



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El  
Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Br. Valderrama Sorge, Günter Gerd Julio (ORCID: [0000-0003-1151-2573](https://orcid.org/0000-0003-1151-2573))

**ASESOR:**

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: [0000-0002-4148-2291](https://orcid.org/0000-0002-4148-2291))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ  
2021

### **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mi amada esposa, quién con su guía y ayuda continua durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, me apoyó desinteresada y notablemente.

### **Agradecimientos**

A mi asesor de tesis el Dr. Guido Bravo Huaynates y a la Dra. Maria Del Carmen Ancaya Martínez, por su profesionalismo, por su paciencia, por compartir sus vastos conocimientos y por apoyarme durante todo este proceso investigativo.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	ii
Resumen	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.6. Procedimiento	18
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	31
ANEXOS	39

## **Resumen**

La presente investigación que llevó como título Liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021, tuvo como objetivo general caracterizar la categoría el liderazgo directivo. Esta fue de enfoque cualitativo, se aplicó entrevista semiestructurada a diferentes participantes como, el director de la institución, docentes y un representante de los padres de familia, donde los resultados fueron un buen manejo por parte del directivo en la institución, el cual se ve reflejado positivamente en todos los miembros que conforman la institución, incluyendo los padres de familia.

Con dicha investigación se concluyó que el liderazgo directivo en esta institución educativa es una combinación de liderazgo propiamente dicho y del trabajo en equipo, sirve de guía hacia los objetivos que se trazan, generándose de esta manera el un buen liderazgo y trabajo en equipo.

Palabras claves: Liderazgo directivo, características directivas, responsabilidad.

## **Abstract**

The present research that led as the title Directive leadership in the Alto Trujillo Educational Institution, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021, had the general objective of characterizing the category of executive leadership. This was a qualitative approach, a semi-structured interview was applied to different participants such as the director of the institution, teachers and a representative of the parents, where the results were a good management by the director in the institution, which can be seen positively reflected in all the members that make up the institution, including the parents.

With this research it was concluded that directive leadership in this educational institution is a combination of leadership itself and teamwork, it serves as a guide towards the objectives that are set, thus generating good leadership and teamwork.

Keywords: Executive leadership, managerial characteristics, responsibility.

## I. INTRODUCCIÓN

Los directivos en el ámbito educativo son quienes tienen como labor impartir una buena organización para un buen funcionamiento, creando así un ambiente apto para el desarrollo de la enseñanza y muy de la mano con el desarrollo del aprendizaje (Bolívar, 2010). De lo anterior, el director cumple una labor fundamental en cada institución, es quien orienta el rumbo que debe seguir cada una y todos los agentes educativos. El liderazgo directivo viene a ser una alternativa de necesidad, además de ser acertada para la conformación de una institución educativa.

Asimismo, en este ámbito se encuentra una gran mayoría de directivos que carecen de una buena formación en liderazgo de este tipo, que no les permite hacerse cargo de sus roles correctamente, tales como impulsar a los docentes en su desempeño y labor, o hacer ostentación de la capacidad de organización; de esta manera, se necesita reforzar el liderazgo directivo para así, desarrollar una cultura de manera efectiva y exitosa en la institución (Unesco, 2010). En este contexto, se requiere un liderazgo bien planteado para dirigir una institución educativa, puesto que, debe generarse un clima laboral agradable, para que, así, se desarrolle una labor eficiente, con colaboración mutua por todas las partes involucradas de la institución.

A nivel internacional, se han hecho muchos estudios acerca de cómo un buen liderazgo directivo influye satisfactoriamente en el éxito de cualquier institución; por lo que, dichos estudios que han sido realizados, específicamente en América Latina por la Unicef, detallaron que el éxito en las instituciones educativas se debe al excelente desarrollo y la gestión del directivo, cumpliendo así la tarea pedagógica e institucional (Freire y Miranda, 2014). Es preciso afirmar que las decisiones del directivo tienen la responsabilidad de proporcionar respuestas que sean eficientes, pero no únicamente hacia necesidades de mando sobre el cargo al que se dedican.

A nivel nacional, en muchas instituciones educativas se ve un mal manejo que poseen, debido, principalmente a la carencia de una buena comunicación entre docentes y directivos, limitando así el lograr una calidad de educación. Teniendo en cuenta que, el liderazgo es muy importante en la etapa de dirección de toda organización que suele seguir en su proceso administrativo y este debería

ser incluido en dicha etapa para poder motivar a sus subordinados, a sus partes o fuerza laboral, y así, puedan generar un mejor rendimiento de estos y de los resultados que busca la entidad en general y la institución educativa, en particular.

Según Salvador y Sánchez (2018) no se observa un buen liderazgo directivo en el Perú y, se manifiesta en diferentes niveles de progreso. También, tiene diferentes estados en la estructura del método pedagógico, cantidad de estudiantes, la secuencia de los niveles de pedagogía y del perfil de distribución según el sector público y privado. Precisamente, con el objetivo de homogenizar las funciones del directivo, se desarrolló por parte del Ministerio de Educación (Minedu) de la República del Perú, plasmado en un documento, el denominado Marco de Buen Desempeño del Directivo, Directivos construyendo escuela, el cual es un tipo especial de gestión que hace hincapié a la obligaciones directivas y que busca retocar la tarea del directivo en el desenvolvimiento de sus habilidades, además de desarrollar estrategias que permitan saciar las variadas necesidades de la formación educativa peruana.

De este modo, es necesario encaminar lo arriba señalado en función del aprendizaje y que este a su vez se proyecte como un objetivo primordial, con el motivo de poder lograr enlazar el compromiso de los docentes, que no es otro más que crear un clima escolar agradable en las aulas, virtuales actualmente y/o físicas al volver a la presencialidad. También, es requerimiento indispensable el incluir la intervención continua y vigilante de los padres de familia, a través de sus asociaciones de padres de familia, Apafas, y la participación conjunta de la sociedad (Minedu, 2014).

Asimismo, se puede entender como liderazgo directivo escolar aquella acción que generan los directivos dando un rumbo adecuado a los integrantes de una organización educativa, hacia fines concretos, objetivos en común de la institución. Bajo esta perspectiva del análisis mencionado, en esta investigación se busca caracterizar el liderazgo que imparte el directivo de cualquier institución educativa, esto, claro, desde el punto de vista de sus profesores o docentes, quienes son el factor fundamental de dicha institución, según el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

En esta investigación se tiene como el planteamiento del problema general, el siguiente: ¿Cómo se caracteriza el liderazgo directivo en la Institución

Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?; asimismo, se tienen como problemas específicos los cinco siguientes: 1) ¿cómo se caracteriza la colaboración mutua en el liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?, 2) ¿cómo se caracteriza la autoevaluación profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?, 3) ¿cómo se caracteriza la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?, 4) ¿cómo se caracteriza el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?, y 5) ¿cómo se caracteriza la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021?

De esta manera, en la justificación teórica, se examinaron los argumentos conceptuales acerca del liderazgo en una organización, en general, y seguidamente, sobre el liderazgo directivo en la institución educativa, en particular; así pues, en este trabajo de investigación se da a conocer información destacada de las características de este, como una ayuda a próximas investigaciones respecto al tema en curso, el desarrollo o sustento de alguna teoría.

Por otro lado, en la justificación metodológica, mediante el instrumento usado para la recopilación de la información sujeto al proceso de revisión, el cual está relacionado al liderazgo directivo, podrá ser utilizado para investigaciones posteriores, brindando así, algunas sugerencias, como características del proceso de elaboración del mismo y permitirá, así, ser una gran fuente de apoyo. En lo que respecta a la justificación práctica, en la investigación elaborada se muestran los resultados de la misma, por ende, todo ello servirá de base para cualquier estudio con la categoría mencionada.

El objetivo general y los objetivos específicos, por otro lado, se muestran a continuación en este acápite. El objetivo general se refiere a caracterizar el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021; del mismo modo, los objetivos específicos son: 1) caracterizar la colaboración mutua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021, 2) caracterizar la autoevaluación

profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021, 3) caracterizar la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021, 4) caracterizar el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad,2021, y 5) caracterizar la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación sobre el liderazgo directivo se presentan antecedentes de estudio nacionales e internacionales, donde se muestra la categoría estudiada, asimismo, tienen un enfoque cualitativo. Para empezar, como antecedentes internacionales se tienen a Romero (2021) que tuvo como objetivo principal para la elaboración de su investigación, comprender de qué forma la categoría liderazgo directivo funciona como un agente de igualdad, como también, eficiencia en colegios. El enfoque fue cualitativo y se centró en prácticas ejercidas por los directivos de cuatro instituciones educativas, donde la toma de resultados se basó en el denominado Índice de la Equidad y de la Calidad de la Educación Porteña (IECEP) que fue calculado por el Ministerio de Educación correspondiente a la Ciudad de Buenos Aires en la República Argentina.

Asimismo, se obtuvo como resultados las prácticas del buen liderazgo directivo, que se sustentan en una visión crítica y reflexiva relativo los problemas de diferencia, por un lado. Por otro lado, fueron resultados a tener en cuenta, edificar un plan compartido con sentido de comunidad, conservar altas expectativas y responsabilidad pedagógica y promover estrategias equitativas y de inserción.

Conjuntamente, Rodríguez et al. (2020) en su publicación tuvo como intención la identificación de estrategias y prácticas usadas por directores de instituciones educativas que se ubican en distintas ciudades de México, encontradas en contextos de vulnerabilidad, con el fin de construir una cultura de inclusión e imparcialidad en sus comunidades educativas, y suministrar a sus estudiantes una instrucción de calidad.

Asimismo, utilizaron un enfoque de naturaleza cualitativa, del cual, se emplearon entrevistas semiestructuradas. Los resultados que se recopilaron fueron evidencia de que los directores que lideran instituciones educativas en contextos de vulnerabilidad promueven el cambio y el perfeccionamiento escolar basados en la construcción de un enfoque corresponsable, y poseen altas expectativas con relación al desempeño de todos los miembros de la asociación, entre otros asuntos.

Galdames (2020) en su estudio planteó la interpretación de prácticas de las directivas para crear oportunidades para un desarrollo profesional ejerciendo un

buen liderazgo para la mejora institucional. Así fue, como se determinaron elementos que configuran las prácticas de liderazgo distribuido en las interacciones que tienen los directivos y los docentes líderes en el colegio o la escuela. También, se observó como el director apoya al progreso profesional para la ejecución del liderazgo. Posteriormente, como conclusiones, se obtuvieron valoraciones que tienen los directivos y docentes en el desarrollo de la confianza y el compromiso colaborativo para la repartición de la labor.

Ritacco y Amores (2019) en su artículo donde planteó el liderazgo directivo en nivel escolar como un factor muy importante para el mejoramiento de la educación, a través de la realización de un estudio que tuvo como referente ciertos centros de educación que estaban desfavorecidos, de ahí se tomó cinco directivos. Por medio de un estudio de caso a cinco directivos escolares, para así inspeccionar la capacidad de desarrollo del liderazgo directivo en sus instituciones. Se usó, como instrumento, la entrevista semiestructurada para la recopilación de diferentes puntos de vista y testimonios. En conclusión, el desarrollo del liderazgo se determina de la influencia cultural y socioeconómica. Asimismo, lo que se fundamentó inicialmente interpreta los resultados del estudio.

Tagle (2017) en su tesis presentada tuvo un enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue dar a conocer el manejo del directivo en relación con la enseñanza preescolar; viendo así el impacto que genera éste en funcionamiento de la institución escolar; es de gran importancia poder tener una definición acerca de las funciones del director en la ejecución de su labor y fomentar el logro de objetivos que se plantea la institución considerando la mejora de esta.

Por esta razón, se indagó acerca del modelo que el directivo tuvo en torno a su función. Asimismo, se logró determinar el grado de involucración o participación para así lograr una educación con calidad. Las técnicas que se utilizaron fueron: entrevistas semiestructuradas, las pláticas informales, y la observación directa. Los resultados fueron satisfactorios, llegando así a la conclusión que el ser líder directivo se ve relacionado por elementos personales, y elementos culturales, pero generalmente lo determina la política educativa, logrando así poder tener un autoconocimiento que permite un desarrollo del liderazgo directivo consciente que se basa en las necesidades de cada institución educativa.

Como antecedentes nacionales se tiene primero a Chero (2020) quien anunció en su tesis, el cual tuvo como objetivo general el implantar maneras que un líder directivo hace para el fortalecimiento del clima institucional de su institución a cargo. La metodología usada fue un enfoque cualitativo básico. Se tuvo como categoría del trabajo de investigación, asimismo, la técnica que utilizó fue la entrevista semiestructurada acerca de la variable estudiada, liderazgo directivo. De lo que se dedujo, confirmando que la planificación contextualizada coincidente a los lineamientos del ente educacional, con un compromiso simultáneo, también la repartición de responsabilidades concordantes a las cualidades profesionales de los educadores es la habilidad crecidamente acertada que establece el directivo, que se sustenta en un buen clima institucional.

Por otro lado, Soto (2021) quién realizó un estudio con el fin de ayudar al progreso del liderazgo pedagógico en directivos de un establecimiento educativo privado, consideró, a partir del semblante metodológico que tiene una orientación cualitativa y es de tipo aplicada. Por lo cual, se tomó como participantes del estudio a directivos, docentes, así como también, padres de familia, por lo que llevó a cabo la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron guion de entrevista, asimismo, guía de observación para así identificar las necesidades de la institución.

Este concluyó que hubo falta de canales de comunicación entre los directivos, docentes, padres de familia, añadiendo a esto, también alumnos. De la misma forma, se evidenció una defectuosa técnica de registro no financiero para los profesores, mostrando así una no motivación su quehacer tan importante. Por este motivo, la guía metodológica propuso actividades estructuradas para resguardar las necesidades encontradas defectuosas, así poder efectuarlas con el objetivo de la investigación.

Arcos (2020) en su trabajo de investigación examinó el suceso del liderazgo del directivo para la mejora de los procesos curriculares de una institución educativa. Se tuvo así, como consecuencia, instituir el modo en como inciden los directivos en la implementación de principios y actuaciones educativas de triunfo, proponiendo de esta manera, el mejoramiento del desempeño escolar. En el apartado de las conclusiones, se enfatizó en los retos que emergen para el mejoramiento de la formación en liderazgo pedagógico de los establecimientos

educativos públicos y para los procesos de influencia de quienes aspiran a incorporarse a la gestión institucional.

Alarcón (2020) que en su investigación buscó como un objetivo general el caracterizar el liderazgo ejercido en la Institución Educativa Tacna, ubicada en el distrito de Barranco, frente a esta pandemia. Para ello utilizó en la realización de su trabajo de investigación un enfoque cualitativo, de esta manera, se elaboró una entrevista de ocho preguntas la cuales fueron aplicadas a nueve participantes, entre ellos un especialista. Con los resultados que se obtuvieron después de la aplicación, se pudo llegar a la conclusión que los directivos de dicha institución, que fue escenario de estudio, opinaron que hay una necesidad de hacer del liderazgo algo equitativo entre los miembros que la conforman y en donde el trabajo en equipo es algo fundamental para el crecimiento de todos los participantes, especialmente en el desarrollo de los alumnos.

Como último antecedente nacional, se tiene a Huerta (2020) quien analizó cómo es que se llega a dar el liderazgo pedagógico en los directivos de las centros públicos de enseñanza en el Perú, ya sea en la misma capital, Lima, como también en sus alrededores, provincias. Se empleó un paradigma cualitativo, de un tipo básico. Asimismo, se implementaron como técnicas: entrevistas semiestructuradas y la observación objetiva. Los resultados que se obtuvo llevaron a concluir que el liderazgo directivo en las instituciones públicas del país tiende a la mejora continua, también, los directivos buscan crear ambientes idóneos para que los docentes se desarrollen adecuadamente y así el rendimiento académico sea el propicio.

A partir de este acápite, se presenta el enfoque conceptual para la categoría de la presente investigación, liderazgo directivo, para el cual se tiene como definición, según Anderson (2010) que, el liderazgo en forma general, es la cualidad que posee un individuo para poder dirigir a un grupo de personas para llegar a un fin u objetivo específico con éxito. Como dijo Chisaguano (2017) una persona tal puede de alguna manera intuitiva ver el transcurso de acontecimientos que se avecinan, situaciones futuras, imaginándolas y mentalmente generando un trazo adecuado del camino correcto a seguir.

En términos de la gestión gerencial, según Gabriunas (2008) se puede considerar que es un proceso de diligencia o acto de dirigir las labores o tareas a

realizar por parte de los que componen un equipo de trabajo y a su vez de llegar a tener influencia en éste. Para Hunt (2004) el liderazgo, involucra siempre a otros individuos, subordinados o empleados, o inclusive, simples seguidores del líder, existiendo una desigualdad de poderes entre el o los líderes y los integrantes del grupo aludido, con lo cual se puede, de una u otra manera, influir en la conducta de cada uno y de todos los que conforman el grupo.

Para realizar la dirección de los trabajadores no es suficiente con dar órdenes, ser siempre imperativo o exigir con cumplir las instrucciones dadas; para ello se requiere primero de una adecuada comunicación clara y específica y luego motivar, es decir, es requisito y un reto para el administrador ser un líder y tener la capacidad de influir en ellos, en su comportamiento (Arana y Coronado, 2017). (Yukl, 1982) anunció que son tres los factores que tienen influencia en la cualidad de ser un líder, a saber, la posición jerárquica, como consecuencia de la autoridad que se tiene sobre los empleados, la competencia profesional, que resulta de los conocimientos y la pericia que tenga el líder, y la personalidad del líder, como su carácter, su temperamento, su inteligencia emocional, su capacidad de poder relacionarse con los demás.

De forma semejante, el liderazgo directivo, es entonces, como explicó Somech (2005) la aplicación del liderazgo anteriormente definido, pero a la parte más alta de la pirámide jerárquica de una institución educativa, de cualquier nivel (básica, media o superior) al tener como función principal la de informar a los subordinados, en esencia, los docentes o profesores, para que conozcan sobre lo que deben hacer/realizar antes, durante y después de sus labores académicas.

Aplicando lo anterior, más directamente esta conceptualización al nivel escolar, Smith et al. (2017) dijeron que se trata de la manera de aplicar el liderazgo a su gestión de comunicador sobre los lineamientos trazados y documentados previamente en la institución educativa. De lo cual, añadiendo a lo último, los planes, estrategias, capacitaciones, enfoques, trabajos en equipo y otros que transmita claramente el mensaje a los docentes y que ellos y lo reciban y apliquen eficientemente en su totalidad, en la medida de lo posible (Sirisookslip et al., 2015).

Acercas del liderazgo transformacional, Karim et al. (2020) afirmaron que este tipo de liderazgo es el que transforma y desarrolla a los miembros del grupo,

sean subordinados, empleados, trabajadores o simplemente seguidores del líder, llegando a elevarlos a los más altos niveles de motivación y de necesidades, de modo que, según Díaz (2011) este liderazgo los hace llegar de manera directa y saltándose los niveles inferiores e intermedios de la Escala de Maslow (niveles de necesidades del tipo fisiológico, necesidades de seguridad o salvaguarda, necesidades de relaciones sociales o interpersonales, necesidades de estima o autoestima, y finalmente, las necesidades de realización o autorrealización) llegando a la más alta que es la de la realización personal o de transcendencia personal, para dejar huella y autorrealizarse, generando así un cambio valioso y significativo en sus seguidores.

Asimismo, Parra y Guiliany (2013) anunciaron que, este liderazgo se esfuerza por reconocer a las personas miembros de la organización y potenciarlas, transformándolas en sus actitudes, en sus propias creencias y hasta en sus sentimientos pues al poder transformar a otros y que puedan ayudarse mutuamente, velar por los demás, los alienta y los mantiene en un entorno armonioso, asimismo, en acuerdo con lo anterior, Mandell & Pherwani (2003) dijeron que influye así en la cultura organizacional con cambios positivos para ésta y los hace ver desde afuera a la organización como un todo y los compromete con ésta en su misión, visión y objetivos.

Según Bass & Stogdill (1981) quienes manifestaron que el liderazgo transformador es una superación del transaccional (liderazgo que busca la individualización de intereses propios del subordinado en lugar de los intereses organizacionales, mediante recompensas personales para cumplir las labores encargadas y evitar los castigos de disciplina por no cumplir las normas o salirse de las reglas impuestas), incluyéndose cuatro conceptos actitudinales: carisma, inspiración, consideración en forma individual y estimulación individual.

Mollo (2015) afirmó que en el Centro del Desarrollo para el Liderazgo ubicado en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, Canadá, son los que acertaron adecuadamente al establecer que el liderazgo transformacional es el más apropiado para las instituciones educativas que aprenden, y ha realizado una síntesis atinada de algunos lineamientos para el ejercicio adecuado de este liderazgo correspondiente a este tipo de organizaciones cuyos propósitos son tener un consenso, tener expectativas a futuro y poseer una visión compartida.

Por otro lado, Alatorre (2013) anunció que sobre lo arriba explicado, estos se agrupan en tres factores, personas que generan un estímulo individual con apoyo individual y un modelo de ejercicio de la profesión docente, cultura en donde se promueve una que sea propia y a su vez, colaborativa entre miembros de la organización, y, estructura la que incluya la autonomía de los profesionales docentes y la no centralización de las responsabilidades de los mismos.

A partir de entonces, Cruz et al. (2013) dijeron que los aspectos principales que representan el rol del líder transformacional son los siguientes, el primero, que requiere por parte del líder transformacional el generar en los miembros del grupo o grupos un cambio en su forma de actuar y proceder, precedido de una transformación de cómo es que uno piensa y de cómo es que uno se siente comprometido con la organización.

Por otro lado, el liderazgo transformacional requiere mentalmente de un reenfoque y se traduce en una manera única y muchas veces una nueva manera de percepción del entorno y del propio ser, es, prácticamente, un cambio radical. (Dionne et al., 2004). Asimismo, Bromley (2007) dijo que el líder transformacional tiene y además demuestra una profunda apreciación por las condiciones humanas tales como su libertad, sus anhelos y los motivos que los mueven.

El líder transformacional, en general, entiende la necesidad imperiosa de transformación total de aquellos que lo eligen, que le siguen, desde el inicio. De tal manera, liderazgo transformacional también utiliza en algunos casos estrategias transaccionales, como las recompensas y los beneficios, puesto que los intereses y anhelos personales de los subordinados son considerados, siempre y cuando se encuentren acoplados o alineados con los objetivos de la organización (Rafferty, & Griffin, 2004).

Salazar (2006) dijo que el liderazgo carismático visionario es aquel que consiste en hacer uso, para el administrador o directivo, de las aptitudes del líder en general y del carisma propio de forma particular, de modo que se genera una mezcla de liderar y de ser carismático a la vez, en otras palabras, de liderar con carisma, de tal manera que se pueda tener un control más adecuado, a causa de que el carisma llega a cautivar a las personas en general y a los subordinados en particular debido a que el líder carismático es seguro y confiado y esto lo transmite a las personas quienes lo apoyarán, lo obedecerán voluntariamente y

seguirán cumpliendo sus actividades encomendadas para los intereses del grupo y de la organización.

Contreras y Andrade (2014) sugirieron cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático, una de ellas es la proyección de una poderosa presencia, con seguridad y dinamismo, empleando las componentes verbales y también las no verbales, con tonos de voz atrayente y cautivadora, muy seguros de sí mismos, dirigiéndose muy directamente y manteniendo contacto visual al hablar y al dirigirse a sus oyentes, que pueden ser sus subordinados en una organización. La articulación de una meta alcanzable, mediante una visión hacia el futuro y con maneras convencionales de lograrlas, transmitiéndoselas al resto y haciendo que éstos la compartan.

De esta manera, Goleman (2018) dijo que la comunicación de expectativas de alto desempeño, transmitiendo seguridad hacia los demás al confiar en el desempeño de los demás para poder cumplirlas y demostrando confianza en ellos al darles metas ambiciosas de grados variables, tanto de modo personal como de grupo. Poseer sensibilidad hacia sus seguidores, de modo que conozca a cada uno de ellos, entendiendo sus necesidades individuales para seguidamente establecer una relación interpersonal muy marcada con cada uno de ellos, después de lo cual les genera estimulación para que les permita expresar sus opiniones, sus puntos de vista; este líder es genuino, al escucharlos, y recíprocamente, el que él mismo permita tener accesibilidad hacia sí mismo, pues le pregunta a sus subordinados para saber qué es lo que para ellos es de relevancia.

Por otro lado, según Piñones y Rodríguez (2018) el liderazgo de equipo es aquel que consiste y que se fundamenta, principalmente, en la cooperación, haciendo uso de algunas técnicas para favorecer ideas y fomentar la integración de los participantes del equipo o grupo. Zaccaro (2001), en este caso, mencionó que el grupo es un equipo, puesto que poseen un fin común, estableciendo las pautas el administrador o directivo líder y que las puede llevar a buen recaudo el líder o líderes de un equipo grande, de existir uno o varios.

Según Cramton (2001) la colaboración mutua, como idea general, es el trabajo, labor o actividad que lo realiza un grupo de personas, agrupadas de manera voluntaria, creando un clima laboral sinérgico y con la finalidad primordial

de cumplir los objetivos generales y objetivos específicos de la organización a la que pertenecen. Detrás de ello, Miller, P. (2006) describió la existencia perenne de una persona o de un grupo de personas que por lo general los integra, los escucha, los motiva, les da participación con sus ideas, las considera, las escucha y las contrasta con otras, muestra empatía y se las transmite al resto.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se genera un cambio interno en sus subordinados, de tal manera pueda intuir o ver el transcurso de acontecimientos que se avecinan, como situaciones futuras, para el bienestar laboral y personal del mencionado grupo que conforma el equipo de trabajo, hablamos acá del líder, en especial del líder transformacional (Ríos, 2017). Por tanto, ya en este punto, se puede dar como concepto general, el hecho de que el equipo de trabajo sería una clase o un tipo de grupo, cuya característica intrínseca sería la de tener rasgos muy definidos que los diferencian de otras clases de grupos.

Tarricone & Luca (2002) dijeron que la diferencia principal entre un grupo de individuos y un equipo de trabajo, visto desde la perspectiva organizacional, es aquello que determina la eficacia y eficiencia de esta. A su vez, Kiliç et al. (2011) dijeron que la importancia que se le puede dar a la colaboración mutua, radica en el hecho de que surge de la situación de que al haber más integrantes que se unan de una manera muy significativa y comprometida para realizar una labor, actividad o tarea encomendada, existirán mejoras considerables de los resultados y estos serán más efectivos (eficiencia y/o eficacia).

Adicionalmente a lo arriba expuesto, Aguilar (2016) explicó que al existir un apoyo en el resto de integrantes de un grupo conformado como equipo de trabajo, será posible realizar la actividad más rápidamente, impactar y llegar mucho más allá de lo que simplemente se nos encomiende a realizar. De la misma manera, Martínez (2015) definió que la autoevaluación profesional en la docencia es un conjunto de acciones informativas, interpretativas y valorativas que la pueden realizar los docentes o profesores de una institución educativa de manera personal en cualquier instante, o durante una etapa especificada por la dirección, con el objetivo de poder valorar la calidad del proceso educacional que se esté realizando en las aulas (presencial o virtualmente) con la intención de modificarlas o innovarlas según requerimientos establecidos.

Sánchez (2007) especificó que es un modelo de apoyo o ayuda esencial, un proceso estimulativo que ofrece al docente o profesor la reflexión crítica a sí mismo. Por otro lado, Salom (2018) aseguró que también el generar la retroalimentación de lo que se considere relevante, confiable, con significancia y validez de poder dar juicios de valor para generar directrices transformacionales en el comportamiento docente con propósitos de logros en el mejoramiento continuo personal y grupal, y así, de esta manera, si le es permitido que aprenda a conocerse a sí mismo, existe una gran posibilidad de conocer, también, a sus estudiantes y a sus colegas.

Alguno de los ámbitos en los que se puede aplicar la autoevaluación profesional serían el desempeño docente, la implementación estratégica de aprendizaje y de enseñanza, las relaciones intra e interpersonales, el clima en el que se desarrollan las clases presenciales o virtuales, los planes tácticos y estratégicos de trabajo, entre otros (Martínez y Villardón, 2018). En lo que respecta a la formación continua, Iglesias et al. (2018) lo denominaron también como capacitación continua, es aquella formación que alude a aquella capacitación que debe realizarse de forma seguida, dentro de un periodo especificado y que se refiere a la actualización de los saberes y/o conocimientos, así como a la ampliación y profundización de estos dentro de dicho periodo.

Es, por tanto, un abordaje que se le da al docente a manera de formación continua vista como una dirección y una vía para poder solventar aquella necesidad de actualizar de manera más amplia y eficiente, sus conocimientos y que marca ya una diferencia con el mero concepto de capacitación (Guisasola et al., 2001). Con la visión arriba expuesta, Medina (1994) dijo que se demuestra que dicha actualización debe ser indispensable para el logro de la transformación pedagógica en la educación, concebida desde una visión crítica y activa del docente, ya que se orienta como un proceso continuo y significativo de interacción entre docentes con el objetivo de compartir experiencias y generar reflexiones sobre las mismas de modo que se construyan conocimientos significativos.

El éxito que se da en los programas de formación continua a los docentes según Luneta (2012) no depende de su correcta planeación y estructuración previas, sino que a ellos se adhieren la flexibilidad, el grado de libertad y la actuación activa que tengan los participantes. Maureira (2008) quien definió el

acompañamiento sistemático pedagógico como el proceso que consiste en el asesoramiento desde la dirección hacia los docentes, con el principal objetivo de poder mejorar sus labores pedagógicas, así como las de su gestión docente, dentro de sus centros educativos e iniciándose esta, a partir de su experiencia personal y profesional para poder lograr niveles de rendimiento siempre mayores de sus estudiantes.

Holguin (2018) anunció que en este primer sentido, la labor del acompañante, es decir, del director, es el de caracterizar la institución o instituciones bajo su cargo con el objetivo de poder establecer un recuento de las fortalezas existentes y de las debilidades latentes en las prácticas pedagógicas realizadas, así como también de la gestión, para así, poder medir el nivel alcanzado por los estudiantes durante el aprendizaje. (Marín, 2018). El acompañante debe generar un vínculo que genere confianza con cada uno de los docentes que estén bajo su dirección, y está es una razón para que no sea rotado de su puesto, ni de recibir encargos que lo alejen de su equipo de trabajo, o algún otro acontecimiento que pongan en riesgo dicha relación de confianza generada.

Viera (2018) mencionó que no es aconsejable, tampoco, que la información generada sobre el desempeño docente en su jurisdicción durante el acompañamiento sistemático pueda ser usada por un posible programa de evaluación de los docentes en el futuro para efectos de remuneraciones, asensos, premios, castigos u otros, pues todo ello dañaría la confianza generada, distorsionando el propósito de dicho acompañamiento y de los instrumentos aplicados en esta.

Este proceso consiste en visitas de acompañamiento en el aula a cada uno de los docentes, también la asistencia a las GIA's, que vienen a ser grupos de interaprendizaje externo en horarios fuera de la jornada laboral y la asistencia a la capacitación programada fuera de sus horas de clases. Este acompañamiento no es remunerado afectando el horario y la economía de los docentes participantes, generando adicionalmente, sobrecarga en sus horarios, muchas veces rechazo y tedio al programa.

Mauri et al. (2015) plantearon a la reflexión en el sentido pedagógico y hace alusión al hecho de que los docentes hagan críticas a sus propias teorías y desarrollen sus prácticas de modo que reflexionen juntos y por separado en y

sobre su ejercicio docente para que caractericen entre sus pares todas sus experiencias docentes. Por otro lado, Paredes (2020) dijo que el hacer la reflexión de esta manera, hace referencia a retomar el pensamiento sobre lo realizado para descubrir cómo se contribuyó con el conocimiento a resultados, incluso a los resultados inesperados.

Por lo general, Gómez et al. (2016) mencionaron y describieron que la reflexión conjunta carece de una conexión directa con las acciones del presente, pero Eshuis (2019) dijo que es posible reflexionar en medio de la acción sin que esto lleve a interrumpirla, de modo que se pueda reorganizar aquello que se esté haciendo durante aquello que se esté haciendo, de modo que es una reflexión en la acción.

Aycart et al. (2014) explicaron que dicho instante es como un proceso de reflexión durante la acción, o sea que es como un diálogo reflexivo contra la realidad problemática concreta, y esta a su vez, marcada por la inmediatez del momento, la captación en el lugar de muchas variables existentes del cómo se está careciendo de sistemática y distanciamiento que sí posee el análisis y la reflexión racional.

### **III. METODOLOGÍA**

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

La presente tesis se identificó con un enfoque cualitativo, nivel descriptivo y de diseño fenomenológico. De acuerdo a Cabezas et al. (2018) el nivel descriptivo, se focaliza en explicar estados, acontecimientos y sucesos, acumulando antecedentes acerca de una secuencia de interrogantes y realizando mensuraciones en este modelo de estudio además indaga aclaraciones escrupulosamente lo que está pasando en un punto neto y lo comprende.

Lo anterior descrito indicó que el análisis descriptivo fue dirigido a describir al propio fenómeno de estudio. Asimismo, en la investigación de Fuster (2019) donde afirmó que los diseños fenomenológicos, consisten en analizar experiencias obtenidas en el transcurso de algún acontecimiento de interés, a partir de los puntos de vista de cada sujeto.

#### **3.2 Categoría, subcategorías y matriz de categorización**

En este trabajo de investigación se consideró como categoría al liderazgo directivo, asimismo, se consideraron cinco subcategorías correspondientes a las competencias 5 y 6 del Marco de Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014), las cuales son: (1) colaboración mutua, (2) autoevaluación profesional, (3) formación continua, (4) acompañamiento sistemático, y por último, (5) reflexión conjunta. (Véase anexo 3)

#### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario de estudio para esta investigación es la Institución Educativa Alto Trujillo, la cual imparte educación básica a los niveles de primaria y secundaria; asimismo, cuenta con la participación del director de ambos niveles educativos, no existiendo subdirectores en esta. La Institución Educativa Alto Trujillo, está ubicada en el distrito El Porvenir, en la provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad; pertenece a la UGEL 01 – El Porvenir. El nivel primario cuenta con dos secciones de primer grado (1° A, 1°B), una sección de segundo grado, dos secciones de tercer grado (3° A, 3° B), dos secciones para cuarto grado (4° A, 4° B), dos secciones para quinto grado (5° A, 5° B) y también con dos secciones para el último grado de nivel primaria, sexto grado (6° A, 6° B).

Por otro lado, el nivel secundario cuenta con dos secciones de primer año (1 A, 1 B), dos secciones para segundo año (2 A, 2 B), dos secciones para tercer año (3 A, 3 B), como también para cuarto año (4 A, 4B); por lo contrario, el último año de educación secundaria, el quinto año, cuenta con solo una sección, sección única. Actualmente, el Dr. Carlos Enrique Valladares Gamarra, quién es el director de la institución educativa, asume un rol muy importante al velar por el bienestar tanto de estudiantes y padres de familia, como de los docentes.

### **3.4 Participantes**

Los participantes de esta investigación fueron conformados por tres agentes educativos importantes, en primera instancia, el director de la I.E. Alto Trujillo; en lo que respecta a los docentes, fueron escogidos cuatro de ellos por cada nivel de enseñanza, es decir nivel primaria y nivel secundaria, haciendo un total de ocho docentes seleccionados. Adicionalmente a esta elección, se consideró un mínimo de dos años de labor en la institución, ya sean docentes nombrados o contratados. Por último, se seleccionó a un representante de la Asociación de Padres de Familia, quién se mantiene en constante participación y comunicación con los docentes y director institucional. (Véase Anexo 8)

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

Se usa la entrevista semiestructurada como medio de recolección de datos, usada por el investigador para obtener respuestas del sujeto de estudio, siendo estas afines al problema central propuesto en la investigación (Oberti y Bacci, 2016). De este modo, por medio de la entrevista semiestructurada, la cual es el instrumento más certero para poder contribuir al presente estudio cualitativo, se obtuvo diferentes opiniones asociadas al liderazgo directivo en la institución educativa por parte de los participantes con el objeto de poder analizarlos y luego sintetizarlos en los resultados, para seguidamente contrastarlos en la discusión con los antecedentes de la investigación, con los que se llegaron a conclusiones y recomendaciones.

### **3.6. Procedimiento**

Para esta tesis cualitativa se procedió a aplicar las entrevistas semiestructuradas a los participantes del estudio, siendo estos docentes de diferentes niveles (cuatro

docentes de primaria y cuatro docentes de secundaria), al directivo y a un representante de los padres de familia; considerando la disponibilidad de cada uno de ellos, incluyendo la del autor. Para lo cual se siguieron estos pasos: (1) se brindó el enlace para que puedan unirse a la plataforma de reuniones, la cual se llama Google Meets, (2) al momento de la reunión, como primera instancia se presentó al autor de la investigación, se explicó el motivo de la misma indicando cuán importante es la participación del sujeto, (3) se procedió a leer el consentimiento informado a los entrevistados, dejando en claro que su participación es voluntaria, (4) se registró la edad, el sexo, así como, el nivel magisterial, entre otros datos que fueron de relevancia para la investigación, (5) se procedió a leer las preguntas, siempre mostrando colaboración a aclarar dudas que existiesen en el momento de la entrevista (6) se grabó las respuestas por medio de una aplicación de grabación de voz, (7) los audios obtenidos en formato mp3 se convirtieron a texto mediante una página llamada "Happy Scribe" de manera gratuita, (8) se procedió a corregir la desgrabación, pues al haber sido convertido a texto por un programa gratuito hubo muchas falencias en lo que concierne a la redacción, (9) se trasladó cada respuesta cuidadosamente a un archivo de Microsoft Excel, (10) se redujeron las respuesta a los más importante, resaltando y asignando colores a ciertas oraciones que fueron de relevancia (Véase Anexo 9), (11) por último, se juntó la información obtenida para luego agruparlas en las subcategorías para ser interpretados por el investigador.

### **3.7 Rigor científico**

El rigor científico que se aplicó es aquel que se exige como mínimo en una tesis cualitativa, y que consiste en tomar participación activa en el estudio realizado dentro de la Institución. La entrevista semiestructurada fue elaborada y corregida con la ayuda del asesor de la presente investigación, quien siempre estuvo dispuesto a colaborar. Cada entrevista semiestructurada fue aplicada con el pleno consentimiento expreso de los participantes durante el presente estudio investigativo.

Durante la recopilación de la información plasmada en el instrumento usado se trató con sumo cuidado y con el debido respeto hacia los participantes, ya que se reservó la identidad de los mismos en todos los casos. En lo que

concierno a la credibilidad de la investigación, el Anexo 9, 10,11 y 12 presentan la transcripción de los audios grabados de las entrevistas aplicadas a texto de cada participante del estudio en curso. Asimismo, el Anexo 7 muestra la carta autorización firmada por el director institucional para el permiso aplicación del instrumento en la I.E. Alto Trujillo.

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

El guion de entrevista que se definió para el uso y aplicación del investigador fue revisado continuamente por el asesor de la investigación quien tiene conocimiento sobre la categoría estudiada, asegurando a esta su confiabilidad. La entrevista semiestructurada se realizó con ayuda de una grabadora de voz y un programa en línea llamado “Happy Scribe” que se encarga de convertir formatos mp3 en español e inglés a texto (específicamente a un documento en Word). De esta manera, se interpretaron los datos recopilados, llegando así a la obtención de resultados.

### **3.9 Aspectos éticos**

Se tuvo aspectos éticos que son indispensables para esta tesis, pasando así por un proceso de revisión continua por parte de especialistas metodológicos. Los resultados de la entrevista semiestructurada corresponden a percepciones de la muestra del estudio realizado a los participantes de la Institución Educativa “Alto Trujillo”, manteniendo y respetando las normas legales de la Universidad César Vallejo.

Del mismo modo, previo a la realización de cada entrevista se obtuvo la autorización del director mediante una carta de autorización de aplicación de los instrumentos; de igual manera, los ocho docentes (cuatro de primaria y cuatro de nivel secundario) y el representante de la Asociación de Padres de Familia (Apafa), tuvieron conocimiento expreso del consentimiento informado para cada entrevista. Asimismo, se les dio a conocer el propósito del presente estudio, cuán importante era su participación y el anonimato de la entrevista. Se logró para este trabajo de investigación un porcentaje mucho menor al 25 %, que muestra la legitimidad del estudio, de tal manera que se adjunta una declaratoria de autenticidad. (Véase Anexo 1)

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la presente investigación se usó la entrevista semiestructurada como una técnica de recolección de datos acerca la categoría en estudio que fue liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, tomando en cuenta también sus subcategorías, que fueron tomadas del Marco de Buen Desempeño del Directivo, específicamente, de las Competencias cinco y seis, las cuales son (1) Colaboración mutua (2) Autoevaluación profesional (3) Formación continua (4) Acompañamiento sistemático (5) Reflexión conjunta; la cual, tuvo como fin recopilar información que ayudó a obtener los objetivos que fueron planteados en un inicio de todo el proceso de investigación. (Ver anexos 7, 8, 9,10)

Tomando en consideración que las entrevistas fueron aplicadas a distintos participantes de la institución educativa. Siento el principal participante, el director, seguido por los docentes seleccionados que fueron ocho en total, correspondientes a los dos niveles básicos de enseñanza, primaria y secundaria, así como, por otro lado, a un representante de los padres de familia quien siempre mantiene participación activa con el director y los docentes, comunicando sus actividades a la Apafa, asimismo, comunica las inquietudes y dudas de los padres de familia al director, fungiendo como un agente intermediario entre ambas partes en la institución educativa.

De la misma manera, se elaboró un balance con los resultados recopilados en el transcurso del estudio, los cuales fueron llevados a contrastación con las subcategorías anteriormente mencionadas. De esta manera es que, a continuación, se muestran ordenadamente cada una de ellas, a partir del uso de la triangulación de información que ayudó y fue un medio satisfactorio para llegar a una conclusión terminal.

En lo que respecta a la subcategoría colaboración mutua, se encontró para el objetivo específico el cual pretende caracterizar la colaboración mutua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, que los docentes de la institución manifestaron lo siguiente: El director reúne a los docentes semanalmente en reuniones donde siempre interactúa e incentiva la participación de todos de manera democrática. De tal modo, que los motiva constantemente, dándoles las felicitaciones del caso si es que tienen un excelente desempeño

docente. Los comprende si se da el caso de presentar cualquier situación complicada y/o delicada.

La docente Katherine señaló “El director está siempre pendiente de sus maestros, al iniciar la semana se encuentra reunido con los docentes para elaborar nuestras experiencias de aprendizaje en forma conjunta, nos da ideas de motivación, nos alcanza algunas pautas”. De forma semejante el docente Steven indicó “...El director de la institución educativa interactúa de manera muy activa, ya que siempre está motivando y dando las recomendaciones y sugerencias adecuadas tanto al personal docente como administrativo.”

Por otro lado, los docentes también manifestaron que el director genera un ambiente grato de trabajo entre los docentes, incentivando, promoviendo y liderando la colaboración mutua. Está pendiente del apoyo entre sus docentes, haciendo actividades en equipo durante sus colegiados, promoviendo una mejora en la comunicación, así como, se muestra abierto a escuchar cualquier situación que los aqueje. En cuanto al representando de los padres de familia, aclaró que el director promueve la participación de agentes educativos a través de preparaciones constantes a los docentes, así como también motiva a los padres de familia a participar en las actividades de la institución.

De lo anterior, el director institucional dijo que interactúa activamente en las reuniones colegiadas institucionales que se dan cada semana. Siempre dando sugerencias y recomendaciones, que son importantes que las realice como director de la institución educativa. Acotando, la motivación que realiza en todos los trabajos colegiados, así como, en cualquier actividad que se realiza. Dejando en claro la importancia del trabajo grupal.

Los resultados obtenidos en esta sección nos dicen que se guarda una relación con lo proclamado por (Chero, 2020) acerca del compromiso y colaboración mutua, así como la existencia de repartición de responsabilidades concordantes a las cualidades profesionales de los educadores. Así también, con el estudio hecho por (Alarcón, 2020) que en su trabajo de investigación los directores opinaron que necesitan hacer del liderazgo algo equitativo, donde el trabajo en equipo sea algo fundamental para el crecimiento de todos los participantes.

Sin embargo, en lo que respecta a la subcategoría: Autoevaluación profesional que se relaciona con el objetivo específico 2 que se estudió, el cual fue: Caracterizar la autoevaluación profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, por parte de los docentes se obtuvo que consideran que es importante que el director gestione, promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación por ser un factor fundamental, el de conocerse a sí mismo, profesionalmente, saber cuáles son las capacidades, dificultades, desenvolvimiento que tienen frente a la enseñanza.

Como indicó la docente Evelin “El director si nos permite realizar nuestras reuniones colegiadas por áreas en el caso de secundaria, para intercambiar experiencias y estrategias con el fin de realizar un plan de mejora que beneficie a los estudiantes especialmente que están en inicio en el nivel de logro.” Se puede inferir que el director toma como factor fundamental las actividades en grupo que ayudan a una autoevaluación, los talleres que se realizan periódicamente como fin de una autoevaluación vienen a ser muy bien recibidas por los docentes que lo toman, manifiestan que los talleres a veces son por docentes de la misma área impartida.

Comentó el docente que en una oportunidad tuvieron la ayuda de una psicóloga para una capacitación acerca de sus estados emocionales. Por otro lado, el padre de familia manifestó que es importante que el director promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación entre los docentes para un mejor desempeño en lo que respecta a impartir conocimientos, usando diferentes técnicas de enseñanza para llegar a todos los estudiantes.

Puede afirmarse que coincide con (Soto, 2021) quién proclamó que es preciso forjar una cultura de autoevaluación en las aulas del colegio, para alcanzar crecimiento y obtener con éxito las metas trazadas. Mientras que la subcategoría: Formación continua, donde el objetivo específico 3 del estudio fue Caracterizar la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, se dedujo por parte de los docentes que estos consideran muy importante que el director como cabeza de la institución promueva que se realicen proyectos de innovación pedagógica dentro de la institución educativa, así como también, innovar en metodologías y didácticas, utilizando estos proyectos en áreas integradas. Asimismo, los docentes especificaron que sí se

realizan capacitaciones, se dan capacitaciones periódicamente sobre el uso de plataformas virtuales.

Manifestaron que fue algo complicado al inicio porque nunca habían recibido capacitaciones de este tipo, pero a lo largo del año escolar se fueron adaptando, y están prestos a poder seguir recibíéndolas. Además, reciben capacitaciones acerca de implementación de dinámicas a utilizar con sus estudiantes y padres de familia. Es así que el docente Steven, manifestó que las capacitaciones no son tan frecuentes pero le gustaría que así lo fueran. Además, el padre de familia entrevistado anunció que ellos, como padres, participan constantemente en la organización de actividades culturales, lo cual demuestra que los docentes son capacitados para poder motivar también a los padres de familia a ser participantes de las actividades que se realizan.

El director manifestó en la entrevista que se tienen establecidas reuniones de manera obligatoria una vez a la semana. Se capacita por resoluciones ministeriales, que tienen que ver con las prácticas pedagógicas. Donde, una vez a la semana ellos pueden ver diferentes temas de capacitación en el aspecto pedagógico. De esa misma manera, cuadró con (Arcos, 2020) y (Galdames, 2020) que sostienen que es necesario ofrecerles a los docentes una formación continua especializada y actualizada en diferentes temas.

Asimismo, la subcategoría Acompañamiento sistemático acerca del objetivo específico 4: Caracterizar el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, según los docentes, sí consideran importante las acciones de monitoreo y acompañamiento, pues, los ayuda a saber cuáles son las deficiencias si las hubiera, desde el punto de vista de alguien con mucha experiencia como es el director, que los pueda guiar dando consejos, críticas constructivas para mejorar la labor de cada uno. El director les realiza monitoreo y acompañamiento a los docentes en distintas ocasiones, dándoles los resultados, orientando y dando recomendaciones lo cual ellos consideran muy importante para su mejora.

La docente Fabiola exclamó “Sí, el monitoreo a los docentes se da por bimestres. Recuerdo que tuve felicitaciones en los diferentes monitoreos y eso me motivó a seguir mejorando mi práctica docente.” La docente Gloria, por otro lado, dijo “me siento satisfecha con el monitoreo que el director da a menudo, aunque, como

anécdota, es que antes sentía presión durante el dictado de clases al sentir la presencia del supervisor a cargo del monitoreo”

Manifestaron también que, se encuentran contentos con el monitoreo y acompañamiento en su labor, porque el director explica en qué se basan las fichas de monitoreo a usar, detenidamente para la comprensión de todos. Respecto al padre de familia entrevistado, se pudo entender que, ellos como padres de familia están al tanto de los monitoreos que se realizan a los docentes. De lo cual, al entrevistado le parece una buena técnica. Por otra parte el director manifestó, que el monitoreo es fundamental y en la práctica pedagógica siempre hay aspectos que mejorar.

Teniendo después de ellos momentos de reflexión, en donde los guía y les da recomendaciones sobre algunos aspectos donde se debe mejorar. Lo indicado con anterioridad concordó con (Rodríguez et al. 2020), (Romero, 2021) y (Huerta, 2020), quienes tomaron como necesario la fomentación intelectual y el acompañamiento docente como dimensiones esenciales del liderazgo directivo. Lo cual significa, que los líderes apoyan a su grupo, siempre tomando en cuenta el respeto y la consideración.

De acuerdo con la subcategoría Reflexión conjunta, para el objetivo específico 5: Caracterizar la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, los docentes manifestaron que se programan reuniones según la disponibilidad de cada docente, en donde se reflexiona conjuntamente mediante anécdotas, también, se hacen informes de la situación académica de los estudiantes, y se busca una reflexión conjunta en busca de planes para mejorar. Así, el docente Paul comentó que tienen oportunidad de planificar conjuntamente entre docentes las actividades que van a venir siendo ejecutadas durante el año escolar siempre mantienen la comunicación por medio de llamadas o WhatsApp. Buscando siempre la participación íntegra de todos los participantes de la institución.

El representante de Apafa, manifestó que el director se reúne con ellos, asimismo, en compañía de los docentes, teniendo una buena comunicación institucional y reflexionando acerca de las situaciones presentadas en el colegio. También, se tiene en cuenta lo que el director respondió: que siente que la reflexión conjunta se da muy bien, pues vienen mejorando debilidades,

conservando también buenas prácticas. Respecto a los docentes siempre ve mejoras en lo que es su labor, comentó que antes no manejaban bien las carpetas donde se debe plasmar lo que el docente desarrolla día a día.

Asimismo, comentó la gran ayuda que brinda Apafa a la institución, se reflexiona con ellos sobre lo acontecido años anteriores. A lo expuesto anteriormente se dedujo una similitud con (Ritacco y Amores, 2019) como también con (Tagle, 2017) que anunciaron la necesidad de tomar el liderazgo como las múltiples actividades que desarrollan quienes lo realizan y que supone reflexionar, planear y conducir los procesos de aprendizaje de la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera.-** En lo que concierne al objetivo general de la presente investigación, que fue el de caracterizar el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, se encontró en las respuestas obtenidas de la entrevista, que el liderazgo directivo en la institución se encuentra en un buen nivel, garantizando aquel una calidad en el desempeño de los docentes, lo cual se ve reflejado en la satisfacción de los padres de familia quienes aprecian los frutos de la gestión institucional.
- Segunda.-** Respecto al primer objetivo específico, donde se buscó caracterizar la colaboración mutua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, así como la percepción de cada uno de ellos, se pudo identificar similitudes existentes, encontrándose que el directivo genera un ambiente grato de trabajo entre los docentes, incentivando, promoviendo y liderando la colaboración mutua.
- Tercera.-** Respecto al segundo objetivo específico, donde se buscó caracterizar la autoevaluación profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, así como la percepción de cada uno de ellos, se pudo identificar similitudes existentes, encontrándose que en la institución se toma como factor fundamental las actividades en grupo que ayudan a una autoevaluación profesional, los talleres que se realizan periódicamente como fin de una autoevaluación han sido muy bien recibidas por los docentes.
- Cuarta.-** Respecto al tercer objetivo específico, donde se buscó caracterizar la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, así como la percepción de cada uno de ellos, se pudo identificar similitudes existentes, encontrándose que en la institución se realizan capacitaciones, más que nada, debido a la pandemia y la modalidad virtual, se vienen implementando capacitaciones del uso

de diferentes herramientas virtuales, softwares como Google Meets, Zoom, Microsoft Teams, entre otros.

**Quinta.-** Respecto al cuarto objetivo específico, donde se buscó caracterizar el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, así como la percepción de cada uno de ellos, se pudo identificar similitudes existentes, encontrándose que el director realiza monitoreo y acompañamiento a los docentes en distintas ocasiones de frecuencia bimestral, dándoles los resultados, orientando y sobretodo dando recomendaciones, lo cual consideran los docentes de relevancia para la mejora de la labor pedagógica.

**Sexta.-** Respecto al quinto objetivo específico, donde se buscó caracterizar la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, así como la percepción de cada uno de ellos, se pudo identificar similitudes existentes, encontrándose que tanto el director, los docentes y los padres de familia tienen la oportunidad de reflexionar acerca de las fortalezas y también sobre las debilidades que tiene la institución para así tomar decisiones con respecto al trabajo que se desarrolla en el colegio.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera.-** Se recomienda al director de la institución educativa Alto Trujillo, implementar talleres de liderazgo transformacional de manera virtual, centrados en la pedagogía, agrupando a los docentes por niveles de enseñanza para motivarlos a ser agentes de sólida formación académica y humanista que estén comprometidos aún más con la mejora de la institución.
- Segunda.-** Se recomienda al director de la institución educativa Alto Trujillo proponer a los docentes el realizar reuniones virtuales de interacción semanal o quincenalmente entre colegas de trabajo a través de la herramienta Google Meets, adicionalmente a los colegiados, motivando siempre a que todos participen, compartiendo experiencias y proponiendo diversas sugerencias pedagógicas eligiendo las más aceptadas entre ellos para un mejor desarrollo de las sesiones de clases virtuales.
- Tercera.-** Se recomienda a los docentes de la institución educativa Alto Trujillo, después de cada autoevaluación utilizar esos resultados para vencer las debilidades y mejorar las fortalezas de cada uno en áreas específicas de su especialidad, ideando un plan sobre cómo alcanzar los objetivos personales y usar la oportunidad de pedir al directivo capacitaciones como talleres con profesionales para que puedan ayudarlos a contribuir más en la institución, mediante la mejora continua. , durante los próximos periodos académicos.
- Cuarta.-** Se recomienda al director de la institución educativa Alto Trujillo, hacer de las capacitaciones, eventos más frecuentes, poniendo énfasis en aquellas correspondiente a las plataformas virtuales que desarrollen la creatividad en los estudiantes como Canva, y por otro lado, también el paquete completo de Microsoft Office, de tal manera que aunque se vuelva a las clases presenciales, se pueda seguir retroalimentando a los docentes con capacitaciones de este tipo para afianzar habilidades y profundizar conocimientos.
- Quinta.-** Se recomienda al director de la institución educativa Alto Trujillo, crear un nuevo plan de monitoreo sobre el que se viene utilizando,

debido a que este debe ser lo más sigiloso posible, haciendo que pase por desapercibido el agente encargado de dicha inspección para que no genere una actitud diferente a la situación normal del desarrollo de las actividades de cada docente monitoreado y la evaluación sea lo más alineada a la realidad.

**Sexta.-** Se recomienda al director de la institución educativa Alto Trujillo, establecer más espacios de reflexión conjunta asignando un encargado especialista para ello para unir a todos los participantes del proceso pedagógico, como lo son el director, los docentes, los alumnos y los padres de familia, con la finalidad de poder así, articular el trabajo, unir lazos y crear un espacio de diálogo constante que permita desarrollar varias innovaciones en el ámbito educativo.

## REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Aguilar, H. (2016). TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL (Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar-Facultad de Humanidades–Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Quetzaltenango, Guatemala.  
<http://186.151.197.48/tesisicem/2016/05/43/Luz-Valiente.pdf>
- Alarcón Loayza, C. R. (2020). Gestión del liderazgo pedagógico en la emergencia nacional por COVID-19 en la institución educativa Tacna, Barranco, Lima 2020.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64550>
- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Arana, L., y Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro.  
<http://revistas.umch.edu.pe/EducaUMCH/article/view/33>
- Arcos Rivas, A. (2020). INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS CURRICULARES DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, CALI, 2015–2019. <http://190.187.227.76/handle/123456789/4040>
- Aycart, E., Cano, Á., Jiménez, J., Ávila, A., Martín, F., Martín, A., y Zabaleta, A. (2014). Reflexión conjunta de Educadores-as Sociales sobre la experiencia profesional en programas de educación en medio abierto en Gipuzkoa–Vigencia y modernidad de la calle como espacio de intervención socioeducativa–. RES: Revista de Educación Social, (18), 96. [https://www.eduso.net/res/pdf/18/ex10\\_res\\_18.pdf](https://www.eduso.net/res/pdf/18/ex10_res_18.pdf)

- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. Theory, research, and managerial.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bromley, H. R. (2007). Are you a transformational leader? *Physician Executive*, 33(6),54. <https://www.proquest.com/openview/873af0fb7dd29438e8f9b23081273f89/1>
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, 12(3), 346-371. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Chero Flores, J. O. (2020). Fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa: aportes del liderazgo directivo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64493>
- Chisaguano, C. (2017). Liderazgo directivo en el desempeño docente del circuito chantilín-saquisilí 05d01 periodo lectivo 2016-2017. Manual de capacitación en liderazgo (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)). <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6497>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>

- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Eshuis, E. H., Ter Vrugte, J., Anjewierden, A., Bollen, L., Sikken, J., & De Jong, T. (2019). Improving the quality of vocational students' collaboration and knowledge acquisition through instruction and joint reflection. *International journal of computer-supported collaborative learning*, 14(1), 53-76. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11412-019-09296-0>
- Freire S., y Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela: liderazgo pedagógico y Su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima. Recuperado de [www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf)
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones*, 7(1), 201-229. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)
- Galdames Calderón, M. (2021). Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile. <http://hdl.handle.net/2445/178714>
- Gabriunas, I. P. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento MBA*, (11), 78-97. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/27397>
- Guisasola, J., Pintos, M. E., y Santos, T. (2001). Formación continua del profesorado, investigación educativa e innovación en la enseñanza de las ciencias. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, (41), 207-222. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118109>
- Gómez, D., Majós, T., y Garangou, M. (2016). Procesos de reflexión conjunta entre maestros: construcción y uso de representaciones sobre las

- situaciones de la práctica. In *Psicología y educación: presente y futuro* (pp. 1007-1015). <http://hdl.handle.net/10045/63901>
- Goleman, D. (2018). *What makes a leader?* (pp. 39-52). Routledge.
- Hunt, J. G. J. (2004). *What is leadership?*
- Huerta Flores, L. E. (2020). *Liderazgo pedagógico de los directivos-Una mirada desde las instituciones educativas públicas*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47548>
- Holguin García, A. (2018). *Monitoreo y acompañamiento pedagógico sistemático, para una didáctica docente eficaz en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes: plan de acción*.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/11165>
- Iglesias, M., Lozano, I., y Roldán, I. (2018). *La calidad e innovación educativa en la formación continua docente: un estudio cualitativo en dos centros educativos*. <http://hdl.handle.net/10045/76721>
- Karim, A., Mansir, F., & Saparudin, T. (2020). *Managerial leadership in boarding and public school: An idea and experience from Indonesia*. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(2s), 4047-4059.  
<http://www.iratde.com/index.php/jtde/article/view/1379>
- Kiliç, S., Demir, İ., & Ünal, H. (2011). *Teachers co-learning through mutual collaboration and students' mathematics performance in TIMSS 2007*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3258-3262.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811008275>
- Luneta, K. (2012). *Designing continuous professional development programmes for teachers: A literature review*. *Africa Education Review*, 9(2), 360-379.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/18146627.2012.722395>
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison*. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.  
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022816409059>
- Marco de Buen Desempeño del Directivo. Minedu. 2014.
- Marín, M. (2018). *Acompañamiento pedagógico sistemático, mejora la aplicación de procesos didácticos en el área de Matemática para*

- alcanzar las metas de aprendizaje de los estudiantes del V ciclo de la IE 6082 Los Próceres–Surco. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/2008>
- Martínez, M. y Villardón, L. (2018). Autoevaluación y reflexión docente para la mejora de la competencia profesional del profesorado en la sociedad del conocimiento. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (56). <https://revistas.um.es/red/article/view/321621>
- Martínez, J. (2015). La autoevaluación como elemento esencial para optimizar los procesos evaluativos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de 9° semestre de la licenciatura en educación básica con énfasis en educación física, recreación y deportes de la Universidad Libre. <https://hdl.handle.net/10901/8311>
- Maureira, T. (2008). Estrategia de acompañamiento a establecimientos educacionales vulnerables. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/6570>
- Mauri, T., Clara, M., Colomina, R., y Onrubia, J. (2015). Naturaleza de la interacción en procesos de reflexión conjunta de situaciones de la práctica por estudiantes de maestro. *Papeles de Trabajo sobre Cultura, Educación y Desarrollo Humano*, 2015, vol. 11, num. 2 (Abril 2015), p. 105-109. <http://hdl.handle.net/2445/114908>
- Medina, A. (1994). La formación continua del profesorado desde una perspectiva colaborativa. *Innovación educativa*.
- Miller, P. (2006). Striving for mutual collaboration: The case of Mountain University and the Westside. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 9(2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/1555458906287718>
- Mollo, R. B. (2015). El liderazgo sí importa: Aportes para una mejor comprensión de la dirección escolar. *Educationis Momentum*, 1(1), 83-119. <http://35.161.26.73/index.php/emomentum/article/view/71>
- Oberti, A., y Bacci, C. (2016). *Metodología de la Investigación*.
- Paredes, D. (2020). Procesos de reflexión conjunta entre docentes. Usos y funciones del mundo virtual (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona). <https://84.88.27.106/handle/10803/670043>
- Parra, O. B., & Guilianny, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Piñones, G. C., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Personalidad y el surgimiento de liderazgo en equipos. Un estudio en estudiantes universitarios. *Interciencia*, 43(10), 723-728.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/339/33957861009/33957861009.pdf>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000207>

Ríos Rivera, R.J. (2017). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, en el año 2015. Universidad Privada de Tacna.

<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>

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.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140566662019000200375&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140566662019000200375&script=sci_arttext)

Rodríguez Uribe, C. L., Acosta Vázquez, A. M., y Torres Arcadia, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4-26. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>

Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional Modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.

Salom, A. (2018). La autoevaluación. Una propuesta formativa e innovadora. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 135-152.

<https://rieoei.org/RIE/article/view/3081>

Salvador Cornelio, E. M., y Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. Revista de investigaciones Altoandinas, 20(1), 115-124.

<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>

Smith, G., Minor, M., Brashen, H., & Remaly, K. (2017). Successful Instructional Leadership Styles in Education. Journal of Instructional Research, 6, 46-52. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1152956>

Soto Padilla, C. K. (2021). Guía metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de una institución educativa privada del Cercado de Lima. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/11219>

Simkins, T. (2005). Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'? Educational Management Administration & Leadership, 33(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/1741143205048168>

Sánchez, J. (2007). EL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN DE ÁREAS PROFESIONALES: UN INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL. Educación XX1, 10(1).

<https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.303>

Sirisookslip, S., Ariratana, W., & Ngang, T. K. (2015). The impact of leadership styles of school administrators on affecting teacher effectiveness. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 1031-1037.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.022>

Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. Educational administration quarterly, 41(5), 777-800.

<https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>

Tagle F. (2017) Significados Que Se Construyen En Relación Al Liderazgo Directivo En Preescolar.

Viera, R. (2018). Monitoreo y acompañamiento continuo y sistemático a los docentes que promueva el empleo de estrategias metodológicas innovadoras de alta demanda cognitiva para elevar el nivel de comprensión lectora en los estudiantes del cuarto grado de primaria.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/10735>

Yukl, G. (1982). Managerial Leadership and the Effective Principal.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000935>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de categorización

Título: Liderazgo directivo en la Institución Educativa Pública Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS		
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo se caracteriza el liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cómo se caracteriza la colaboración mutua en el liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo se caracteriza la autoevaluación profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo se caracteriza la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p> <p><b>Problema específico 4</b> ¿Cómo se caracteriza el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p> <p><b>Problema específico 5</b> ¿Cómo se caracteriza la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir, Trujillo, La Libertad?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Caracterizar el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Caracterizar la colaboración mutua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Caracterizar la autoevaluación profesional en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Caracterizar la formación continua en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico 4</b> Caracterizar el acompañamiento sistemático en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico 5</b> Caracterizar la reflexión conjunta en el liderazgo directivo de la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021.</p>	<p><b>Categoría: Liderazgo directivo</b> Aplicado a la parte más alta de la pirámide jerárquica de una institución educativa, de cualquier nivel (básica, media o superior) al tener como función principal la de informar a los subordinados, en esencia, los docentes o profesores, para que conozcan sobre lo que deben hacer/realizar antes, durante y después de sus labores académicas. (Somech, 2005)</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Sub categorías</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Competencia 5:</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> <p><b>Colaboración mutua:</b> Intercambio de experiencias. Ambiente favorable de trabajo</p> <p><b>Autoevaluación profesional:</b> Propiciar la autoevaluación Mejora continua</p> <p><b>Formación continua:</b> Iniciativas de innovación e investigación pedagógica. Capacitación dentro de la institución educativa Propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.</p> </td> </tr> </table>	<p style="text-align: center;"><b>Competencia 5:</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p><b>Colaboración mutua:</b> Intercambio de experiencias. Ambiente favorable de trabajo</p> <p><b>Autoevaluación profesional:</b> Propiciar la autoevaluación Mejora continua</p> <p><b>Formación continua:</b> Iniciativas de innovación e investigación pedagógica. Capacitación dentro de la institución educativa Propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Competencia 5:</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p><b>Colaboración mutua:</b> Intercambio de experiencias. Ambiente favorable de trabajo</p> <p><b>Autoevaluación profesional:</b> Propiciar la autoevaluación Mejora continua</p> <p><b>Formación continua:</b> Iniciativas de innovación e investigación pedagógica. Capacitación dentro de la institución educativa Propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.</p>			

		<p style="text-align: center;"><b>Competencia 6:</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Acompañamiento sistemático:</b></p> <p>Participación del equipo docente en procesos de planificación curricular.  Aprendizaje colaborativo y por indagación.  Uso de estrategias y recursos metodológicos</p> <p style="text-align: center;"><b>Reflexión conjunta:</b></p> <p>Proceso de evaluación de los aprendizajes  Comunicación oportuna de los resultados  Implementación de acciones de mejora</p>
--	--	---	---

## Anexo 4: Guion de entrevista-docentes

### Anexo. Instrumento de Recolección de datos Guion de entrevista Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo

#### Consentimiento Informado:

El propósito de este consentimiento, es explicarle que ha sido considerado/a como parte de la muestra del estudio sobre Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. La investigación es conducida por el Bach. Günter Gerd Julio Valderrama Sorge, del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionado de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización del Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una guía de entrevista que consta de X preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 20 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de celular 965-619-687 o al correo electrónico [guntergivs@gmail.com](mailto:guntergivs@gmail.com). Asimismo, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

Inicio de la Entrevista:

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Nivel CPM
(años)	M( ) F( )	
Condición laboral	Especialidad	Cargo

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo:

1. ¿De qué maneras el Director de la I.E. Alto Trujillo interactúa e interviene laboralmente con los docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? Explique.

- Motivación
- Recomendaciones
- Sugerencias
- Comprensión en situaciones complicadas y/o delicadas (por ejemplo: salud)

Respuesta:

2. Según su experiencia en esta Institución Educativa, ¿Usted considera que el Director promueve y lidera la colaboración mutua en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica? Explique.

Respuesta:

3. ¿Considera que es importante que el Director gestione, promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Por qué?

Respuesta:

4. ¿El Director gestiona, promueve y desarrolla prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?

Respuesta:

5. ¿Considera importante que el Director de la Institución Educativa Alto Trujillo promueva la realización de proyectos de innovación pedagógica? ¿Por qué?

Respuesta:

6. ¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realiza capacitaciones continuas a los docentes? Comente alguna en especial.

Respuesta:

7. ¿Considera importante que el Director de la I.E. Alto Trujillo realice acciones de monitoreo y acompañamiento en su labor docente? ¿Por qué?

Respuesta:

8. ¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realizan acciones de monitoreo y acompañamiento en su labor docente por parte del Director de la I.E. Alto Trujillo? Comente alguna en especial.

Respuesta:

9. ¿Cuándo realizan el monitoreo existe un plan, estrategias definidas? ¿Cómo se da? ¿Se encuentra satisfecho/a con el monitoreo recibido?

Respuesta:

10. ¿Qué espacios de reflexión conjunta se promueven desde la Institución orientados a la implementación de acciones de mejora en la I.E. Alto Trujillo? Explique.

Respuesta:

11. ¿Cuáles son aquellas propuestas de trabajo en equipo donde hubo oportunidad de generar reflexión conjunta durante este año frente a la nueva modalidad de enseñanza virtual? Cuéntenos las experiencias, ¿Siente que fueron positivas para la mejora en la institución? (clima institucional, estrategias de enseñanza, metodologías de trabajo, participación de PFFF, etc)

-Talleres

-Reuniones

Respuesta:

**Fin del cuestionario**

## Anexo 5: Guion de entrevista-director

### Anexo. Instrumento de Recolección de datos Guion de entrevista Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo

#### Consentimiento Informado:

El propósito de este consentimiento, es explicarle que ha sido considerado/a como parte de la muestra del estudio sobre Liderazgo Directivo en el directivo y docentes en la I.E. Alto Trujillo. La investigación es conducida por el Bach. Günter Gerd Julio Valderrama Sorge, del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionado de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización del Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una guía de entrevista que consta de X preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 20 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de están investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificados usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer los preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de celular 965-619-687 o al correo electrónico [guntergivs@gmail.com](mailto:guntergivs@gmail.com). Asimismo, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

Inicio de la Entrevista:

#### Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Nivel CPM
(años)	M( ) F( )	
Condición laboral	Especialidad	Cargo

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo:

1. ¿De qué maneras usted como Director de la I.E. Alto Trujillo interactúa e interviene laboralmente con los docentes? Explique.

- Motivación
- Recomendaciones
- Sugerencias
- Comprensión en situaciones complicadas y/o delicadas (por ejemplo: salud)

Respuesta:

2. ¿Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo promueve y lidera la colaboración mutua en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica? ¿Cómo?

Respuesta:

3. ¿Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo gestiona, promueve y desarrolla prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?

Respuesta:

4. ¿Considera usted como Director que es importante que gestione, promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Por qué?

Respuesta:

5. ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones continuas a los docentes en la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Cómo reaccionan los docentes ante ello?

Respuesta:

6. Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo, ¿Cómo cree que influye y en cómo ayuda la monitorización y seguimiento en la labor docente? Explique.

Respuesta:

7. Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo, ¿Promueve y desarrolla la participación del equipo docente en procesos de planificación curricular de la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Cree que es importante?

Respuesta:

8. ¿Cuáles son los planes o estrategias definidas cuando se realiza monitoreo a los docentes?

Respuesta:

9. ¿Qué espacios de reflexión conjunta se promueven desde la Institución orientados a la implementación de acciones de mejora en la I.E. Alto Trujillo? Explique.

Respuesta:

10. ¿Cuáles son aquellas propuestas de trabajo en equipo donde hubo oportunidad de generar reflexión conjunta durante este año frente a la nueva modalidad de enseñanza virtual? Cuéntenos las experiencias, ¿Siente que fueron positivas para la mejora en la institución? (clima institucional, estrategias de enseñanza, metodologías de trabajo, participación de PPFF, etc)

Respuesta:

**Fin del cuestionario**

## Anexo 6: Guion de entrevista - Padre de familia

### Anexo. Instrumento de Recolección de datos – Guion de entrevista Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo

#### Consentimiento Informado:

El propósito de este consentimiento, es explicarle que ha sido considerado/a como parte de la muestra del estudio sobre Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. La investigación es conducida por el Bach. Günter Gerd Julio Valderrama Sorge, del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionado de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización del Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una guía de entrevista que consta de X preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 20 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificados usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de celular 965-619-687 o al correo electrónico [guntergivs@gmail.com](mailto:guntergivs@gmail.com). Asimismo, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

Inicio de la Entrevista:

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Nivel CPM
(años)	M( ) F( )	
Condición laboral	Especialidad	Cargo

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo:

1. ¿De qué maneras el Director de la I.E. Alto Trujillo promueve la participación de agentes educativos? (estudiantes, PFFF, docentes, etc.)

Respuesta:

2. Desde su punto de vista, ¿El Director motiva a los docentes? ¿Dónde se ve reflejado ello?

Respuesta:

3. ¿Por qué cree usted que es importante que el Director promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación entre los docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? Ejemplo: talleres, encuentros docentes.

Respuesta:

4. ¿De qué manera participa usted como padre de familia en la organización de actividades culturales de la IE? Ejemplo: aniversario del colegio, día del libro, etc.

Respuesta:

5. ¿Considera que el monitoreo pedagógico a cargo del director hacia los docentes es satisfactorio? Explique.

Respuesta:

6. ¿El director de la I.E. Alto Trujillo lidera proceso de evaluación de los aprendizajes, comunicación institucional y acciones de mejora?

Respuesta:

## Anexo 7: Autorización de aplicación de los instrumentos

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

Lima, 14 de mayo del 2021.

### CARTA DE AUTORIZACIÓN N° 001-2021 CEVG

**Señor:**

**GÜNTER GERD JULIO VALDERRAMA SORGE**

**Aspirante a Magíster del Programa de Maestría en Administración de la Educación**

De mi mayor consideración:

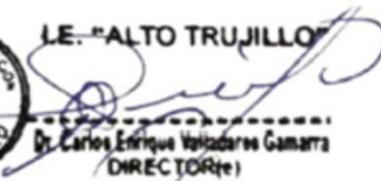
Es muy grato dirigirme a su persona para saludarle cordialmente y otorgale formalmente el permiso a realizar su Trabajo de Investigación mediante la Tesis titulada:

**"LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA ALTO TRUJILLO,  
TRUJILLO, LA LIBERTAD, 2021"**

En ese sentido, se le autoriza realizar la aplicación en **forma virtual de los instrumentos de la investigación** y así poder desarrollar su mencionado trabajo de investigación en nuestra Institución Educativa "Alto Trujillo" que mi persona representa como director.

Los resultados de su investigación deberán ser alcanzados a mi despacho, luego de finalizada su tesis, como evidencia a ser archivada en nuestra base de datos.

Con este motivo, le saluda atentamente:

**LE. "ALTO TRUJILLO"**  
  
**Dr. Carlos Enrique Valladares Gamarra**  
**(DIRECTOR)**

**CARLOS ENRIQUE VALLADARES GAMARRA**  
**DIRECTOR INSTITUCIONAL**

## Anexo 8: Participantes de la investigación.

### Criterios de inclusión para determinar la muestra según tipos de actores de la investigación sobre el liderazgo directivo en la I.E. Alto Trujillo

<b>Docente</b>	<b>Padre de familia</b>
Persona que se dedica de forma profesional a la enseñanza de nivel primaria o secundaria, con antigüedad mayor a dos años en la institución.	Persona con relación familiar directa con el estudiante con carácter participativo como parte del proceso pedagógico de la institución educativa
Participación voluntaria	Participación voluntaria.
Cualquier sexo	Cualquier sexo
Docente de cualquier asignatura, nivel primario o secundario.	Padre de familia con hijo(s) matriculado(s) como mínimo dos años en la I.E. Alto Trujillo.
Docente que esté nombrado o contratado en la Institución Educativa Alto Trujillo	Padre de familia que tenga una buena comunicación con los docentes y director.

Fuente: Elaboración propia.

## **Criterios de exclusión para determinar la muestra según tipos de actores de la investigación sobre el liderazgo directivo en la I.E. Alto Trujillo**

<b>Docente</b>	<b>Padre de familia</b>
Persona que se dedica de forma profesional a la enseñanza de nivel primaria o secundaria, con poca experiencia y participación en la institución.	Persona con relación familiar directa con el estudiante sin carácter participativo como parte del proceso pedagógico de la institución educativa
Decisión de no participar en el estudio.	Decisión de no participar en el estudio.
Docente que no pertenezca a nivel primario o secundario.	Padre de familia con hijo(s) matriculado(s) recientemente en la I.E. Alto Trujillo.
Docente auxiliar o docente de reemplazo en la Institución Educativa Alto Trujillo.	Padre de familia que no tenga casi comunicación con los docentes y director

Fuente: Elaboración propia.

Según los criterios de inclusión y exclusión detallados en las tablas anteriores, los participantes quedaron definidos de la siguiente manera:

**Distribución de la muestra de actores clave de la investigación sobre el liderazgo directivo en la I.E. Alto Trujillo**

<b>Actores clave</b>	<b>Nombres</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Fecha de encuesta</b>
Docente 1	Sánchez Díaz, Ketty	44	Femenino	24/06/2021
Docente 2	Gamboa Rubio, Azucena	37	Femenino	24/06/2021
Docente 3	Carranza Correa, Waldimer	47	Masculino	23/06/2021
Docente 4	Aznaran Cruzado, Betty	37	Femenino	23/06/2021
Docente 5	Uriol Rodríguez, Lenin	41	Masculino	22/06/2021
Docente 6	Florian Alvarez, Julianna	35	Femenino	24/06/2021
Docente 7	Graciano Flores, Yesenia	32	Femenino	25/06/2021
Docente 8	Valverde Calderón, Zulyman	33	Femenino	25/06/2021
Director	Valladares Gamarra, Carlos	44	Masculino	22/06/2021
Padre de familia	Guerra Varas, Edson Enrique	38	Masculino	03/07/2021

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 9: Respuestas docentes - Secundaria

Competencia 5: Colaboración mutua	¿De qué maneras el director de la I.E. Alto Trujillo interactúa e interviene laboralmente con los docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?			
<b>Nivel Sec. / Nombre:</b>	<b>Katherine</b>	<b>Paul</b>	<b>Evelin</b>	<b>Steven</b>
	El director está siempre pendiente de sus maestros, al iniciar la semana se encuentra reunido con los docentes para elaborar nuestras experiencias de aprendizaje en forma conjunta, nos da ideas de motivación, nos alcanza algunas pautas, cuando monitorea nos da críticas constructivas y felicita la participación y el desempeño del docente.	Si, el director en las reuniones colegiadas institucionales siempre muestra disposición de interactuar brindándome motivación, que a mi punto de vista es lo más importante que debe hacer un director con sus docentes.	El director nos acompaña en nuestro desempeño pedagógico dando sugerencias para desarrollar mejor nuestras clases. Además nos convoca a reuniones colegiadas para participar todos democráticamente e intercambiar nuestras experiencias en las clases virtuales.	El director de la Institución Educativa interactúa de manera muy activa, ya que siempre está motivando y dando las recomendaciones y sugerencias adecuadas tanto al personal docente como administrativo, comprende cualquier situación complicada y/o delicada generando así un buen clima institucional.
Competencia 5: Colaboración mutua	Según su experiencia en esta Institución Educativa, ¿Usted considera que el Director promueve y lidera la <b>colaboración mutua</b> en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica?			
	Sí, considero que el director lidera la colaboración mutua en la institución, pues él está pendiente de que los docentes nos	En el tiempo que vengo trabajando en la institución educativa, el director sí promueve y lidera la colaboración	Sí, porque nos permite expresar nuestras opiniones e informa con una réplica de las capacitaciones que dan en la UGEL con el fin	Sí, porque siempre está pendiente o al tanto de cualquier actividad o situación que sea de mejoría para la comunicación

	<p>apoyemos los unos a los otros, siempre está atento en las situaciones difíciles de cada uno que se vienen o se puedan venir a presentar.</p>	<p>mutua en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica durante las actividades virtuales que tenemos como los colegiados, capacitaciones, charlas, nos impulsa a conversar entre nosotros, crea un ambiente laboral de trabajo muy ameno; también expresando si necesitamos conversar con él se encuentra dispuesto a escucharnos.</p>	<p>de utilizar estas estrategias en las experiencias de aprendizaje.</p>	<p>entre todos los docentes, siempre está buscando la participación de todos, tanto individual como en equipo.</p>
<p>Competencia 5: Autoevaluación profesional</p>	<p>¿Considera que es importante que el director gestione, promueva y desarrolle <b>prácticas de autoevaluación</b> entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?</p>			
	<p>Sí, lo considero importante pues el director es la cabeza y él está viendo la mejor estrategia para que nosotros los docentes podamos mejorar en nuestras</p>	<p>La autoevaluación es la mejor manera para conocernos nosotros mismos como docentes, profesores, educadores sobre todo en esta</p>	<p>Sí, es importante porque nos permite como docentes hacer una autoevaluación de nuestra práctica pedagógica, ver cómo estamos trabajando y en que debemos reforzar para</p>	<p>Sí, porque la autoevaluación ayuda al docente a poder conocer un poco más sobre su labor profesional y desenvolvimiento como docente.</p>

	<p>actividades y con eso obtener una mejor educación en los estudiantes.</p>	<p>educación remota.</p>	<p>llegar a todos nuestros estudiantes.</p>	
<p>Competencia 5: Autoevaluación profesional</p>	<p>¿El director <b>gestiona, promueve y desarrolla</b> prácticas de autoevaluación como <b>talleres, encuentros con docentes</b>, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?</p>			
	<p>Sí lo realiza, pues, se dan los trabajos en equipo en donde el director también nos apoya cuando se lo solicitan para ver la mejora en nuestro trabajo.</p>	<p>Claro, especialmente recuerdo que tuvimos una capacitación con una psicóloga de nuestros estados emocionales</p>	<p>El director si nos permite realizar nuestras reuniones colegiadas por áreas en el caso de secundaria, para intercambiar experiencias y estrategias con el fin de realizar un plan de mejora que beneficie a los estudiantes especialmente que están en inicio en el nivel de logro.</p>	<p>Da las recomendaciones del caso, para que los docentes puedan reunirse con otros docentes de la misma especialidad ya sean de la misma institución o de otras instituciones educativas para compartir sus experiencias.</p>
<p>Competencia 5: Formación continua</p>	<p>¿Considera importante que el director de la Institución Educativa Alto Trujillo promueva la <b>realización de proyectos de innovación pedagógica</b>?</p>			
	<p>Sí, lo considero importante porque con estos proyectos nosotros podemos avanzar, también mejorar nuestra</p>	<p>Claro, para así encontrar la mejor manera de llegar a las y los estudiantes, es necesario que innovemos nos dice con</p>	<p>Sí es importante porque ahora con la virtualidad necesitamos implementar y mejorar nuestros conocimientos a través de la realización de</p>	<p>Claro, es bueno siempre innovar, conocer nuevas alternativas e incentivar al progreso y mejoría de todos y cada uno de los docentes.</p>

	institución educativa.	proyectos nuevas metodologías o didácticas.	proyectos para aplicarlos con los estudiantes e incluso utilizar estos proyectos en áreas integradas.	
Competencia 5: Formación continua	¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realiza <b>capacitaciones continuas</b> a los docentes?			
	<p>Sí, se realizan capacitaciones porque se consideran importantes. Hemos tenido practicantes en el colegio en especialidad de cómputo informática quienes nos estuvieron capacitando en estos tiempos que necesitábamos algunas orientaciones sobre el uso de lo virtual, como reunirse online.</p>	<p>Sí se realizan, para el uso de diferentes plataformas y como llevar revisiones de tareas como que los alumnos lo suban al Drive, al principio fue algo complicado para nosotros y para los estudiantes pero gracias a estas capacitaciones es ahora estamos mucho mejor. Ahora también estamos con otras capacitaciones del MINEDU.</p>	<p>Se están desarrollando talleres a los docentes especialmente en soporte socioemocional para aplicar esta dinámicas con nuestros estudiantes con el objetivo de aprender sus emociones, también en lo que respecta al uso de plataformas virtuales, uso del Google Meet ya que al principio fue complicado, no sabía que había opciones interesantes por ejemplo.</p>	<p>No muy frecuentemente en la Institución Educativa, aunque me gustaría que sí y que fueran semanales, pero siempre se nos está informando sobre capacitaciones y/o cursos en los que se puede participar para ampliar conocimientos del manejo de herramientas para un mejor desempeño ahora en la virtualidad.</p>
Competencia 6: Acompañamiento sistemático	¿Considera importante que el director de la I.E. Alto Trujillo realice <b>acciones de monitoreo y acompañamiento</b> en su labor docente?			

	<p>Sí lo considero importante, pues de esa manera, está orientándonos nuestro trabajo y también nos brinda algunas críticas constructivas.</p>	<p>Sí es importante, ya se realizó hace tiempo el primer monitoreo, lo cual antes no sucedía para que nos orienten como se puede mejorar y llegar al estudiante en esta educación remota.</p>	<p>Sí es importante porque necesitamos del monitoreo para ver nuestras deficiencias y mejorar nuestra práctica pedagógica mediante una reflexión donde asumimos compromisos para aplicarlos en nuestras clases.</p>	<p>Sí porque de esta manera puede mantener al tanto al docente de cualquier situación que se tenga que corregir o mejorar para el buen rendimiento de su labor.</p>
<p>Competencia 6: Acompañamiento sistemático</p>	<p>¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realizan <b>acciones de monitoreo y acompañamiento</b> en su labor docente por parte del Director de la I.E. Alto Trujillo?</p>			
	<p>Sí se realizan acciones de monitoreo porque es algo fundamental también el acompañamiento en la labor docente porque el director siempre está orientando y dando algunas recomendaciones e información que nos puedan ser útiles para tener un mejor trabajo con los estudiantes.</p>	<p>Bueno, a mí en el área de religión me monitorearon, donde el director me orientó para seguir mejorando en mi clase virtual por WhatsApp.</p>	<p>Si se realizan monitoreos y en mi caso ya he sido monitoreada varias veces en mis clases virtuales, dándonos resultados de dichas evaluaciones periódicamente así se puede saber si hacer mejoras o seguir con la estrategia que he estado implementando con mis alumnos.</p>	<p>Sí, me han monitoreado en distintas ocasiones, a través de los medios virtuales o fichas de monitoreo. Hubo una ocasión donde pude saber algunas debilidades que tengo pero fui orientado de la mejor manera, teniendo felicitaciones posteriormente.</p>
<p>Competencia 6: Acompañamiento</p>	<p>¿Cuándo realizan el monitoreo existe un plan, estrategias definidas? ¿Cómo se da? ¿Se encuentra satisfecho/a con el monitoreo recibido?</p>			

nto sistemático				
	<p>Sí existe un plan, una estrategia definida pues todo trabajo debe ser planificado y se da a conocer a los docentes cuando van a ser monitoreados.</p> <p>Y si me encuentro satisfecho con el monitoreo realizado pues me ayuda a mejorar mis estrategias.</p>	<p>Claro que sí me encuentro satisfecho con mi monitoreo porque recibí mis orientaciones necesarias para mejorar.</p>	<p>Sí me encuentro satisfecho ya que el director nos comparte nuestra ficha de monitoreo con anterioridad y nos describe cada ítems.</p> <p>Después de cada monitoreo hay una reflexión y se asume compromisos para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Sí, a través de actividades de reflexión que se realizan mediante reuniones virtuales y programadas para cada uno de los docentes.</p>
Competencia 6: Reflexión conjunta	¿Qué espacios de reflexión conjunta se promueven desde la Institución orientados a la implementación de acciones de mejora en la I.E. Alto Trujillo?			
	<p>Tenemos reuniones manera colegiada también otras reuniones en las que nosotros los docentes conjuntamente con el director reflexionamos sobre algunas orientaciones que debemos tener, compartimos experiencias para mejorar nuestros aprendizajes y mejorar</p>	<p>Creo que todos los espacios que nos comunicamos con el director y los colegas son de reflexión tanto individual o grupal para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Antes de iniciar las actividades académicas en el mes de marzo se realizaron diagnósticos de la situación de nuestros estudiantes, luego de cada bimestre hay semanas de reflexión y en nuestras reuniones colegiadas nos permite ver cómo están nuestros estudiantes, idear planes de</p>	<p>Se programan según la disponibilidad de tiempo de cada uno de los docentes, nos comunicamos entre nosotros como docentes con guía del director.</p>

	nuestra forma de trabajo.		mejora.	
Competencia 6: Reflexión conjunta	¿Cuáles son aquellas propuestas de trabajo en equipo donde hubo oportunidad de generar reflexión conjunta durante este año frente a la nueva modalidad de enseñanza virtual? ¿Siente que fueron positivas para la mejora en la institución?			
	Una de las propuestas de trabajo en equipo puede reunirse para poder elaborar nuestras experiencias de aprendizaje la que estamos trabajando en forma conjunta y tratando de realizar la planificación de tal manera que las áreas básicas se integran y también se busca que las otras áreas que no están incluidas puedan desarrollar su trabajo en coordinación con las otras áreas.	Considero que nuestras reuniones colegiadas institucionales en un trabajo en equipo para reflexionar o también lo hacemos en forma individual cuando nos comunicamos con un docente por medio de llamadas o el WhatsApp	Las reuniones colegiadas institucionales y por nivel nos brinda la oportunidad de planificar nuestras actividades durante el año, mejorar nuestro clima con los demás docentes ya que a través del trabajo en comisiones vamos aprendiendo e intercambiando experiencias que nos ayudan en el desempeño pedagógico. En nuestra institución venimos cumpliendo con estas reuniones y participando democráticamente.	A través de las comisiones que se forman, siempre se trata que todos participen de manera democrática o sean partícipes de alguna comisión equitativamente.

### Anexo 10: Respuestas docentes - Primaria

Competencia 5: Colaboración mutua	¿De qué maneras el director de la I.E. Alto Trujillo interactúa e interviene laboralmente con los docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?			
<b>Nivel Prim. / Nombre:</b>	<b>Gloria</b>	<b>Fabiola</b>	<b>Clara</b>	<b>Nathalia</b>
	Lo hace a través de WhatsApp y Google Meet en reuniones de colegiado, brindando orientación al trabajo docente mediante socialización de RV. Y esquemas de planificación.	De manera asertiva siempre está dispuesto a escuchar a los docentes, nos brinda recomendaciones para mejorar en nuestra labor, los cuales brindan frutos y se ve reflejado cada semana en las reuniones colegiadas.	El director de nuestra institución interactúa laboralmente con nosotros que somos los docentes dando recomendaciones específicas y sugerencias constructivas para mejorar nuestra labor que es muy importante ya que tratamos con niños en el caso de nivel primaria, que es el nivel en donde yo imparto la enseñanza.	Da alcances e información del ministerio en los colegiados semanales, también en la comprensión de diferentes situaciones que a veces escapan de nuestras manos. Nos motiva constantemente, cuando hay que felicitarnos lo hace de la mejor manera.
Competencia 5: Colaboración mutua	Según su experiencia en esta Institución Educativa, ¿Usted considera que el Director promueve y lidera la colaboración mutua en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica?			
	Sí, en cada reunión se promueve la democracia para asumir comisiones.	Sí, durante los colegiados que se realiza nos da sugerencias, nos orienta para mejorar nuestra práctica pedagógica.	Sí, promueve reuniones y explica el trabajo que se realiza en conjunto. En cada reunión siempre promueve el trabajo en equipo y que entre nosotros como docentes debemos extendernos la mano.	Sí, porque siempre está pendiente de nuestro trabajo para ayudarnos o guiarnos. Es un buen líder en ese aspecto, estamos muy contentos.
Competencia 5: Autoevaluación profesional	¿Considera que es importante que el director gestione, promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?			
	Sí, porque ello	Sí, para tomar	Sí, de esta	Para tener un

	permite mejorar la práctica pedagógica de cada docente buscando nuevas alternativas.	conciencia si se está trabajando en beneficio del estudiante.	manera uno mismo identifica sus fortalezas y debilidades para mejorar constantemente	buen clima laboral, nos ayuda a orientarnos ya que esta modalidad es muy cambiante.
Competencia 5: Autoevaluación profesional	¿El director gestiona, promueve y desarrolla prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?			
	Encuentros, a través de los colegiados desarrollados los días viernes, los cuales vienen siendo muy gratificantes. Nos ayuda a conocer más a nuestros nuevos colegas que se incorporaron a inicios de año escolar, como a los que recién hace unos meses vinieron incorporándose	Sí, talleres donde nosotros como docentes de un área en específico compartimos anécdotas, experiencias y nos complementamos dando ideas para una mejora.	El director constantemente nos propone reuniones vía Google Meet para retroalimentarnos entre docentes de diferentes niveles, las reuniones a mi parecer son muy amenas, además el clima laboral es muy bueno.	Sí las promueve y las gestiona semanalmente, donde todos los docentes asisten y son muy participativos. Siempre al final tomamos una foto como evidencia.
Competencia 5: Formación continua	¿Considera importante que el director de la Institución Educativa Alto Trujillo promueva la realización de proyectos de innovación pedagógica?			
para poder mejorar en beneficio de la comunidad educativa	Sí, porque permite hacer notar nuestra institución educativa pero lamentablemente los docentes no muestran interés en ello.	Si, para poder mejorar en beneficio de la comunidad educativa.	Sí, para mejora de los estudiantes, también porque atiende a las necesidades de todos los docentes.	Sí, para que nuestra I.E. sobresalga y permita desarrollarnos también como profesionales.
Competencia 5: Formación continua	¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realiza capacitaciones continuas a los docentes?			
	De manera esporádica en el uso de recursos tecnológicos	Si, se realizó capacitaciones respecto al uso de herramientas tecnológicas	Sí, en las reuniones de colegiado se comparte alguna	Si se realizan capacitaciones a los docentes, por ejemplo del uso de

	para innovar en el nuestras clases, cuyos ponentes fueron los practicantes de la Universidad Católica de Trujillo.	como el Drive, Meet, entre otros, para poder usar en nuestras actividades y también para enseñarles a nuestros alumnos.	capacitación por parte de la UGEL, uso del Google Meet, uso de Drive, en sí muchas herramientas tecnológicas.	herramientas nuevas en la tecnología que en especial para mí fue algo nuevo, pero siempre dando lo mejor de mí para aprenderlo a la perfección para que mis alumnos estén satisfechos.
Competencia 6: Acompañamiento sistemático	¿Considera importante que el director de la I.E. Alto Trujillo realice acciones de monitoreo y acompañamiento en su labor docente?			
	Si, permite que él lleve un control y promueva autorreflexión en los docentes con respecto a su compromiso asumido en su práctica pedagógica.	Si, para saber cuáles son nuestras debilidades y fortalezas como docente para poder mejorar.	Sí, para mejorar nuestra labor docente y así el desempeño docente se vea reflejado en el aprendizaje de los estudiantes.	Si, para evaluarnos y saber nuestros logros y superar alguna dificultad. Así el director nos da sus apreciaciones, donde y como tenemos que mejorar, críticas constructivas.
Competencia 6: Acompañamiento sistemático	¿En la Institución Educativa Alto Trujillo se realizan acciones de monitoreo y acompañamiento en su labor docente por parte del Director de la I.E. Alto Trujillo?			
	Sí, el director considera a bien establecer fechas para visualizar el desarrollo de la sesión y por Meet lleva a cabo el proceso de autorreflexión y orientación.	Si, el monitoreo a los docentes se da por bimestres. Recuerdo que tuve felicitaciones en los diferentes monitoreos y eso me motivó a seguir mejorando mi práctica docente.	Sí, se realizan, el director ingresó en varias ocasiones a las aulas virtuales de mi curso, de las cuales todas fueron beneficiosas.	Sí. En mi clase hubo monitoreo la cual fue muy productiva, ya que nos muestran las Fichas de monitoreo mensual.
Competencia 6: Acompañamiento sistemático	¿Cuándo realizan el monitoreo existe un plan, estrategias definidas? ¿Cómo se da? ¿Se encuentra satisfecho/a con el monitoreo recibido?			
usa la ficha de MINEDU	Si, el director usa la ficha de	Si, el director nos hace saber	Hay una ficha de evaluación	Si, de acuerdo a lo acordado

	<p>MINEDU y me siento satisfecha con el monitoreo que el director da a menudo, aunque, como anécdota, es que antes sentía presión durante el dictado de clases al sentir la presencia del supervisor a cargo del monitoreo, claro que el director.</p>	<p>mediantes los resultados de las fichas de monitoreo que tal estamos yendo. Nos hace reflexionar. Si, me encuentro muy satisfecho con las acciones tomadas por el director.</p>	<p>de la cual el director se rige cada punto a monitorear. Pero, hay una diferencia en los alumnos, le comento, suelen participar menos cuando saben que el director se encuentra presente haciendo el monitoreo.</p>	<p>por el director en reunión se hacen los monitoreos, creo que si es muy bueno que se venga implementando.</p>
Competencia 6: Reflexión conjunta	<p>¿Qué espacios de reflexión conjunta se promueven desde la Institución orientados a la implementación de acciones de mejora en la I.E. Alto Trujillo?</p>			
	<p>Los colegiados desarrollados los días viernes y pero que lamentablemente no todos lo asumen con responsabilidad, pues creen que con entrar a la reunión ya cumplieron, más no muestran participación activa.</p>	<p>Sí, es permanente aunque existen planes de mejora por grado. Durante los colegiados.</p>	<p>Reuniones colegiadas todos los viernes y los GIAS que también son consecuentes.</p>	<p>Acciones conjuntas con el equipo itinerante de la UGEL. Hacemos la reflexión mediante Meet.</p>
Competencia 6: Reflexión conjunta	<p>¿Cuáles son aquellas propuestas de trabajo en equipo donde hubo oportunidad de generar reflexión conjunta durante este año frente a la nueva modalidad de enseñanza virtual? ¿Siente que fueron positivas para la mejora en la institución?</p>			
	<p>Los colegiados son los llamados para ello pero no todos los docentes asumen el compromiso de manera activa. Siento que son muy buenas para todos</p>	<p>Sí, las capacitaciones que se brindaron fueron y son de gran utilidad para nuestras estrategias de enseñanza. Por ejemplo, la mayoría de estudiantes</p>	<p>Claro que sí, en los GIAS hay mayor participación y reflexión. Asimismo, en las actividades que realizamos, por ejemplo: las actuaciones virtuales, trabajamos con</p>	<p>Sí, todos los talleres que se vienen realizando con la psicóloga de la UGEL. Claro que son muy positivas en mejora de nosotros como docentes para beneficio de la</p>

	<p>porque frente a esta modalidad de enseñanza hubo mucha incertidumbre, tuvimos muchas dificultades también en absorber rápidamente las lecciones impartidas acerca del uso del Google Meet por ejemplo, Canva.</p>	<p>trabajan con recargas de internet, por lo que se trabaja por WhatsApp, pero se propuso el trabajo por Google Meet por lo menos una vez a la semana, para las áreas básicas, para mayor comprensión de los estudiantes. Esta estrategia ha sido muy positiva para la mayoría de estudiantes, puesto que pueden tener mayor interacción con el docente y entre ellos mismos, aunque aún existe un número de estudiantes que no ingresan por este medio y se les envía la grabación al WhatsApp.</p>	<p>un solo objetivo como institución. Vemos también las dificultades de algunos estudiantes porque no pueden conectarse siempre a las reuniones por Meet, ya que no todos tienen una conexión buena a internet.</p>	<p>I.E.</p>
--	--	--	---	-------------

## Anexo 11: Respuestas de la entrevista – Director Institucional

### Anexo. Instrumento de Recolección de datos Guía de entrevista Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo

#### Consentimiento Informado:

El propósito de este consentimiento, es explicarle que ha sido considerado/a como parte de la muestra del estudio sobre Liderazgo Directivo en el directivo y docentes en la I.E. Alto Trujillo. La investigación es conducida por el Bach. Günter Gerd Julio Valderrama Sorge, del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionado de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización del Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una guía de entrevista que consta de X preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 20 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificados usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de celular 965-619-687 o al correo electrónico [guntergjvs@gmail.com](mailto:guntergjvs@gmail.com). Asimismo, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

Inicio de la Entrevista:

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Nivel CPM
44 (años)	M( x ) F( )	Tercera escala
Condición laboral	Especialidad	Cargo
Nombrado	Lenguaje y Literatura	Director institucional

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo:

1. ¿De qué maneras usted como Director de la I.E. Alto Trujillo interactúa e interviene laboralmente con los docentes? Explique.

- Motivación
- Recomendaciones
- Sugerencias
- Comprensión en situaciones complicadas y/o delicadas (por ejemplo: salud)

Respuesta:

Interactuo en las reuniones colegiadas institucionales y también interactuo en el monitoreo al momento de la reflexión. Siempre dando sugerencias y recomendaciones, que son importantes que las realice como director de la institución educativa.

2. ¿Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo promueve y lidera la colaboración mutua en el trabajo para mejorar la práctica pedagógica? ¿Cómo?

Respuesta:

El liderazgo directivo siempre nos llama a nosotros a motivar a los docentes para que trabajen en equipo, trabajen de manera colaborativa, entonces en ese sentido no solamente por área sino a nivel institucional. Uno motiva en todos los trabajos colegiados que tenemos y en cualquier actividad que realicemos institucional siempre les transmito que trabajar en equipo de manera colaborativa da mejores resultados que trabajar de manera individual. Y es por eso que las actividades siempre los profesores se comprometen ante cualquier situación y podamos trabajar de la mano todos participamos de esa forma.

3. ¿Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo gestiona, promueve y desarrolla prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo?

Respuesta:

Yo a los docentes les oriento que deben trabajar en GIAS, grupos de Inter Aprendizaje, dentro de sus áreas y dentro de sus ciclos, por ejemplo, el sexto ciclo que corresponde a primer grado de secundaria y a segundo también, los oriento que deben reunirse para poder contextualizar la experiencia, ver su material, y eso de esa manera ellos pueden hacer un análisis de la práctica pedagógica un análisis de lo que están haciendo.

4. ¿Considera usted como Director que es importante que gestione, promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación como talleres, encuentros con docentes, entre sus docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Por qué?

Respuesta:

Claro, es importante, entre ellos que se trabaje, como te digo, en GIAS. Bueno, nosotros nos piden GIAS, son los grupos de inter aprendizaje que puede participar el director o ellos mismos pueden participar, estén en las reuniones del análisis, como te vuelvo a repetir, de la práctica pedagógica. O sea, ellos están orientados a trabajar GIAS e incluso yo le he recomendado también, no solamente lo hagan por una llamada telefónica o un video llamada donde se reúnen dos o tres, sino también que lo más formal como una reunión por Zoom o Google Meet, que hagan un acta del GIA y toman un pantallazo para que queden evidencias.

A veces el profesor lo hace por WhatsApp, coordinan, interactúan, trabajan por llamadas o video llamadas, pero más formal sería por Google Meet, Zoom y su acta de la GIA . Y también es un pantallazo de la foto, pero si promoverlos a que trabajen bien.

5. ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones continuas a los docentes en la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Cómo reaccionan los docentes ante ello?

Respuesta:

Bueno, nosotros tenemos establecidas reuniones de manera obligatoria una vez a la semana que es una reunión de trabajo colegial institucional dentro de la participación del equipo docente en procesos de planificación curricular de la Institución Educativa Alto Trujillo? ¿Cree que es importante?

Respuesta:  
Dentro del trabajo colegiado institucional a la semana estamos una vez los días viernes, tratamos las experiencias de aprendizaje que son la capacitación todo lo que concierne al aspecto pedagógico y también otras actividades. Me reúno con algunos docentes para realizar otras capacitaciones o coordinar otros aspectos por ejemplo con la comisión de contextualizando con todos los docentes las áreas que ha priorizado el ministerio y en primaria nos apoya una coordinadora que tenemos en estrategia para poder hacer el plan lector concursos de Eureka como matemática. Es responsabilidad de cada área.  
docentes, no solo las experiencias sino de sesiones y planificadores y actividades diarias que deben hacer.

6. Usted como Director de la I.E. Alto Trujillo, ¿Cómo cree que influye y en cómo ayuda la monitorización y seguimiento en la labor docente? Explique.

Respuesta:

8. ¿Cuáles son los planes o estrategias definidas cuando se realiza el monitoreo a los docentes?

Respuesta:  
El monitoreo es fundamental porque a partir de ello sabemos cómo están laborando nuestros maestros y cómo están también nuestros estudiantes, en el trabajo que desarrollan a diario, tanto en la planificación, en la mediación y en la elaboración de material. Y a partir de ello hace una reflexión porque como docentes en la práctica pedagógica siempre hay aspectos que mejorar. En la reflexión nosotros, le hacemos ver a los profesores algunos aspectos donde se debe mejorar y gracias a ello vamos a poder quizá que los estudiantes logren lo que uno quiere.

9. ¿Qué espacios de reflexión conjunta se promueven desde la Institución orientados a la implementación de acciones de mejora en la I.E. Alto Trujillo? Explique.

Respuesta:

A partir del monitoreo, yo como director tengo que consolidar esos datos y a partir de ello hacer nuestros planes de mejora, estoy en ese proceso porque estoy terminando de monitorear, falta secundaria.

Y luego consolidar esa información y a partir de ello establecer espacios de reflexión

Nosotros estamos aplicando la mejora de la práctica docente.

10. ¿Cuáles son aquellas propuestas de trabajo en equipo donde hubo oportunidad de generar reflexión conjunta durante este año frente a la nueva modalidad de enseñanza virtual? Cuéntenos las experiencias, ¿Siente que fueron positivas para la mejora en la institución? (clima institucional, estrategias de enseñanza, metodologías de trabajo, participación de PPF, etc)

-Talleres

-Reuniones

Respuesta:

Como director de la institución me reúno con los docentes, siempre se reflexiona sobre el trabajo del año anterior. Por ejemplo, cómo ha sido la educación remota en el año 2020 y a partir de ello nosotros también tomamos decisiones para poder trabajar este año. Entonces con la ayuda de los docentes hicimos la reflexión de como fue el año 2020, qué fortalezas hubo para continuar con esas fortalezas y también que debilidades, que deficiencias hubo. Entonces, haciendo un análisis de este trabajo remoto, llegamos a diferentes conclusiones. Eso nos ha ayudado a nosotros a este año, por ejemplo, a ir mejorando algunos aspectos y también las fortalezas que había en el año 2020.

Seguir trabajando de la misma de la misma forma, hemos establecido reflexiones para tomar decisiones con respecto al trabajo que se desarrolla en nuestra institución. Eso básicamente.

Este año se están mejorando aspectos importantes. Por ejemplo, respecto a las experiencias de aprendizaje estamos contextualizando este a nivel de primaria secundaria del año pasado. De repente lo hacían solamente copiar y pegar de la plataforma, también hemos establecido, por ejemplo, el año pasado han tenido dificultad los profesores en organizar su carpeta porque lo hacían en computadora, nada más. Ahora ya tenemos un Drive donde los profesores tienen un espacio, así cualquier monitoreo o cualquier visita que haya por Ministerio mostramos en el Drive y ahí está el trabajo que el maestro desarrolla día a día.

Y así una serie de cosas en nuestro horario. Por ejemplo, hemos establecido que donde los profesores pues entran desde las 8 am hasta la 1 pm y de 1 pm hasta las 6 de la tarde. Entonces, aspectos y acciones que nos han servido y que hemos ido mejorando.

Con APAFA justo también hemos conversado al inicio del año escolar y seguimos conversando con ellos, porque APAFA es para nosotros un soporte importante y creo que para todos los directores, todas las instituciones. Con APAFA hemos conversado desde el momento de la matrícula y también hemos reflexionado cómo ha sido el trabajo del año 2020 y cómo debe ser el trabajo de la 2021, lo que igual con los maestros, pues también habíamos considerado.

APAFA está muy cercano a los profesores y muy cercano a mi persona y aparte de eso, por ejemplo APAFA en algunas situaciones o en algunas actividades, por ejemplo, nos apoyamos a nosotros para premiar a los padres que más apoyan a sus hijos. Por ejemplo, los estudiantes que se presentan siempre están ahí adelante. Entonces como ejemplo, como modelo, lo premiamos.

Y desde este mes, bueno, hubo la voluntad de APAFA para poder darle un incentivo para que ellos puedan tener una recarga, etcétera. Entonces yo creo que es un apoyo fundamental. Entonces están comprometidos con la práctica pedagógica por la mejora de logros de sus estudiantes, de sus hijos y seguimos coordinando muy bien.

## Anexo 12: Respuestas de la entrevista – Padre de familia

### Anexo. Instrumento de Recolección de datos Guía de entrevista Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo

#### Consentimiento Informado:

El propósito de este consentimiento, es explicarle que ha sido considerado/a como parte de la muestra del estudio sobre Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. La investigación es conducida por el Bach. Günter Gerd Julio Valderrama Sorge, del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionado de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización del Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una guía de entrevista que consta de X preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 20 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Asimismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de celular 965-619-687 o al correo electrónico [guntergivs@gmail.com](mailto:guntergivs@gmail.com). Asimismo, Ud. Puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

Inicio de la Entrevista:

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Nivel CPM
38 (años)	M( x ) F( )	
Condición laboral	Especialidad	Cargo
		PPFF

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas al Liderazgo Directivo en la I.E. Alto Trujillo:

1. ¿De qué maneras el Director de la I.E. Alto Trujillo promueve la participación de agentes educativos? (estudiantes, PPFF, docentes, etc.)

Respuesta:

Lo promueve mediante preparaciones constantes a los docentes para que ellos nos puedan orientar en como apoyar en el aprendizaje de nuestros hijos, también hay una motivación por parte del directivo a nosotros los padres de familia para poder participar en actividades educativas, como el día del logro, festividades en el colegio de nuestros hijos.

2. Desde su punto de vista, ¿El Director motiva a los docentes? ¿Dónde se ve reflejado ello?

Respuesta: Si los motiva y, se ve reflejado en el buen trato que les dan a nuestros hijos les transmiten esa motivación y al menos mi hija se ve muy contenta con las clases que le dan los diferentes docentes

3. ¿Por qué cree usted que es importante que el Director promueva y desarrolle prácticas de autoevaluación entre los docentes de la Institución Educativa Alto Trujillo? Ejemplo: talleres, encuentros docentes.

Respuesta: Para que se conozcan mejor entre docentes y puedan conversar acerca de la situación de nuestros hijos, sus diferentes maneras de aprendizaje y así haya un mejor desempeño de ellos en el momento de la enseñanza.

4. ¿De qué manera participa usted como padre de familia en la organización de actividades culturales de la IE? Ejemplo: aniversario del colegio, día del libro, etc.

Respuesta: La participación es constante, el director como los docentes siempre nos piden participar en actividades del colegio y eso es muy bueno ahora como todo es virtual nosotros como padres estamos mas comprometidos con las actividades realizadas por ejemplo en el aniversario del colegio nos hicieron participar con nuestros hijos en la ceremonia que hubo por Google Meet.

5. ¿Considera que el monitoreo pedagógico a cargo del director hacia los docentes es satisfactorio? Explique.

Respuesta: Sí, de hecho, sabemos que siempre está monitoreando las clases. Me parece bueno porque así hay un control de las técnicas usadas por los profesores al momento de enseñar y si en caso hubiera un acontecimiento desfavorable el director estaría al pendiente buscando el bienestar de nuestros hijos

6. ¿El director de la I.E. Alto Trujillo lidera proceso de evaluación de los aprendizajes, comunicación institucional y acciones de mejora?

Respuesta: El director siempre está al pendiente de cualquier percance que pueda haber, se muestra abierto a nosotros los padres de familia, hemos tenido algunas reuniones con él y también con los docentes para poder tener una comunicación institucional exitosa también para tomar acciones que puedan mejorar ciertos ámbitos. Nosotros como padres de familia estamos muy contentos con la labor que se da en la institución, por parte del director y los profesores de cada curso.