifestado un potencial y un increíble ingenio por superar las carencias y deficiencias existentes en la educación. Cejas (2015). Este será un periodo de experiencia en todo sentido. Será importante prepararnos mentalmente para superar esta terrible crisis, un estado mental fuerte que sea capaz de crear nuevas estrategias, pasar de un estado mental de crisis a un estado mental de oportunidad, eso es la clave para superarlo todo. Samoilovich (2020). La pandemia nos ha obligado a dejar de lado la educación tradicional con interacción física, en este aspecto la educación pública se ha visto perjudicada, la falta de recursos tecnológicos y la deserción en las labores escolares, ha dado un giro para poner nuestra mirada sobre el liderazgo, en una mejor preparación de los docentes. (Porfilio y Strom,2019). Hoy en día la educación se está enfocando en la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, una organización horizontal y de trabajo distribuido con diversos actores y con diferentes papeles para enfrentar diferentes problemas. El liderazgo pedagógico, y en particular el rol que ejerce los directores en el aprendizaje de los estudiantes ha ido adquiriendo superioridad. Loyola (2019).

***El liderazgo:*** tiene un trasfondo ético, es un trabajo en contacto con las personas, es humano porque ejerce influencia en los demás, la labor del docente es transformadora porque es capaz de cambiar el carácter del estudiante, un líder que debe tomar conciencia de la necesidad de hacer el cambio. García (2016). Es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también construirse en característica de

la gestión de la institución, en donde las personas formal o informal participan de un proceso liderado por el director, coordinado y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. Minedu (2014). El liderazgo se fortalece a través del trabajo en equipo, cuando el docente sea capaz de desarrollar su profesionalismo, esta formación tiene que empezar desde las escuelas pedagógicas, cuando el futuro docente está en formación académica, es necesario que los docentes estén altamente preparados para fortalecer el carácter y la autonomía. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de esas metas. En esa medida, el liderazgo pedagógico, conlleva una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas si no que va alterando aquellas condiciones del centro del aula para mejorar la educación.

**Liderazgo pedagógico:** Durante los últimos tiempos el liderazgo pedagógico se ha convertido en una competencia importante. Mellado *et al.* (2017). Entonces es la capacidad de dirigir, orientar, encaminar a las personas que están a su cargo, el líder los moviliza hacia una meta común para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la influencia que un líder ejerce ante sus colaboradores no se basa en el poder o en la autoridad, esta sucede a través del dialogo y el trabajo colaborativo. Contreras (2016). Los estudiosos del cambio educativo advierten que, si bien es cierto, no existe una receta que les diga con precisión como cambiar una escuela, el liderazgo distribuido, desarrollo participativo de la escuela, crecimiento profesional docente, han sido su mayor fuerza a la hora de estudiar el liderazgo educativo. Fullan y Hargreaves, (1996). Michael Fullan, sigue resumiendo de una forma gráfica cuál es su visión sobre el mundo educativo y la permanente necesidad de mejorar y transformar toda la comunidad educativa, sentido pedagógico, y la búsqueda ordenada del cambio. Esta nueva corriente pedagógica que defiende una serie de competencias que considera imprescindible: carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico. Estas competencias abarcan la compasión, la empatía, el aprendizaje socioemocional, el espíritu emprendedor y las habilidades relacionadas requeridas para un alto funcionamiento en un universo complejo. Fullan (2018). Las nuevas demandas o necesidades de la educación dan una mirada al “liderazgo distribuido, desarrollo participativo de la escuela y al crecimiento profesional docente”. Como política educativa requiere que los líderes escolares promuevan responsabilidades y aprendizaje entre docentes y directivos, un trabajo en conjunto

donde cuestionar y actualizar las nuevas ideologías pedagógicas, servirán para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Leiva y Vásquez (2019). La formación inicial constituye una instancia fundamental en la configuración de la identidad profesional docente, ya que sienta las bases para que el profesorado pueda ejercer el liderazgo pedagógico que actualmente la complejidad de la tarea educativa.

**Liderazgo distribuido:** “El liderazgo distribuido reconoce que diferentes personas y no solo las que ocupan cargos oficiales, pueden emerger como fuente de influencia en diferentes ocasiones y con efecto positivo en la educación”. Bolívar *et al.* (2017). Entonces no es el rol exclusivo del director, todos los miembros de la comunidad educativa podrían ejercer el liderazgo, esto aumentaría beneficios a la institución. Si replanteamos realizar resultados sobre el plan de estudio, la apreciación, la educación y los aprendizajes significativos, al igual que las que las repercusiones para la estrategia y planificación futuras a nivel escuela, esto podría lograr el doble de los aprendizajes esperados. Fullan y Langworthy (2014). En estas últimas décadas la preocupación es la mejora de los resultados del aprendizaje de los estudiantes, convirtiéndose en prioridad distribuir el liderazgo en la escuela, que la dirección de la institución no sea única y exclusivamente del directivo; además, este modelo de liderazgo surge de una relación horizontal entre personas que trabajan juntas. “Establecer metas”, “capacitación docente” y “rediseñar la organización”, son subcategorías del liderazgo distribuido, parte importante para lograr este modelo de liderazgo. Este estilo de liderazgo puede actuar como elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en como las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva. Williams y Enright (2020). Consolidar la base del conocimiento empírico sobre este enfoque de liderazgo, ya que, surge del resultado del liderazgo distribuido en las organizaciones escolares para la mejora sustantiva de los aprendizajes de los estudiantes y de la misma escuela como organización.

**Desarrollo participativo de la escuela:** En la subcategoría “Renovar labores de los miembros de la comunidad”, El trabajo en equipo en la Institución Educativa. es importante, porque permite el logro de las competencias de los aprendizajes de los estudiantes. El universo educativo está en constante cambio, una necesidad de mejorar en lo pedagógico, un cambio ordenado que nos permita entender de la importancia de las competencias que son imprescindible para poder seguir trabajando

participativamente, con un espíritu emprendedor y las destrezas requeridas. Fullan, (2018). El mundo educativo y la permanente necesidad de mejorar, transformar toda la comunidad educativa en sentido pedagógico, y la búsqueda ordenada del cambio, nuevas corrientes pedagógica que definen una serie de competencias que se considera imprescindible: carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico, estas competencias abarcan la compasión, la empatía, el aprendizaje socioemocional, el espíritu emprendedor y las habilidades relacionadas requeridas para un alto funcionamiento en un universo complejo. La relación escuela, familia, comunidad, es una nueva forma de ver los procesos pedagógicos, es un pacto social, cultural y productiva de la localidad, participación del proyecto educativo institucional, currículo y planes de mejora continua, la participación activa en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando todos los acuerdos de mejora, un trabajo colaborativo y coordinado es el esfuerzo institucional. Minedu (2012).

***Crecimiento profesional docente:*** las profesiones evolucionan de acuerdo a los cambios, necesidades y los requerimientos de distintas áreas, los nuevos conocimientos evolucionan y también las exigencias hacia el profesional, “comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional del docente”. Minedu (2012). La subcategoría, Programa de formación docente, oportunidad de mejora y desempeño profesional del docente, es el reflejo indiscutible de las capacidades que logran los estudiantes, el desarrollo del pensamiento crítico, y la resolución de problemas que se les presentan a los estudiantes. Tentalean *et al.* (2016). El capital humano tiene que ver esencialmente con la calidad de los profesores, con la dimensión personal con la construcción de una cultura colaborativa entre el profesorado, el capital social expresa las interacciones y relaciones que apoyan a su uso común entre el profesorado de la escuela, la confianza interpersonal y la habilidad individual trabajan juntas para obtener mejores resultados. Fullan (2016). Es importante mencionar, “el Trabajo Colaborativo” en las instituciones educativas, es la organización de un espacio de reflexión e intercambio de experiencias, que lo realizan los jerárquicos y docentes líderes. Este espacio ayuda a desarrollar la competencia en la organización, la práctica profesional, social e institucional, la interacción entre docentes compartiendo sus experiencias en un espacio acogedor, donde exista la comunicación amigable, este espacio sirve para

coordinar, planificar, ejecutar, y evaluar todo el trabajo que se realiza en bien del aprendizaje de los estudiantes. La escuela como organización no es nada, si no está articulada como una comunidad profesional de aprendizaje, con un liderazgo múltiple del profesorado e impulsando al liderazgo educativo o pedagógico de la dirección escolar. Bolívar (2019). La formación inicial constituye una instancia fundamental en la configuración de la identidad profesional docente, ya que sienta las bases para que el profesorado pueda ejercer el liderazgo pedagógico que actualmente se requiere. Fullan ya hablaba de aquellos problemas en educación hace 4 décadas. Hay diferentes aspectos y necesidad de cambiar la profesión para la enseñanza de los estudiantes, la profesión de enseñar no ha alcanzado aún la mayoría de edad, la profesionalización del docente se ha ido quedando atrás Hargreaves, Lieberman. Fullan y Hopkins (1998).

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación.**

Tipo de estudio básico, descriptivo, de enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico. Esta metodología de estudio hizo posible la aproximación y contacto con las personas en el contexto real de la escuela y por medio del diálogo, se han profundizado y contrastado, datos experiencias, conocimiento, percepciones, sentimientos, emociones, razonamientos sobre las categorías e ir descubriendo junto con ellos, elementos comunes de su experiencia y realidad. Fenomenológico. Hernández *et al.* (2014). Asimismo, se debe considerar que el diseño de investigación es no experimental, descriptivo por que caracteriza a este tipo de investigación, el mismo que es sencillo, abierto y flexible.

#### **3.2 Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización.**

Los nuevos directivos tienen una mejor visión sobre el liderazgo pedagógico, saben que este es el liderazgo que está centrado en los aprendizajes de los estudiantes y entienden que son ellos los que son encargados de crear las condiciones necesarias para impulsar un liderazgo distribuido, el desarrollo participativo, y el desarrollo profesional docente. Fullan (2014)

**Tabla 1.**

*Matriz de Categorización*

Categorías	Subcategorías
	Establecer metas
Liderazgo distribuido	Capacitación docente
	Rediseñar la organización
Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas
Desarrollo profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora
	Evaluación del desempeño

### **3.3 Escenario de Estudio**

La recolección de datos se da donde ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis (Hernández *et al.* 2014). El escenario de estudio donde se realizará el cuestionario será en las instalaciones de la Institución Educativa 7047, Tacna del distrito de Barranco, que pertenece a la Ugel 07, este encuentro será en el colegiado de la institución que se da todos viernes a las 5 pm, ahí es donde se les leerá el consentimiento informado y las preguntas; todo el cuestionario se les enviará vía correo electrónico y otros medios del por WhatsApp. Los docentes escogidos responderán a las preguntas de acuerdo a su tiempo, esto para no interrumpir la reunión que todos los viernes se realiza en la institución con los jerárquicos.

### **3.4 Participantes**

Los participantes están constituidos por 9 docentes que pertenecen a la comunidad educativa 7047, Tacna del distrito de Barranco, Ugel 07. El tamaño de muestra no es



importante desde la perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de estudio.

Docente n° 1 del área de Educación para el Trabajo, textil y confecciones de 58 años de edad, nombrada con 25 años de servicio en la docencia y en II nivel de escala, de nivel secundaria; docente n° 2 a una profesora de Educación para el Trabajo, de cosmetología, de 59 años de edad, contratada, con 22 años de servicio en la docencia y está en el I nivel de escala, del nivel secundaria ; docente n°3 a una profesora de Educación para el Trabajo, de artesanía, de 42 años de edad, contratada, con 11 años de servicio en la docencia y está en el I nivel de la escala, del nivel secundaria; docente n°4 a una profesora del área de Educación para el trabajo, pastelería de 44 años de edad, contratada con 11 años de servicio en la docencia y está en el II nivel de la escala, del nivel secundaria; docente n°5 a un profesor del área de Matemáticas de 51 años de edad, nombrado, II nivel, 20 años de servicio en la docencia del nivel secundaria; docente n° 6 a una profesora del área de Ingles de 40 años de edad, contratada, II nivel, con 10 años de servicio en la docencia del nivel primario; docente n° 7 a una profesora del área de Ciencia y tecnología de 56 años de edad, nombrada, 29 años de servicio en la docencia, V nivel de la escala y que quien en el cargo de jerárquico en la Institución Educativa del nivel secundaria; docente n°8 a una profesora del área de Educación para el trabajo, artesanía, de 45 años de edad, nombrado, 20 años de servicio en la docencia del nivel secundaria, IV escala y que tiene cargo de jerárquico; docente n°9 a un especialista, del área de comunicación de 52 años de edad, VI escala, 27 años de servicio en la docencia, designado como subdirector del nivel secundaria. Todos los participantes fueron escogidos por su experiencia en la docencia, años de servicio.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Es el propio investigador se hará cargo de recoger todos los datos de la investigación utilizando un cuestionario. Hernández *et al.* (2014) En esta investigación cualitativa el instrumento utilizado fue un cuestionario. Se les entregó a los docentes, jerárquicos y especialista un consentimiento informado para que el participante de su aprobación para responder las 8 preguntas abiertas, las preguntas estaban divididas en categorías y subcategorías, las preguntas estaban hechas para responder las subcategorías, el cuestionario se les envió a los docentes, jerárquicos y especialista

por medio de correo electrónico y por medio del WhatsApp, el recojo de la muestra se hizo de forma virtual y los participantes se demoraron a su tiempo y requerimiento.

### **3.6 Procedimientos**

En la presente investigación se utilizó como recolección de información un cuestionario, que contenía ocho preguntas abiertas para que el participante tenga la libertad de expresarse en sus respuestas; las preguntas estaban estratégicamente preparadas para responder las subcategorías, pero queriendo llegar a identificar en las respuestas de los participantes las características de las categorías que se requiere en la presente investigación. Las respuestas de los participantes fueron muy importantes para lograr conseguir identificar las características de las categorías, lo cual los participantes respondieron libremente.

### **3.7 Rigor Científico**

La información que se brinda en este informe fue recogida directamente con los instrumentos aplicados por el investigador, un cuestionario que fue trabajado minuciosamente, por varias semanas, revisando que ante las preguntas hechas para responder las subcategorías se llegue a encontrar las características que el problema general de la investigación requería. El cuestionario fue entregado a los docentes, jerárquicos y especialista, que laboran en la Institución Educativa, 7047, Tacna, del distrito de Barranco. Se les entregó un consentimiento informado para responder que libremente aceptaban la aplicación del instrumentó de investigación y así poder realizar el cuestionario. El recojo de la información obtenida, fue trabajado con mucho cuidado, respetando los protocolos del cuidado y respeto hacia las respuestas de los participantes. En tal sentido, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica.

### **3.8 Método de Análisis de Datos**

Las respuestas recogido por el investigador que se llevó a cabo por una encuesta, se hará por el análisis descriptivo que permite conocer que opinan los directivos y docentes de la comunidad educativa sobre el liderazgo pedagógico. Bolívar *et al.* (2017). Para el análisis de esta investigación,

*Primero:* en el anexo n.º 3, se realizó una matriz de las categorizaciones, con las categorías y sub categorías, con las ocho preguntas para el cuestionario.

*Segundo:* en el anexo n.º 4, se les entregó un documento informado a los docentes, jerárquicos y especialista, donde ellos aceptaban libremente responder las ocho preguntas abiertas.

*Tercero:* Recoger con mucho cuidado las respuestas de los participantes respetando los protocolos de confiabilidad y discreción las respuestas de los participantes, para ordenarlos y analizarlos.

*Cuarto:* en el anexo n.º 5. Llevar las respuestas del cuestionario a una matriz de respuestas de los entrevistados para su análisis, las repuestas de los participantes serán analizados en esta matriz y se buscar las conciencias que tendrían sus respuestas.

*Quinto:* en el anexo n.º 5. Vaciar las respuestas en una matriz, que contiene categorías, subcategorías, preguntas y los 3 docentes con menos de 15 años de servicio en la docencia. En esa matriz se identificó las similitudes en sus respuestas, marcando todas las coincidencias que se encontraba llamándolo matriz de hallazgos y coincidencias.

*Sesto:* en el anexo n. 6, Se hizo una nueva matriz donde se encontraba categorías, subcategorías las preguntas y sus hallazgos, ahí se analizó las respuestas de las subcategorías.

*Séptimo:* en el anexo n.º 7, en este paso se hizo una matriz de categorías, subcategorías, hallazgos y su interpretación de las categorías, en este punto ya la investigación de las características de las categorías estaba quedando claras.

*Octavo:* en el anexo n.º 8. En este punto se hizo una matriz de interpretación general, se da los resultados generales, tomando en cuenta las respuestas de los docentes, jerárquicos y el especialista, elegidos por su experiencia, años de servicio, y el cargo que ostentan.

### **3.9 Aspectos Éticos**

En esta investigación del liderazgo pedagógico, se vieron estos aspectos éticos.

Primero: mediante un consentimiento informado donde se les ponía en conocimiento de que se trataba el cuestionario, de cuantas preguntas eran y con qué fin se utilizaría sus respuestas, se respetó su libre participación sin ningún tipo de compromiso, ni existió ningún conflicto de interés.

Segundo: Se les comunico a los participantes confidencialidad, respeto y el no uso de sus nombres; que las respuestas trabajadas serian anónimas y de uso exclusivo para estudio.

Tercero: Garantizar que la investigación se usó criterios de originalidad de las citas, respetando la autoría de cada antecedente y de citas trabajadas.

Cuarto: Garantizar que se respetó las respuestas de los participantes tal cual ellos respondieron, que no hubo ni un tipo de manipulación ni desviación en la investigación.

## IV. Resultado y Discusión

### 4.1 Resultado

#### 4.1.1 Resultado de Liderazgo Distribuido.

*“un cambio en la lectura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, funcionamiento y la gestión de la escuela” Contreras (2016).*

Como se aprecia en el Anexo 7, a partir de las respuestas recogidas por Los Jerárquicos y el Especialista se encontró coincidencia, que para establecer metas es necesario la comunicación interna, que la capacitación docente contribuye al desarrollo, fortalecimiento del desempeño del docente, rediseñar la organización es fomentar el trabajo colaborativo, estas tres sub categoría unidas nos dan un Liderazgo Distribuido más sólido y con metas más definidas, entonces en la interpretación encontramos coincidencias en sus respuestas.

La profesora Carmen, señaló que el liderazgo distribuido se dio en este contexto de la pandemia, gracias a la incorporación de todos los actores de la instrucción educativa, directivos, docentes, personales administrativos, padres de familia, estudiantes.

La profesora Lidia, señaló que, si se dio el liderazgo distribuido, todos en coordinación pedagógica, con personal preparado en tecnología SIS, DAIP, personal CARE.

El especialista Yoni, señaló que, si se logró el liderazgo distribuido, gracias a un plan de trabajo en el marco de la emergencia sanitaria. Este plan de trabajo de la institución articula los objetivos institucionales estratégicos que están en el proyecto Educativo Institucional y recogen el contexto de la realidad de la emergencia sanitaria.

La investigadora, señaló que el Liderazgo distribuido no es solo una mera categoría del liderazgo pedagógico, ellas están trabajando en equipo por un

solo objetivo el conseguir el cumplimiento de la misión de la educación, que el estudiante se ha autónomo con pensamiento crítico, reflexivo, independiente, moralmente fortalecido. Los estudiantes merecen que se le dé importancia al liderazgo pedagógico por el bien del desarrollo de un país que tiene oportunidad de ser el mejor.

#### **4.1.2 Resultado del Desarrollo Participativo de la Escuela.**

*“El liderazgo se fortalece a través del trabajo en equipo cuando los docentes son capaces de desarrollar una profesionalidad colegiada y compartida”.* Cejas (2015).

Como se aprecia en el Anexo 7, a partir de las respuestas recogidas por Los Jerárquicos y el Especialista, en la interpretación de esta variable, Desarrollo participativo de la escuela, se da con trabajo en equipo, cumplimiento de metas, la profesionalización del docente fortalece las competencias, hemos hallado coincidencias, reafirmandonos que la pregunta hecha por el investigador cumplió su misión.

La profesora Carmen, señalo que el trabajo en equipo es primordial, compartir experiencias de aprendizaje y sobre todo en el momento coyuntural que vivimos, siendo este año 2020 y el siguiente año atípico donde todos necesitamos de todos.

La profesora Lidia, señalo sobre el trabajo en equipo, es vital porque todos buscamos lograr el propósito de cada área, el perfil del estudiante y solo se puede lograr cuando se trabaja de manera colegiada, cooperativo, colaborativo.

El especialista Jony, nos señala que el trabajo en equipo en la Institución Educativa es muy importante porque nos permite el logro de las competencias de los aprendizajes de las estudiantes según el Currículo Nacional de Educación Básica CNEB 2020, para lo cual los docentes se organizan en las áreas del plan de estudios y desde estas áreas se planifican las necesidades educativas de aprendizajes en la programación anual.

La investigadora, señaló que el trabajo en equipo en la institución educativa es importante, solo en la organización de tareas se pueden evitar diferentes contratiempos y demora en el cumplimiento de los objetivos trazados, un trabajo en equipo organizado con un mismo fin, y todos comprometidos en ello se pueden lograr grandes cambios.

#### **4.1.3 Resultado del Crecimiento Profesional Docente.**

*“Desarrollo profesional docente hace referencia al crecimiento, al cambio a la mejora que se produce a lo largo de la vida profesional de aquellas personas que se dedican a la labor educativa”.* Fullan (2016)

Como se aprecia en el Anexo 7, a partir de las respuestas recogidas por los Jerárquico y el Especialista, En cuanto al crecimiento profesional docentes concluyen, la necesidad de todos los docentes en capacitarse, actualizarse, estudiar, pero sobre todo cuán importante es el compartir conocimientos para alcanzar con las metas de aprendizaje de las estudiantes, para este fin la adecuación es un recurso pensado en las estudiantes, de diferentes regiones, con diferentes contextos.

La profesora Carmen, nos señaló en la medida que se compartan experiencias, se realicen talleres formativos, GIAS y que el docente se consciente que trabajar en forma colaborativa ayudara a su mejora. Los colegidos constituyen un gran encuentro pedagógico semanal de compartir de los docentes.

La profesora Lidia, nos señaló que el crecimiento profesional docente, se da y se mejora ya que en un espacio donde se comparte experiencias, buenas prácticas e información actualizada.

El Especialista Jony, nos señala que la labor colegiada de los docentes permite fortalecer las practicas pedagógicas, ya que se recogen las mejores experiencias y esta se comparten entre los profesionales de las áreas en la hora colegiada, asimismo se hacen pasantías, exposiciones, disertaciones e intercambios de experiencias exitosas que se replican en las otras secciones.

La investigadora, nos señaló que el desarrollo profesional docente, es una característica de todo ser humano, llegar a la cima es el sueño de todos, para llegar hacer un profesional idóneo, la preparación, capacitación, diplomados, maestría y así podríamos mencionar diferentes títulos, pero también debemos mencionar el desarrollo profesional que se da en el colegiado



## 4.2 Discusión

El objetivo de la investigación es identificar las características que presenta el liderazgo pedagógico en la emergencia nacional por la Covid -19 en la Institución Educativa Tacna, Barranco, Lima 2020. se ha leído, observado, interpretado las respuestas y los hallazgos de los entrevistados. Si, se encontró coincidencia en sus respuestas sobre el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa 7047 -Tacna, Barranco, se pudo establecer el liderazgo pedagógico con dificultades por el contexto en que se está viviendo, esto se logró gracias a la comunicación continua, mediante un directorio, el cumplimiento de metas, y la profesionalización del docente. A demás también encontramos que se trabajó para cumplir las metas coordinadamente en el difícil contexto que se está viviendo por la pandemia del Covid-19. Es decir que el liderazgo pedagógico es sumamente importante para que se dé un cambio en el comportamiento del director, una mirada a los aprendizajes, el ingreso a las aulas del director, una actitud humana, y social.

Según los antecedentes revisados internacionales, Heikka (2020), Rivera (2020), Azar y Adnan (2020), Alkrdem (2020), Fonsén y Soukainen (2019), Ritacco y Amores (2019), Heikka y Suhonene (2019), Zambrano (2019), Hartman y Morris (2019), Matshediso (2019), Amores y Ritacco (2018), García y Tadeu (2018), García *et al.* (2018), Loren *et al.* (2017), En estas tesis citadas internacionales se encuentran coincidencia en los resultados; las conclusiones de estas investigaciones sobre el liderazgo pedagógico, resalta, fortalece e influencia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El director es el núcleo medidor, parte importante de la institución educativa, es el que tiene la facultad de establecer, facilitar, dirigir, en un entorno favorable, empático y humano todo lo que se requiere para establecer el liderazgo pedagógico en bien y mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.

También en la revisión de los antecedentes nacionales podemos decir, Huertas, (2020), Moreno *et al.* (2019), Jiménez, (2018), Condor (2017), Vela, (2017), Vidal, (2017), que los docentes tienen una percepción similar sobre el liderazgo pedagógico; tienen los conceptos claros, que es el liderazgo pedagógico y cuál es el fin de este tipo de liderazgo. Un liderazgo pedagógico que emerge como una propuesta

necesaria para enriquecer y promover la formación y el desarrollo profesional, se necesita de líderes que impulsen la innovación y al cambio permanente para lograr objetivos y metas comunes, la falta de preparación del director en relaciones humanas es la falencia que se encuentra en el liderazgo pedagógico nacional.

A partir de que se encontró coincidencia y la misma percepción en los antecedentes internacionales y nacionales, se podría deber al mismo tamaño de muestra, o al modelo de instrumento, también se podría decir que, a la necesidad de querer lograr lo mismo, el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

En relación a lo señalado en el párrafo anterior, el presente estudio también tiene las mismas características de los antecedentes internacionales y nacionales, debido a que se ha considerado una muestra de 9 docentes que fueron parte del estudio y el instrumento aplicado fue el cuestionario; para el recojo de datos. Como se sabe, debido al contexto que estamos viviendo por la emergencia sanitaria, el recojo de la muestra no fue al instante de terminar de responder las preguntas, debido al distanciamiento social, o que todo se envió y se recogió vía virtual, estos métodos indirectos de recojo de información si bien es cierto, por un

lado, permite ahorrar tiempo, también tienen la dificultad de ser en el tiempo del participante. En cuanto a la información recogida, esto es un elemento que se considera a la hora de analizar los resultados obtenidos en el presente estudio, hecho que puede mejorarse según se avance en el análisis y control de otros factores como la confiabilidad de los instrumentos y su respectiva validez.

En el caso del objetivo General, como se puede observar en los resultados, se ha encontrado coincidencias favorables en liderazgo pedagógico, estos resultados a juzgar por los antecedentes citados y las consideraciones sobre la aplicación del instrumento, se expresan un considerable aumento de la percepción de dicha variable.

## **VI. Conclusiones**

Primera: Respecto al objetivo general, determinar las características del liderazgo pedagógico, se encontró en las respuestas de los entrevistados varias coincidencias sobre las características del liderazgo pedagógico, un liderazgo compartido, distribuido, donde el desarrollo participativo es el trabajo diario y donde el desarrollo profesional docente es una prioridad, todo con el convencimiento de fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

Segundo: con respecto al objetivo específico uno, identificar las características del liderazgo distribuido, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados y su percepción del tema, se pudo identificar las similitudes existentes en las respuestas, encontrándose un liderazgo distribuido, sociable, democrático, empático.

Tercero: con respecto al objetivo específico dos, identificar las características del desarrollo participativo de la escuela, se encontró en las respuestas de los entrevistados se encontró coincidencia entre sus respuestas, el trabajo en equipo es clave para el cumplimiento de las metas.

Cuarto: con respecto al objetivo específico tres, identificar las características del desarrollo profesional docente, en estas respuestas hubo coincidencia en esta categoría, estas características, satisfacción personal, es muy importante para el desarrollo profesional del docente.

## **V. Recomendación**

Primero: A la directora de la Institución Educativa, que el trabajo del líder sea, de un liderazgo distribuido, democrático y social, que el director se integre más a las aulas, que reconozca el esfuerzo de los docentes por cumplir con sus labores; que sea una persona más sociable, humano y empático, que el cargo no sea un obstáculo para cumplir los objetivos trazados, sino que se ha, de ayuda para cumplir con los objetivos de los aprendizajes de los estudiantes.

Segundo: Al personal jerárquico fortalecer el liderazgo distribuido, mediante apoyo al docente, socialización, reforzar en las comisiones, con un docente de mayor experiencia y un docente contratado o de menos experiencias para fortalecer sus aprendizajes en las nuevas tareas que se le encomendó.

Tercero: A la comunidad educativa, docentes; que se trabaje el desarrollo participativo, en grupos con el fin de cumplir las metas. Todos los docentes deberían de rotar en las comisiones, también fortalecer la parte humana, donde los nombrados tengan más empatía con los nuevos y contratados, se propone que el director realice eventos de socialización entre toda la comunidad educativa.

Cuarto: A la Institución Educativa trabaje el desarrollo profesional docente; se siga trabajando, fortaleciendo su práctica pedagógica, que el estado siga con los cursos de "Perú Educa". Al director se le recomienda poner más énfasis en lo que los docentes de su Institución Educativa están requiriendo, sus necesidades, sus inquietudes, sus ganas de seguir avanzando. El apoyo del director tiene que ser de forma continua a los docentes de la institución.

## Referencias

- Alkrdem, M. (2020). Contemporary Educational Leadership ship and its Role in Converting Traditional Schools into Professional Leadership Communities. *International journalof Educational Leadership and Management*.8(2), 144-171. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2020.4298>.
- Azar, A. S. and Adnan, E. J. (2020). The Impact of Effective Educational Leadership on School Students' Performance in Malaysia. *The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews*,3(2), 146-155, ISSN,2621-5799, Doi: 10.31014/aior.1993.03.02.127.
- Berestova, A., Gayfullina, N. and Tikhomirov, S. (2020). Leadership and Functional Competence Development in Teachers: World Experience. *International Journal of Instruction*, 13(1), 607-622, <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13139a>.
- Bolívar Botía, A., Caballero Rodríguez, K. y García Garnica, M. (2017). *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. *Revista Ensayo: aval. pol. públ, Educ*25(95), 483-506, <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>.
- Bolívar, A., (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa. Madrid: La Muralla*.24(82), 897-911.
- Contreras, T., (2016). Liderazgo Pedagógico, Liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>.
- Cejas, M., (2015). Gestión de los recursos humanos: un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. *Revista UTCiencia*,2(1),14-23.
- Condor Uceda, C. A. (2017). *Modelos de Competencias Integradas para directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública* [tesis Doctor, Universidad Nacional del Centro].
- Graeme, E. (2018). Feminist Approaches to Educational Leadership in Disadvantaged Rural Communities. *Universall Journal of Educational Research*. 6(7), 1619-1628, DOI: 10.13189/ujer.2018.060722.

- Fonsén E. and Soukainen U. (2019). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*.48:213-222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>.
- Fullan, M. y Langworthy, M. (2014). *Una Rica Veta*, Universidad de Toronto.
- Fullan, M. and Langworthy, M. (2014). How new pedagogies find deep learning. Londres, Pearson,2-3 Revista Red Global de Aprendizajes. <http://www.michaelfullan.ca/category/videos/>.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1996). La escuela que queremos, Los objetivos por las cuales vale la pena luchar. Universidad de Columbia.
- Fullan, M. (2016). La dirección Escolar, tres claves para maximizar su impacto. *Revista Mexicana de Investigación educativa*, 23(77), 643-650.<https://www.researchgate.net/publication/327871568>.
- Fullan, M., (2011). *Aprendizaje Profundo, Innovación metodológica, Santillana LAB*.
- García Martínez, I. and Tadeu P. (2018). The influence of pedagogical leadership on the construction of professional identity. Systematic review. *Journal of social studies education Research*. 9(3), 145-162
- García Martínez, I., Ubago Jiménez, J. L., López Burgos,J. and Tadeu P.(2018). The Pedagogical Leadership of the Mathematics Faculty: A systematic Review. *Education Sciences*.doi:10.3390/educsci8040217.
- Gurr, D. M. (2019). Educational Leadership Research: Is There a Compelling reason to change? *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(1), 148-164.Doi: 10.30828/real/2019.1.6
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan M., and Hopkins, D. (1998). The Meaning of educational change: A Quarter of Century of Learning. *International Handbook of Educational change*. (pp.214-228).
- Hartman, J. and Morris, K. (2019). Developing and Effective Interactive Online Educational Leadership Supervision Course. *International Journal of Teaching and Leadership in Higher Education*,31(3), 524-535, <http://www.isetl.org/ijtlhe/>.

- Heikka, J. E., Kahila, S. K. and Suhonen, K. K. (2020). A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland. *South African Journal of Childhood Education*. 10(1), a837. <https://doi.org/10.4102/sajce.v10i1.837>.
- Heikka, J. and Suhonen, K. (2019). Distributed Pedagogical Leadership functions in Early Childhood Education Settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal*. 8(2), 43-56. <http://ejournal.upsi.edu.my/index.php/SAECJ>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ª edición*. Universidad de Celaya.
- Hartman, J. and Morris, K. (2019). Developing an Effective Interactive online Educational Leadership Supervision Course. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 31(3), 524-535, <http://www.isetl.org/ijtlhe/>.
- Huerta Flores, L. E. (2020). *Liderazgo pedagógico de los directivos-una mirada desde las instituciones educativas públicas* [ Tesis Maestría, Universidad César Vallejo].
- Jiménez Chumacero, R. V. (2018). *Guía Metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL-Ventanilla, Callao*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio De Loyola].
- Kahila, S., Heikka, J. and Sajaniemi, N. (2020). Teacher Leadership in the Context of early Childhood Education: Concepts, Characteristics and Enactment. *Southeast Asia Early Childhood Journal*. 9(1), 28-43. <http://ejournal.upsi.edu.my/index.php/SAECJ>.
- Leiva Guerrero, M. V. y Vásquez C. (2019). Liderazgo Pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Revista Calidad en la Educación*. (51), 225-251
- Llorent Bedmar, V., Cobano Delgado, V. and Navarro Granados, M. (2017). School leadership and school management in underprivileged areas. *Revista Española de Pedagogía*. 75(268), 541-564. doi: <https://doi.org/10.22550/REP75-3-2017-04>.
- Loyola Bustos, C. (2019). Estableciendo “conversaciones desafiantes” en el ejercicio del liderazgo pedagógico. *Revista saberes educativos*. (4), 132-149.
- Matshediso R. M. (2019). Pedagogical Leadership in Early Childhood Development: A Means for Quality Practices through Professional Training. *Glocal Education Practice: Teaching, Researching, and Citizenship*. 17(3)

- Mellado Hernández, M.E., Chaucono Catrinao, J.C. y Villagra Bravo, C.P. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Revista psicología Escolar e Educativa*.21(3), 541-548.<http://dx.doi.org/10.1590/2175-3539/2017/0213111102>.
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*.
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente, para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*.
- Mellado Hernández, M. E. Y Chaucono cotrinao, J., C. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejora práctica de aula en contexto Mapuche. *Revista electrónica Educare, Universidad Católica de Temuco*. 20(1), 1-18.[doi: http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-1.18](http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-1.18)
- Moreno Alcázar, M.T., Calderón Gonzales, J. A., Kamiya Yamaniha, C. A. y Mendoza Cerna, C. D. (2019). El liderazgo y la gestión escolar en dos escuelas privadas de lima [ Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- McEachen, J., Fullan, M. and Quinn, J. (2018). *Deep Learning Series. New Pedagogies for Deep Learning: A Global. Partnership*. Ontario, Canadá: <http://npdl.global/wp-content/uploads/2018/05/NPDL-Global-Report-2018.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESO (2020). *La educación en un mundo tras la COVID: Nueve ideas para la acción Pública, Comisión internacional sobre los futuros de la educación*. ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp))
- Porfilio, B. and Strom, K. (2019). In Pursuit of Socially Just and Socio- Culturally Responsive Educational Leadership Preparation: One Ed.D. Program's Process of Transformation. *JELPS, Journal of Educational Leadership and Policy Studies*,3(2)
- Ritacco Real, M. y Amores Fernández, F. J. (2019). Capacidades del Liderazgo Pedagógico en la Dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social:



*Un estudio Cualitativo. Revista Mexicana de investigación Educativa*.24(81), 375-402.

Ritacco Real, M. Y Amores Fernández, F.J. (2018). Dirección Escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Universidad de Zaragoza, España, Universidad de Cádiz, España*.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201709162034>.

Ritcco Real, M. (2019). el modelo español de la dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. *Un estudio cualitativo. Revista Servicios de publicaciones de la universidad de Murcia*,37(1),147-164,  
<http://dx.doi.org/10.6018/j/363441>.

Rivera Medina, Y. del C.Y Aparicio Molina, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Revista Perspectiva Educativa. Formación de profesores*, 59(2), 27-44.DOI: 10.4151/071897 <http://www.perspectivaeducacional.cl>.

Samoilovich, D., (2020). *Liderazgo en tiempos de COVID-19*. Published in Eventos y noticias. <http://www.columbus-web.org/es/eventos-y-noticias/item/323-liderazgo>.

Tantaleán Odar, L. R., Vargas Velásquez, M. J. y López Regalado, O. (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*, Revista Científica de Opinión y Divulgación, 11(33),1699-3748, <http://www.pangea.org/dim/revista.htm>.

Vela Quico, G. A. (2017). *Teorías Implícitas de los directores para el Liderazgo Pedagógico en los CEBA de Arequipa (Estudio de Casos)*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

Vidal Cancho, M. M. (2017). *Estilos de Liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una Institución Educativa Pública de la Provincia Constitucional del Callao*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Williams, H. P. and Enright, E. A. (2020). Using Lifemaps to Build Capacity for Educational Leadership. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*.32(1), 159-167, <http://www.isetl.org/ijtlhe/>. ISSN 1812-9129

Zambrano Leal, A. (2019). Buenas Prácticas Pedagógicas y Proyectos Pedagógicos Productivos. *Una Experiencia en las Instituciones Educativas Oficiales Rurales del Departamento del Valle del Cauca (Colombia)*. Revista Latinoamericana de estudios Educativos.15(2) 11-30.DOI: 10.17151/rlee.2019.15.2.2.

Rodríguez Molina, G. (2019). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ.Educ. Universidad de Sabana*.14(2),253-267.

### Anexo 1. Matriz operacionalización de la variable /categorización

Matriz que relaciona las categorías, subcategorías y preguntas de la entrevista en profundidad. (Directivos, docentes)

Categorías	Sub categorías	Cantidad preguntas	Preguntas
Liderazgo distribuido	Establecer metas	4	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID -19?
			2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?
	Capacitación docente		3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?
	Rediseñar la organización		4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?
	Renovar labores de los miembros de la	2	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?

Desarrollo participativo de la escuela	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas		6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de las estudiantes?
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y	4	.7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?
	Evaluación del desempeño		8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?

## **Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.**

Encuesta de percepción sobre Liderazgo Pedagógico en la emergencia nacional por la COVID-19.

Consentimiento informado.

El propósito de este formulario de consentimiento, es explicarle que, con la finalidad de llevar a cabo el presente estudio de “Liderazgo Pedagógico en la emergencia nacional por la COVID-19”, que se está viviendo en todo el mundo, la Institución Educativa ha sido considerada como parte de la muestra, luego de haber realizado las condiciones con la directiva correspondiente. Se trata de un cuestionario de percepción sobre el liderazgo en la emergencia nacional, este cuestionario consta de 9 preguntas abiertas.

En este sentido, su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. A sí mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud, dará serán codificada usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

La responsable de la presente investigación es la Lic. Claudia Roxana Alarcón Loayza, del programa de maestría de la Universidad César Vallejo. En caso que tenga alguna duda o pregunta que considere, puede hacerle dirigiéndose a la responsable en el N° cel. 986951546 (o al correo) [rossiacuario@gmail.com](mailto:rossiacuario@gmail.com).

Marque una “x” según considere.

Acepto (x) No acepto ()

Inicio del cuestionario.

### Datos sociodemográficos

Fecha:09-11-2020	Edad (años):56	Sexo: M ( ) F (x)
Nivel CPM: V	Cond. laboral: Nombrada	Especialidad: CT
Años de servicio:29		

### Indicaciones:

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Gestión del Liderazgo Pedagógico en la Emergencia Nacional por COVID-19, se le solicita responder a partir de su experiencia y conocimiento. Agradeciéndole anticipadamente por su colaboración.

### Preguntas:

Se entiende por Liderazgo pedagógico: “Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución educativa”

**1. ¿Según su experiencia considera que en la institución educativa se llegaron alcanzar las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID -19? Explique.**

Respuesta:

Sí, porque todo el personal que labora en la institución está incorporado en grupos de WhatsApp de docentes, directivos, administrativos, por grados y sección, por tutorías, por colegiados. Existe un directorio de todo el personal de la institución y el directivo tiene acceso a toda la información. Se conoce el correo electrónico de cada personal para usarlo como otro medio de comunicación. Todo documento, oficio, invitaciones, resoluciones, vídeos, memorándum, informes, comunicados llegan de inmediato a todo el personal. Se utiliza también el medio de las redes sociales en la comunicación

**2. ¿Considera Ud., que los mecanismos de organización y comunicación con los miembros de la comunidad educativa son la base para el cumplimiento de los objetivos trazados en la emergencia nacional por la COVID-19? Explique**

Respuesta:

Si porque el hecho de mantener constante comunicación ya sea a través del WhatsApp, llamadas telefónicas, mensajes de texto, Facebook, correo electrónico y otros permiten consolidar los objetivos trazados en Educación dentro de la emergencia Sanitaria que vivimos. Desde el director, jerárquicos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes mantienen comunicación activa.

**3. ¿En qué medida percibe que las capacitaciones dadas por la institución educativa desarrollan y mejora el desempeño de los docentes en relación con su práctica pedagógica? Explique.**

Respuesta:

En la medida que fortalecen al docente en su práctica pedagógica. El docente inició sus capacitaciones en la Emergencia Sanitaria con el COVID-19 y luego fue fortaleciéndose en diversas herramientas tecnológicas dadas por PERUEDUCA, y también por entidades privadas. La UGEL 07 capacita y fortalece a los directivos y ellos realizan la réplica en la institución de temas como: Actividades Complementarias, Retroalimentación en sus diversos tipos, Evaluación formativa, Análisis de diversas RVM: 093. 094. 193 y otros. El docente que se capacita tendrá un mejor desempeño en su práctica pedagógica.

Liderazgo distribuido: es una práctica democrática, donde la participación de toda la comunidad educativa es importante para el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, sin exclusión alguno.

**4. ¿Considera Ud, que fomentar la participación organizada de la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?  
Explique**

Respuesta:

Si considero que es pertinente porque así se fomenta el trabajo colaborativo y participativo de toda la Comunidad Educativa, todos aportan y trabajan para un mismo fin, donde las opiniones importan.

El desarrollo participativo de la escuela: Es el trabajo organizado, democrático

Y participativo de toda la comunidad educativa para el desarrollo y el buen funcionamiento de la escuela.

**5. ¿Según su experiencia diaria, qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de la meta “Logro de las competencias” de las estudiantes en la institución educativa?**

Respuesta:

El trabajo en equipo es primordial, porque se puede así compartir experiencias de aprendizaje y sobre todo en el momento coyuntural que vivimos, siendo este año 2020 y el siguiente un año atípico donde todos nos necesitamos de todos y vamos a funcionar siempre bien en equipo con el aporte de todos y cada uno de nosotros. Tener GIAS, Talleres en donde se puede compartir experiencias del trabajo en AeC ayudará para el logro de las competencias de nuestros estudiantes.

Crecimiento profesional docente: Formación para el fortalecimiento pedagógica, reflexión sobre su identidad profesional y satisfacción ante los logros adquiridos.

**6. ¿Considera que la formación profesional del docente, fortalece el logro de las competencias y capacidades de las estudiantes?**



Respuesta:

Si es muy necesario la formación profesional del docente y su constante actualización, la capacitación lo fortalecen para que pueda llegar al estudiante con una buena práctica pedagógica. El docente así tendrá claro que es lo que desea que logre el estudiante y aplicará las mejores estrategias para poder consolidarlo,

**7.- ¿En qué medida contribuye el trabajo colaborativo (Colegiado) al desarrollo de las practicas pedagógicas de las y los docentes de la institución educativa? Explique.**

Respuesta:

En la medida que se compartan experiencias, se realicen talleres formativos, GIAS y que el docente se ha consciente que trabajar en forma colaborativa ayuda a su mejora pedagógica. Los colegiados constituyen un gran encuentro pedagógico semanal de compartir de los docentes.

**8.-¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID- Explique**

Respuesta:

En las actividades complementarias que propone la estrategia de AeC, se considera: Adecuación, contextualización y enfatizar.

Un primer desafío es de acuerdo al contexto de los estudiantes plantar actividades de su región, cultura, edad, etc.

Un segundo desafío sería que la estrategia AeC adecúe de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes las actividades, algunas veces viene texto abundante e innecesario, por lo tanto, debe ser adecuado a la edad y características de los estudiantes.

Un tercer desafío sería enfatizar algún tema de interés del estudiante, realzar una información relevante.

### Anexo 3: Matriz de respuestas de los participantes: hallazgos y coincidencias

Categorías (variables)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Entrevista por tipo de actor (Docentes con menos de 15 años de experiencia)			Hallazgos y sus Coincidencias
			Entrevista 1 Jenny	Entrevista 2 Janeth	Entrevista 3 Evelyn	
Liderazgo o distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID -19?	Si se están alcanzando las metas propuestas ya que los maestros estamos conectados en grupos de comunicación como el WhatsApp, de igual manera difundimos a nuestros estudiantes las recomendaciones para utilizar nuestros medios de comunicación.	Si considero que mi institución educativa está alcanzando las metas de comunicación interna a través de la tecnología y de las propuestas innovadoras que fomentan una buena calidad educativa.	Si considero, con la dificultad que nos encontramos, pero se pudo llegar a todos los docentes y estudiantes, la comunicación interna fue fluida y empática, el medio que se utilizó fue WhatsApp, email, zoom.	La comunicación interna se da gracias a los medios de comunicación y propuestas innovadoras para la calidad educativa.
		2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y	Si, ya que se toman todas las medidas necesarias para organizarnos de forma adecuada y factible con	El país enfrenta una situación de emergencia sanitaria en la que afecta el servicio educativo, en la que no se practica la	En la mayoría de veces se cumplió, con la dificultad del caso, la emergencia sanitaria trajo consigo muchos	La organización fue factible para que se lleguen a cumplir y a superar todas las dificultades.

		comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?	todos los maestros en general.	educación presencial, para sobre salir de esta situación es necesario la comunicación entre docente y directivos.	problemas, la comunidad se organizó para poder cumplir con todas las necesidades.	
	Capacitación docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?	Contribuye de tal medida en que se da a los estudiantes las recomendaciones en que mejorar su aprendizaje asimismo lo refuerzo con lo aprendido usando las estrategias y metodologías adecuadas.	mejora en resolver problemas o lograr propósitos en contextos variados cuyas características son desafiantes.	Contribuye en la mejora de mi practica pedagógica, estoy actualizada, pero creo que es insuficiente.	Las capacitaciones contribuyen a la mejora de sus aprendizajes, logrando propósitos de contexto y mejora de su práctica pedagógica.
	Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el	Si, lo considero ya que depende mucho de una participación organizada y democrática, a si conseguir que todos participen.	Si considero que la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es la clave del liderazgo y de esta manera fomentando la participación	Considero que es bueno para la institución, la participación organizada, fomenta la hermandad entre los docentes y todo el	La participación organizada y democrática es clave para que se establezca el Liderazgo distribuido.

		liderazgo distribuido?		de todos los miembros de la comunidad educativa.	personal de la institución	
Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?	Es importante el trabajo en equipo con una buena organización y que sea con democracia en bien de la comunidad educativa para cumplir con los objetivos trazados de dicha institución a favor siempre del estudiante.	Es muy importante el trabajo en equipo y la necesidad de fortalecer la organización y la participación social ya que se viene destacando en el campo de la educación, particularmente del pensamiento.	Considero sumamente importante el trabajo en equipo, un trabajo organizado y democrático es el camino para cumplir las metas propuestas.	Un trabajo organizado, democrático, ayudara al cumplimiento de las metas.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de los estudiantes?	Los docentes estamos llanos a aprender y seguir aprendiendo para mejorar cada día, reforzamos nuestros aprendizajes logrando satisfacer nuestras necesidades y alcanzar nuestros objetivos en bienestar de nuestros estudiantes y de sí mismos,	En la construcción de un marco de buen desempeño docente, es el principal ejercicio reflexivo, a través de la enseñanza de los docentes hacia los estudiantes y de bien común para la sociedad	Creo que en la medida que cada docente quiere llegar a cumplir sus metas, es muy importante mi formación profesional.	Seguir aprendiendo cada día refuerza nuestros aprendizajes y nos ayuda alcanzar los objetivos.

			usando estrategias y métodos de aprendizaje en favor de nuestros estudiantes y así se desarrollen en la sociedad.			
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	.7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	El colegiado contribuye a nuestro favor, cada uno de los docentes podemos contribuir y desarrollar nuestras propuestas y opiniones de forma clara y democrática	El trabajo colaborativo por supuesto que contribuye, en el aula invita a los docentes a caminar juntos sumando esfuerzos, talentos y competencias en un bien común.	El trabajo colaborativo que se da en mi institución me ayuda a entender los problemas que se pueden dar con mis estudiantes, esto me ayuda y fortalece mi desarrollo profesional.	El trabajo colaborativo si contribuye a la mejora de las competencias de los docentes fortaleciendo su desarrollo profesional.
	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de los estudiantes en la emergencia	Tener presente de forma primordial las estrategias usadas para llegar a los estudiantes por medios virtuales adecuados a ellos.  Elaborando una estrategia de retroalimentación para poder llegar a ellos	1.- Se adapte a los entornos virtuales (tics) 2.- El ministerio a través de la estrategia aprendo en casa busca, que las estudiantes sean autónomas. 3.- Ante este contexto de emergencia nacional por el covid-19, el estudiante	1.- es la adaptación de los recursos de la plataforma “Aprendo en Casa” de acuerdo al contexto de cada estudiante. 2.-son estrategias bien planeadas para que la estudiante se le facilite el trabajo en el contexto	El desarrollo de la estrategia adecuación es utilizada por los docentes de acuerdo al contexto y la realidad de los estudiantes

		nacional por la COVID-19?	mediante la hora de clase y fuera de ella. Tener presente capacitaciones adecuadas usando las metodologías para llegar a los estudiantes con buenas estrategias en mejoras en su aprendizaje y seguir apoyándolos en su día a día de forma emocional.	debe ser resiliente, ya que se presente problemas y	de la emergencia nacional.  3.-busco nuevas estrategias, métodos para llegar a la estudiante sea autónoma y capaz de resolver todos los problemas que se le presenten.	
--	--	---------------------------	---	---	--	--

Categorías	Subcategorías	PREGUNTAS	Entrevista por tipo de actor (Docentes con más de 20 años de experiencia, nombrados)			HALLAZGO
			Entrevista 1 José	Entrevista 2 Gaby	Entrevista 3 Dina	
Liderazgo distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación	Estoy de acuerdo que nuestra institución educativa "Tacna", logra con algunas propuestas en la emergencia nacional por el COVID-19 pero no en su totalidad. Siempre	Según mi experiencia se han alcanzado las metas propuestas internas en los docentes en comunicación, en medida que nos permitió la emergencia nacional, pienso que no se pudo	Si, porque la Institución Educativa vela por sus estudiantes y para ello está en constante comunicación con el docente, porque somos las personas que	Las propuestas de la institución educativa sobre comunicación interna cumplieron su función para el cumplimiento de las metas, con la

		interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID -19?	hay alguna propuesta que agregar para mejorar la comunicación interna.	lograr esta comunicación, por muchas razones, hora, ocupación, dosificación de tiempo	tenemos mayor comunicación directa con las estudiantes.	participación organizada entre padres de familia, docentes y directivo.
		2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?	Si, porque es permanente la comunicación y participación de los padres de familia y están vinculados a informar y prevenir a nuestra comunidad educativa sobre el coronavirus COVID-19.	. En el IIEE "Tacna" se intenta comunicar y organizar con la participación de todos los docentes, pero siempre queda dudas de algo, que no necesariamente es de la falta de coordinación de la plana jerárquica.	Es una nueva experiencia para todo el personal de la I.E y todo nuevo siempre se tiene que estar organizando, porque se han presentado dificultad en la comunicación con las estudiantes, en la participación de las clases virtuales.	
	Capacitación docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa	Contribuye en el fortalecimiento de nuestras capacidades para nuestra mejora de la práctica docente en el marco del buen desempeño docente.	Muchos docentes no dominamos realizar trabajos y menos dar clases por vía virtual, estos cursos dictados por la Institución Educativa sirven para comunicarnos y dictar	Las capacitaciones si han contribuido para la práctica de formación pedagógica en el desarrollo de las clases virtuales, la retroalimentación para	Contribuye al fortalecimiento de nuestras capacidades, y a la formación pedagógica.

		en relación con su práctica pedagógica?		las clases, como realizar documentos y faxearlos etc.	los estudiantes y en las evaluaciones de acuerdo a las normas de MINEDU.	
	Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?	Por supuesto que es importante promover la participación en nuestra comunidad educativa en su totalidad ya que nos permite mejorar la calidad de nuestras familias.	<p>Considero que es primordial la participación de toda la comunidad educativa, lo que ha casi un 100% no se ha podido llevar a cabo por la pandemia que estamos pasando.</p> <p>El tema es delicado y no sabemos nada, de muchas cosas que son más prioritarias en los hogares del, Pero.</p>	<p>Si porque se debe trabajar en conjunto la familia y la comunidad educativa para el logro de sus aprendizajes de las estudiantes, estar siempre en comunicación, para formar estudiantes líderes y creativas. El desarrollo participativo de la escuela: Es el trabajo organizado, democrático</p> <p>Y participativo de toda la comunidad educativa.</p>	La participación de la comunidad educativa, ayuda a la mejora y a la calidad de los aprendizajes, es primordial la participación de la familia y la comunidad.
Desarrollo participativo de	Renovar labores de los miembros	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento	Es muy importante hoy en día el trabajo colaborativo en nuestra institución educativa, ya que nos	Muy importante, el trabajo en equipo, pero se está tratando de dar las pautas necesarias para cumplir las	Atreves del trabajo en equipo se logra todas las metas propuesta, todos nos debemos	La formación de grupos o comisiones facilita el cumplimiento



la escuela	de la comunidad .	de las metas de la institución educativa?	permite formar un grupo humano para lograr las metas propuestas en equipo	metas de la Institución Educativa. Particularmente pienso, que los docentes están poniendo todo de su parte, y cumplir metas, lo que escapa de nuestras manos es el alumnado y su participación.	identificarnos con la Institución Educativa y ser una sola familia, para el cumplimiento de las metas propuesta.	de las metas propuestas.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de los estudiantes?	En la medida en que el estudiante logre aprender y aplicar en su vida cotidiana las habilidades y técnicas para que lo pueda lograr sus metas y así le permitirá entrar de manera exitosa al campo laboral y profesional.	Este año ha dejado una marca imborrable en todo, pero en educación se ha hecho sentir para cumplir nuestra meta logro de los aprendizajes, incansablemente se trata de parte del alumnado y padres de familia, las que no pusieron de su lado.	Cuando las estudiantes tienen una participación y se observa que asumen con mucha responsabilidad el proceso de su aprendizaje en las entregas de sus evidencias	El fortalecimiento profesional ayuda a entrar de manera exitosa al campo laboral y profesional para el cumplimiento de la meta personal.

Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	.7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	Por supuesto que sí, es importante siempre las reuniones del colegido porque así podemos coordinar y mejorar nuestra planificación en el desarrollo de nuestras sesiones e insertarlo en nuestra práctica docente.	Contribuye, pero no engloba lo que se necesita.	Si, porque se trabaja en equipo y las experiencias pedagógicas de cada docente contribuyen a nuevas estrategias para el aprendizaje de nuestras estudiantes	En el colegiado podemos coordinar y mejorar nuestro desarrollo profesional, las experiencias compartidas contribuye a nuestra nueva estrategia.
---------------------------------	---	--	--	---	---	---

	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?	1.- La planificación, que consiste en contextualizar las sesiones de aprendizaje que nos permitirá mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes. 2.- El monitoreo, que nos permite hacer un seguimiento a nuestras estudiantes para que puedan ir mejorando sus aprendizajes.	1. Tener autoridad en clases sobre el estudiante. 2. Tener comunicación franca entre docentes y padres de familia. 3. tener la confianza del alumno.  Es casi imposible, no se puede lograr, porque no conocimos al estudiante y menos si no logramos	1.- De la ficha de información de Aprendo en casa convirtiéndolo en PPT. 2.- Una comunicación digital con un lenguaje formal (durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. 3.- Videos con temas de emprendimiento	El desarrollo de la estrategia consiste en contextualizar los aprendizajes para la mejor las evidencias de las estudiantes.
--	--------------------------	--	--	---	---	---

			3.- La revisión de nuestras actividades, nos permitirá ir mejorando las evidencias de nuestras estudiantes.	conocer a los padres de familia.	(referente al tema a desarrollar).	
Categorías (variables)	Sub-categorías (dimensiones)	preguntas	Entrevista por tipo de actor (Jerárquicos y especialista)			Hallazgos
			Entrevista 1° Carmen	Entrevista 2° Lidia	Entrevista 3° Yoni (especialista)	
Liderazgo distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los	Sí, porque todo el personal que labora en la institución está incorporado en grupos de WhatsApp de docentes, directivos, administrativos, por grados y sección, por tutorías, por colegiados. Existe un directorio de todo el personal de la institución y el directivo tiene acceso a toda la información. Se conoce el	Si, porque la Institución Educativa cuenta con coordinación pedagógica, apoyo pedagógico, personal de tecnología SIS, DAIP, personal CARE, ya que la	Si se logró, a partir de la elaboración de un Plan de trabajo en el marco de la emergencia sanitaria. Este Plan de trabajo de la IE articula los objetivos institucionales estratégicos que están en el Proyecto Educativo Institucional, en el Plan Anual de Trabajo, en el Proyecto Curricular Institucional y el Reglamento Interno, y recogen el contexto de	Los medios de comunicación, es importante para la coordinación con todo el personal para articular los objetivos institucionales estratégicos, para lo cual se concretan en la planificación, la ejecución y la

	docentes en la emergencia nacional por la COVID -19?	correo electrónico de cada personal para usarlo como otro medio de comunicación. Todo documento, oficio, invitaciones, resoluciones, vídeos, memorándum, informes, comunicados llegan de inmediato a todo el personal. Se utiliza también el medio de las redes sociales en la comunicación	institución es JEC y tiene el personal adicional que colabora en el trabajo pedagógico.	la realidad de la emergencia sanitaria. Para lo cual las metas se concretan en la planificación, la ejecución y la evaluación curricular desde las estrategias técnico pedagógico del Aprendo en casa y su contextualización.	evaluación curricular de la estrategia “Aprendo en casa” y su contextualización.
	2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?	Si porque el hecho de mantener constante comunicación ya sea a través del WhatsApp, llamadas telefónicas, mensajes de texto, Facebook, correo electrónico y otros permiten consolidar los objetivos trazados en Educación dentro de la emergencia Sanitaria que vivimos. Desde el director, jerárquicos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes	Si, una buena organización y comunicación por diversos medios en tiempos coordinados ayuda a desarrollar el trabajo a distancia en esta emergencia sanitaria.	Sí. Al inicio de la emergencia sanitaria COVID 19 se elaboró la ficha de conectividad que permitió recopilar datos básicos como apellidos, nombres, domicilio, correo, teléfono fijo, celular, situación económica, forma de conectividad tv, radio o web, wasap y afines. En base a ello se desarrolla el Plan de envío de sesiones que llega a cada estudiante de las 10 áreas y tutoría. Las estudiantes remiten sus actividades al docente, quien	Los mecanismos para la comunicación con la comunidad educativa, permitió consolidar los objetivos trazados, la ficha de conectividad ayudo para la comunicación activa.

			mantienen comunicación activa.		luego hace retroalimentación si fuera necesario.	
Capacitación, docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?	En la medida que fortalecen al docente en su práctica pedagógica. El docente inició sus capacitaciones en la Emergencia Sanitaria con el COVID-19 y luego fue fortaleciéndose en diversas herramientas tecnológicas dadas por PERUEDUCA, y también por entidades privadas. La UGEL 07 capacita y fortalece a los directivos y ellos realizan la réplica en la institución de temas como: Actividades Complementarias, Retroalimentación en sus diversos tipos, Evaluación formativa, Análisis de diversas RVM: 093. 094. 193 y otros. El docente que se capacita	Mejoran, ya que buscan fortalecer a las y los docentes en diversos temas pedagógicos que requiere la nueva forma de enseñar atendiendo a las estudiantes a distancia, y también las capacitaciones de TIC con el personal que se cuenta en la institución y los trabajos colegiados.	La capacitación dada a los docentes fortalece su competencia profesional porque aborda temas de planificación, ejecución y evaluación curricular en el marco de la emergencia sanitaria, donde prima el trabajo colaborativo y cooperativo bajo en enfoque de liderazgo pedagógico transformacional que ejercen cada docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, además teniendo en cuenta el enfoque constructivista de los procesos pedagógicos y didácticos.	Las capacitaciones dadas a los docentes fortalecen su competencia profesional, por que aborda temas de planificación, ejecución y evaluación curricular.	

			tendrá un mejor desempeño en su práctica pedagógica.			
	Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?	Si considero que es pertinente porque así se fomenta el trabajo colaborativo y participativo de toda la Comunidad Educativa, todos aportan y trabajan para un mismo fin, donde las opiniones importan.	Si, ya que es responsabilidad de la comunidad educativa educar a las estudiantes desde la el cargo que tiene.	Si, es importante porque permite socializar las responsabilidades de la gestión escolar y que es asumida por los diferentes miembros de la comunidad educativa, de acuerdo al manual de funciones de la IE, más aún en la actualidad en la IE se trabaja por comisiones, hecho que esta normada en la Ley de Educación 28044, en su Reglamento DS 02-2012 ED, y las RVM 133-2020 que son la Orientaciones del año lectivo 2020, donde las comisiones más importantes son Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, entre sus principales funciones tenemos  Articular la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y	Fomentar el trabajo colaborativo y participativo de todos los miembros de la comunidad educativa, el trabajo por comisiones es importante para articular toda la participación de los integrantes de la comunidad.

					evaluación de los instrumentos de gestión de la IE.	
Desarrollo participativo de la escuela	Organizar labores de los miembros de la comunidad	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?	El trabajo en equipo es primordial, porque se puede así compartir experiencias de aprendizaje y sobre todo en el momento coyuntural que vivimos, siendo este año 2020 y el siguiente un año atípico donde todos nos necesitamos de todos y vamos a funcionar siempre bien en equipo con el aporte de todos y cada uno de nosotros. Tener GIAS, Talleres en donde se puede compartir experiencias del trabajo en AeC ayudará para el logro de las competencias de nuestros estudiantes.	Es vital porque todos buscamos lograr el propósito de cada área por ende el perfil del estudiante y solo se puede lograr cuando se trabaja de manera colegiada, cooperativo, colaborativo y en equipo con la participación de la comunidad educativa.	El trabajo en equipo en la IE es muy importante porque permite el logro de las competencias de los aprendizajes de las estudiantes según el CNEB 2020, para lo cual los docentes se organizan en las áreas del plan de estudios y desde estas áreas planificación las necesidades educativas de aprendizajes en la programación anual, las unidades o módulos, las sesiones y cada uno con su instrumento de evaluación formativa.	El trabajo en equipo es importante para el logro de las competencias, cuando se trabaja de manera colegiada, cooperativo, colaborativo se pueden cumplir todas las metas.
	Difundir información relevante sobre	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los	Si es muy necesario la formación profesional del docente y su constante actualización, capacitación lo fortalecen para que pueda llegar al estudiante con una	Si, mejora el logro de competencias y capacidades de cada estudiante ya que tiene la capacidad de	Sí, la formación profesional del docente fortalece las competencias y capacidades de los estudiantes, por cuanto una maestría, una especialización, un doctorado, un diplomado de	La formación profesional del docente fortalece y mejora el logro de competencias y capacidades de los

	nuevas prácticas	aprendizajes, para alcanzar los objetivos de las estudiantes?	buena práctica pedagógica. El docente así tendrá claro que es lo que desea que logre el estudiante y aplicará las mejores estrategias para poder consolidarlo,	adecuar sus estrategias conociendo a cada uno de los estudiantes.	gestión escolar y especialidad coadyuva con la mejora del perfil profesional docente, hecho que redundará en su labor profesional en la escuela.	estudiantes y mejora el perfil del docente.
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	.7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	En la medida que se compartan experiencias, se realicen talleres formativos, GIAS y que el docente se conscientice que trabajar en forma colaborativa ayuda a su mejora. Los colegiados constituyen un gran encuentro pedagógico semanal de compartir de los docentes.	Mejora ya que es un espacio donde se comparte experiencias, buenas prácticas e información actualizada que enriquece la labor educativa y donde el docente puede expresar sus inquietudes.	La labor colegiada de los docentes permite fortalecer las prácticas pedagógicas, ya que se recogen las mejores experiencias y estas se comparte entre los profesionales de las áreas en la hora colegiada, asimismo se hacen pasantías, exposiciones, disertaciones e intercambios de experiencias exitosas que se replican en las otras secciones.	La labor colegiada de los docentes permite fortalecer las prácticas pedagógicas, compartir experiencias de buenas prácticas e información actualizada que enriquece la labor educativa.
	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia	En las actividades complementarias que propone la estrategia de AeC, se considera: Adecuación, contextualización y enfatizar.	1. Contar con recursos para mantener comunicación sincrónica más	1.-Recoger las necesidades educativas de aprendizajes de los estudiantes. 2.-Contextualizar los aprendizajes de acuerdo a la realidad de cada estudiante.	El desarrollo de estrategias, adecuación, contextualización y enfatizar los aprendizajes para los estudiantes de



		<p>“adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?</p>	<p>Un primer desafío es de acuerdo al contexto de los estudiantes plantear actividades de su región, cultura, edad, etc.</p> <p>Un segundo desafío sería que la estrategia AeC adecúe de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes las actividades, algunas veces viene texto abundante e innecesario, por lo tanto, debe ser adecuado a la edad y características de los estudiantes.</p>	<p>tiempo con las estudiantes.</p> <p>2. Seguir trabajando la autonomía con las estudiantes.</p> <p>3. Implementación de materiales educativos (manuales, libros, otro) del área de EPT.</p>	<p>3.-Socializar las experiencias exitosas de adecuación curricular para mejorar la práctica docente.</p>	<p>acuerdo a su ritmo, estilos y a su realidad.</p> <p>.</p>
--	--	---	---	--	---	--

#### Anexo 4: Matriz de categorías: preguntas y sus hallazgos de las subcategorías

Categorías (variables)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Hallazgo
Liderazgo distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID -19?	El punto de vista de los jerárquicos y del especialista sobre las subcategorías “establecer metas” la comunicación interna se utilizó diferente medio de comunicación, para el logro las metas propuestas en el plan de trabajo, se articula los objetivos en el contexto de la realidad de la emergencia sanitaria.
		2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?	El establecer metas, en la pregunta nos dicen que si se logró mantener la participación, organización y comunicación en la I.E, gracias a los diferentes medios de comunicación, la coordinación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, fue de comunicación activa.
	Capacitación docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?	Los jerárquicos, validan la subcategoría “Capacitación docente” contribuye al desarrollo y al fortalecimiento del desempeño del docente, los prepara para ejercer un liderazgo transformacional en bien de los estudiantes.
	Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?	En cuanto a la subcategoría “rediseñar la organización”, fomentar el trabajo colaborativo y participativo de la comunidad educativa, permite que el docente socialice las responsabilidades de la gestión escolar.

Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?	“Renovar labores” uno de los puntos en los que coinciden los tres es que el logro de las competencias, solo se da, si se trabaja en equipo, organizado y con un objetivo el de cumplir las metas.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de las estudiantes?	Los especialistas comentan de la subcategoría, “Difundir informaciones relevantes sobre de las nuevas prácticas”, consideran que la formación de la profesionalización del docente es importante para el fortalecimiento de las competencias y capacidades del estudiante.
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	.7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	En cuanto a la subcategoría, “programa de formación docente y oportunidades de mejora” coinciden, que el trabajo colaborativo de se realiza en las instituciones educativas son imprescindible para enriquecer el trabajo docente, se recogen las mejores experiencias y se comparte con los profesionales del área.
	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?	En este punto sobre la “Evaluación del desempeño “del docente, y la importancia de la adecuación, coinciden que el punto más importante es la adecuación y la contextualización de todos los materiales dados por la plataforma de “Aprendo en Casa”, esta adecuación tiene ser de acuerdo a la realidad regional, cultural, y a su edad, con el fin de lograr los aprendizajes esperados de los estudiantes.

### Matriz de categorías: preguntas y sus hallazgos de las sub categorías (Docentes)

Categorías (variables)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Hallazgo
Liderazgo distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID - 19?	Los docentes de la institución educativa consideran que la subcategoría establecer metas es sumamente importante para que se dé el liderazgo distribuido, la participación, organización de toda la comunidad educativa. facilita el cumplimiento de metas, pero en esta emergencia nacional por la COVID-19, no fueron los esperados dado que hubo muchos problemas de conectividad. Al darse este tipo de problemas, los mecanismos de participación, organización y comunicación no cumplieron sus objetivos.
		2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?	
	Capacitación docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?	En la subcategoría capacitación del docente, los docentes concluyen que es muy importante las capacitaciones, que contribuyen al fortalecimiento de sus capacidades y a la mejora de su práctica docente.
	Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?	En la subcategoría rediseñar la organización, promueve el desarrollo participativo de toda la comunidad educativa, esto ayuda a mejorar la calidad del desempeño del docente, al experimentar diferentes responsabilidades en la Institución Educativa.

Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?	Con respecto a renovar labores de los miembros de la comunidad, consideran que, el trabajo colaborativo realiza este tipo de cambio, porque permite la formación de equipo de trabajo, para cumplir las metas de la institución.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de las estudiantes?	En cuanto a la subcategoría difundir información relevante sobre nuevas prácticas, concluyen que el fortalecimiento de la formación de docente si beneficia a los estudiantes, en la medida que logren fortalecer sus desempeños y que asuman con responsabilidad el proceso de su aprendizaje.
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	Las docentes, opinan sobre la subcategoría “programa de formación docente y oportunidades de mejora”, dicen que el colegiado contribuye al desempeño docente, gracias a la socialización entre docentes, adquieren como experiencia propia lo compartido en el colegiado.
	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?	La subcategoría, “evaluación del desempeño”, las docentes coinciden que para el desarrollo de la estrategia adecuación, es importante contextualizar las sesiones de aprendizaje para lograr que las estudiantes logren mejorar sus evidencias.

### Matriz de categorías: preguntas y sus hallazgos de las sub categorías (Docentes)

Categorías (variables)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Hallazgo
Liderazgo distribuido	Establecer metas	1.- ¿Según tu experiencia consideras que en la institución educativa se están alcanzando las metas propuestas en comunicación interna con los docentes en la emergencia nacional por la COVID - 19?	Los docentes de la institución educativa consideran que la subcategoría establecer metas es el fin de PEI, cumplir con las necesidades que se dan cada año, la comunicación interna es importante para poder cumplir con estas metas, la participación, organización y comunicación de toda la comunidad educativa, en esta emergencia nacional por la COVID-19, fue difícil, por la falta de conectividad, y conocimiento.
	2.- ¿Consideras adecuado los mecanismos de participación, organización y comunicación de la comunidad educativa en la emergencia nacional por la COVID-19?		
	Capacitación docente	3.- ¿En qué medida contribuye al desarrollo y mejora de su desempeño las capacitaciones dadas por la institución educativa en relación con su práctica pedagógica?	En la subcategoría capacitación del docente, concluyen que las capacitaciones dadas por la institución educativa son necesarias e importantes, que contribuyen a su práctica pedagógica y a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes.
Rediseñar la organización	4.- ¿Considera que fomentar la participación organizada de las familias y la comunidad educativa es clave para que se dé el liderazgo distribuido?	En la subcategoría rediseñar la organización y fomentar la participación organizada promueve el desarrollo participativo de toda la comunidad educativa, las comisiones son la forma más clara de que se dé el liderazgo distribuido.	

Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	5.- ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas de la institución educativa?	Con respecto a renovar labores de los miembros de la comunidad, las docentes concluyen, que solo el trabajo en equipo, colaborativo, participativo y democrático, solo así se puede cumplir las metas de la institución educativa.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	6.- ¿En qué medida fortalece su formación profesional a cumplir la meta logro de los aprendizajes, para alcanzar los objetivos de las estudiantes?	La subcategoría difundir información relevante sobre nuevas prácticas, concluyen que el desarrollo profesional del docente, es una gran oportunidad de mejora, no solo fortalece en los aprendizajes del estudiante, sino que también aumenta la autoestima y fortalece su desempeño pedagógico.
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	7.- ¿Contribuye el Colegiado (trabajo colaborativo) al desarrollo personal y profesional de las y los docentes de la institución educativa?	La subcategoría “programa de formación docente y oportunidades de mejora”, el trabajo colaborativo (colegiado) es un trabajo de directivos, personal jerárquico y docentes, es una oportunidad de mejora, para fortalecer nuestras estrategias en el trabajo con las estudiantes.
	Evaluación del desempeño	8.- ¿Según su experiencia pedagógica señale tres desafíos para el desarrollo de la estrategia “adecuación”, que serviría para el logro de los aprendizajes de las estudiantes en la emergencia nacional por la COVID-19?	La subcategoría, “evaluación del desempeño”, las docentes coinciden que para el desarrollo de la estrategia adecuación, es importante contextualizar las sesiones de aprendizaje, adecuar de acuerdo a las necesidades de las estudiantes.

### Anexo 5: Matriz de interpretación de las categorías (Jerárquicos y Especialistas)

Categorías	Subcategorías	Hallazgo	Interpretación
Liderazgo distribuido	Establecer metas	El punto de vista de los jerárquicos y del especialista sobre las subcategorías “establecer metas” la comunicación interna se utilizó diferente medio de comunicación, para el logro las metas propuestas en el plan de trabajo, se articula los objetivos en el contexto de la realidad.	Los Jerárquicos y el Especialista coinciden, que para establecer metas es necesario la comunicación interna, que la capacitación docente contribuye al desarrollo y fortalecimiento del desempeño del docente y, rediseñar la organización es fomentar el trabajo colaborativo, estas tres sub categoría unidas nos dan un Liderazgo Distribuido más sólido y con metas más definidas, entonces en la interpretación encontramos coincidencias en sus respuestas, una nueva variable que se hará mención será “el Liderazgo pedagógico transformacional”
		El establecer metas, en la pregunta nos dicen que si se logró mantener la participación, organización y comunicación en la I.E, gracias a los diferentes medios de comunicación, la coordinación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, fue de comunicación activa.	
	Capacitación docente	Los jerárquicos, validan la subcategoría “Capacitación docente” contribuye al desarrollo y al fortalecimiento del desempeño del docente, los prepara para ejercer un liderazgo transformacional.	
	Rediseñar la organización	En cuanto a la subcategoría “rediseñar la organización”, fomentar el trabajo colaborativo y participativo de la comunidad educativa, permite que el docente socialice las responsabilidades de la gestión escolar.	
Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	“Renovar labores” uno de los puntos en los que coinciden los tres es que el logro de las competencias, solo se da, si se trabaja en equipo, organizado y con un objetivo el de cumplir las metas.	En la interpretación de esta variable Desarrollo participativo de la escuela, se da con trabajo en equipo, cumplimiento de metas, la profesionalización del docente fortalece las competencias. Hemos hallado coincidencias, reafirmando que la pregunta hecha por el investigador cumple su misión.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	Los especialistas comentan de la subcategoría, “Difundir informaciones relevantes sobre de las nuevas prácticas”, consideran que la formación de la profesionalización del docente es importante para el fortalecimiento de las competencias y capacidades del estudiante.	



Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	En cuanto a la subcategoría, “programa de formación docente y oportunidades de mejora” coinciden, que el trabajo colaborativo de se realiza en las instituciones educativas son imprescindible para enriquecer el trabajo docente, se recogen las mejores experiencias.	En cuanto a la variable crecimiento profesional docente, seda gracias a la labor colegiada, y a la evaluación del desempeño, este trabajo en conjunto, ayuda al docente a cumplir su labor pedagógica.
	Evaluación del desempeño	En este punto sobre la “Evaluación del desempeño “del docente, y la importancia de la adecuación, coinciden que el punto más importante es la adecuación y la contextualización de todos los materiales dados por la plataforma de “Aprendo en Casa”, esta adecuación tiene ser de acuerdo a la realidad regional, cultural, y a su edad.	

### Matriz de interpretación de las categorías (Docentes con menos de 15 años de experiencia)

Categorías	Subcategorías	Hallazgo	Interpretación
Liderazgo distribuido	Establecer metas	Los docentes de la institución educativa consideran que la subcategoría establecer metas es sumamente importante para que se dé el liderazgo distribuido, la participación, organización de toda la comunidad educativa. facilita el cumplimiento de metas, pero en esta emergencia nacional por la COVID-19, no fueron los esperados dado que hubo muchos problemas de conectividad. Al darse este tipo de problemas, los mecanismos de participación, organización y comunicación no cumplieron sus objetivos.	La interpretación de los hallazgos de los docentes con menos de quince años de experiencia laboral, que el establecer metas de una forma organizada, participativa y con una preparación adecuada, se podría dar el Liderazgo distribuido y que la responsabilidad del cumplimiento de las metas no es solo del directivo sino, que esta responsabilidad recae en toda la comunidad educativa.
	Capacitación docente	En la subcategoría capacitación del docente, los docentes concluyen que es muy importante las capacitaciones, que contribuyen al fortalecimiento de sus capacidades y a la mejora de su práctica docente.	

	Rediseñar la organización	En la subcategoría rediseñar la organización, promueve el desarrollo participativo de toda la comunidad educativa, esto ayuda a mejorar la calidad del desempeño del docente, al experimentar diferentes responsabilidades en la Institución Educativa.	
Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	Con respecto a renovar labores de los miembros de la comunidad, consideran que, el trabajo colaborativo realiza este tipo de cambio, porque permite la formación de equipo de trabajo, para cumplir las metas de la institución.	En cuanto a la variable desarrollo participativo de la escuela, es importante la socialización entre toda la comunidad educativa, el trabajo en equipos o por comisiones ayuda al desarrollo participativo y al fortalecimiento de la formación del docente.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	En cuanto a la subcategoría difundir información relevante sobre nuevas prácticas, concluyen que el fortalecimiento de la formación de docente si beneficia a los estudiantes, en la medida que logren fortalecer sus desempeños y que asuman con responsabilidad el proceso de su aprendizaje.	
Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	Las docentes, opinan sobre la subcategoría “programa de formación docente y oportunidades de mejora”, dicen que el colegiado contribuye al desempeño docente, gracias a la socialización entre docentes, adquieren como experiencia propia lo compartido en el colegiado.	En esta variable se encontró que los docentes coinciden que el crecimiento profesional del docente es importante y conveniente para el docente, hecho que redundo en su labor profesional y mejora el perfil docente,
	Evaluación del desempeño	La subcategoría, “evaluación del desempeño”, las docentes coinciden que para el desarrollo de la estrategia adecuación, es importante contextualizar las sesiones de aprendizaje para lograr que las estudiantes logren mejorar sus evidencias.	

### Matriz de interpretación de las categorías (Docentes con más de 20 años de experiencia)

Categorías	Subcategorías	Hallazgo	Interpretación
Liderazgo distribuido	Establecer metas	Los docentes de la institución educativa consideran que la subcategoría establecer metas es el fin de PEI, cumplir con las necesidades que se dan cada año, la comunicación interna es importante para poder cumplir con estas metas, la participación, organización y comunicación de toda la comunidad educativa, en esta emergencia nacional por la COVID-19, fue difícil, por la falta de conectividad, y conocimiento.	Los entrevistados coinciden que el cumplimiento de las metas es un punto importante en el PEI, el éxito del año escolar es en el cumplimiento de todo lo que trazo a finales del año para el año siguiente, la comunidad educativa tiene un papel importante porque se ha organizado de forma estratégica cada una de sus labores a cumplir.
	Capacitación docente	En la subcategoría capacitación del docente, concluyen que las capacitaciones dadas por la institución educativa son necesarias e importantes, que contribuyen a su práctica pedagógica y a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes.	
	Rediseñar la organización	En la subcategoría rediseñar la organización y fomentar la participación organizada promueve el desarrollo participativo de toda la comunidad educativa, las comisiones son la forma más clara de que se dé el liderazgo distribuido.	
Desarrollo participativo de la escuela	Renovar labores de los miembros de la comunidad	Con respecto a renovar labores de los miembros de la comunidad, las docentes concluyen, que solo el trabajo en equipo, colaborativo, participativo y democrático, solo así se puede cumplir las metas de la institución educativa.	En cuanto a la categoría desarrollo participativo de la escuela, los entrevistados redundan, que la reorganización de las labores o comisiones es la clave para que se de esta categoría, un trabajo colaborativo, participativo, donde toda la comunidad educativa tenga conocimiento de las metas es fundamental.
	Difundir información relevante sobre nuevas prácticas	La subcategoría difundir información relevante sobre nuevas prácticas, concluyen que el desarrollo profesional del docente, es una gran oportunidad de mejora, no solo fortalece en los aprendizajes del estudiante, sino que también aumenta la autoestima y fortalece su desempeño pedagógico.	

Crecimiento profesional docente	Programa de formación docente y oportunidades de mejora	La subcategoría “programa de formación docente y oportunidades de mejora”, el trabajo colaborativo (colegiado) es un trabajo de directivos, personal jerárquico y docentes, es una oportunidad de mejora, para fortalecer nuestras estrategias en el trabajo con las estudiantes.	En cuanto al crecimiento profesional docentes concluyen, la necesidad de todos los docentes en capacitarse, actualizarse, estudiar, pero sobre todo cuán importante es el compartir conocimientos para alcanzar con las metas de aprendizaje de las, de diferentes regiones, con diferentes contextos. estudiantes, para este fin la adecuación es un recurso pensado en las estudiantes
	Evaluación del desempeño	La subcategoría, “evaluación del desempeño”, las docentes coinciden que para el desarrollo de la estrategia adecuación, es importante contextualizar las sesiones de aprendizaje, adecuar de acuerdo a las necesidades de las estudiantes.	

### Anexo 6: Matriz de interpretación General de las categorías

Categorías	Título: Gestión del Liderazgo Pedagógico en la emergencia Nacional por COVID-19, en la Institución Educativa Tacna, Barranco, Lima 2020
Liderazgo distribuido	<p>Las respuestas de los entrevistados nos confirman que las preguntas fueron exactas a la medida de lo que se requeriría, las respuestas confirman que las subcategorías se encuentran entre lazadas por un fin, que es el cumplimiento de metas para llegar al liderazgo distribuido, un liderazgo que permite socializar las responsabilidades de la gestión escolar que es asumida por todos los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Las respuestas de los entrevistados ayudan al investigador a confirmar que el liderazgo distribuido es una variable amigable, empática y sociable, que es la clave para que se establezca el Liderazgo Pedagógico que va de la mano con el liderazgo distribuido o compartido que lo que busca es desarrollar las competencias y habilidades en los estudiantes para generar un pensamiento crítico, con diferentes características lo lógico, lo formal, lo reflexivo y también flexible, profundo y humano.</p>
Desarrollo participativo de la escuela	<p>Articular la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de todos los elementos de gestión de la Institución Educativa, propicia un ambiente social entre los docentes y directivos, promover la participación de los integrantes fortalece el liderazgo pedagógico, que unas de sus características importantes es el de enriquecer los aprendizajes del estudiante.</p> <p>El trabajo en equipo y el compromiso de toda la comunidad educativa, garantiza el cumplimiento de las metas trazadas por la Institución Educativa.</p>

Crecimiento profesional docente	<p>En estos momentos estamos viviendo un momento realmente competitivo, los nuevos profesionales compiten con los más experimentados, entonces en el ambiente de la docencia, si un profesional no se preocupa en seguir preparándose se convierte en un profesional desfasado, entonces el crecimiento profesional del docente es importantísimo, primero por la satisfacción personal, una gran oportunidad de mejora, estudiar se llega a conseguir hasta otros títulos, mejor remuneración, mejora su estilo de vida, por otro lado un docente capacitado es capaz de dar en gran medida todos sus conocimientos logrados gracias a sus capacitaciones, actualizaciones, diplomado y maestría al logro de los aprendizajes de los estudiantes, entonces un docente preparado ayuda en gran medida al cumplimiento de las metas de la Institución Educativa.</p>
---------------------------------	---

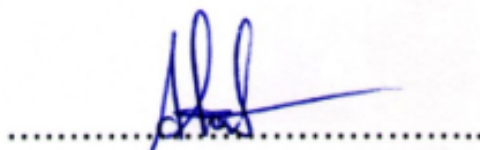
## Anexo 2: Declaratoria de Autenticidad (Autor)

Yo, Alarcón Loayza, Claudia Roxana, estudiante de la escuela de posgrado del programa académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo filial Ate Vitarte, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al trabajo de investigación titulado **“Gestión del Liderazgo Pedagógico en la emergencia Nacional por COVID-19 en la Institución Educativa Tacna, Barranco, Lima 2020”**, son:

1. De mi autoría
2. El presente trabajo de investigación no ha sido plagiado total ni parcialmente.
3. El trabajo de investigación no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados del presente trabajo de investigación son fidedignos.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier hecho de falsedad, ocultamiento u omisión de documentos o información aportada, por lo cual me someto a los dispuestos en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Lugar y fecha, Ate, Vitarte 25 enero del 2021



Alarcón Loayza, Claudia Roxana

DNI: 09728322