



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la  
IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte - 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**AUTORA:**

Br. López Malqui, Emy Eulalia (ORCID: [0000-0003-1330-4241](https://orcid.org/0000-0003-1330-4241) )

**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**

A mis hijos Gabriela, Susana y Carlitos, por su extraordinaria paciencia y por el mutuo aprendizaje de que la felicidad son pequeños esfuerzos que van haciendo realidad un gran sueño.

A mi querido esposo Percy y a mis padres, Wildor y Julia, porque desde siempre dibujan para mí el camino más sencillo para alcanzar mis metas.

### **Agradecimiento**

En este contexto tan cambiante agradezco, en primer lugar, a Dios porque me sigue dando la fuerza necesaria para cumplir mis ideales.

A mis maestros y compañeros de la Universidad y, en especial, al Mg. Guido Junior Bravo Huaynates, Catedrático de la Universidad César Vallejo, en muestra de mi admiración y respeto. Con su metodología y sus valores personales aprendimos que la investigación cualitativa adquiere un significado relevante de transformación personal y social.

A los directivos de la IE Fe y Alegría N° 53 especialmente por su cariño. Sin su apoyo y comprensión no hubiera podido llevar a cabo esta tarea.

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>17</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	19
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	21
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>22</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Prácticas eficaces de liderazgo según Bolívar (2010)	9
Tabla 2: Principales dimensiones de las prácticas de liderazgo según Leithwood, Day et al (2006) y Robinson et al (2009)	11
Tabla 3: Categorías y subcategorías	17
Tabla 4: Participantes por tipo de actor	19

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Características comunes de la mayoría de escuelas del Perú	12
Figura 2: Componentes de la escuela que queremos.	13
Figura 3: Articulación del liderazgo pedagógico con otros liderazgos.	14
Figura 4: Impulsores correctos para el éxito del sistema educativo	16

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico durante el periodo de pandemia por el Covid-19 en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte - 2021.

La metodología de esta investigación fue descriptiva, con un enfoque cualitativo de tipo básico y diseño fenomenológico. Para ello se contó con la participación de dos representantes del equipo directivo, trece docentes y tres padres de familia. Los resultados fueron recogidos mediante la técnica entrevista semiestructurada y el instrumento cuestionario constituido por 10 preguntas.

En base a los hallazgos obtenidos se concluye que predomina un esfuerzo de las autoridades educativas por afianzar, entre los miembros de la comunidad, la visión institucional y el desarrollo del personal docente a través de un liderazgo humano, horizontal y una comunicación cercana “como en familia”; pese a las limitaciones del distanciamiento social por la emergencia sanitaria. Asimismo, se rediseñó la organización considerando el trabajo colaborativo entre docentes y directivos, pero con poca intervención de las familias y la comunidad.

Finalmente, a pesar de que gestión de la enseñanza aprendizaje se desarrolló con el aporte curricular de la Plataforma Aprendo en Casa y capacitaciones diversas sobre competencia digital; dos aspectos limitan la gestión del liderazgo pedagógico: el acompañamiento docente parcial por parte de las autoridades y el exceso de trabajo documentario percibido por algunos participantes.

**Palabras claves:** *Liderazgo pedagógico, visión de futuro, desarrollo del personal, rediseño organizacional, gestión de la enseñanza aprendizaje*

## Abstract

The research aimed to characterize the pedagogical leadership management during the Covid-19 pandemic period at IE Fe y Alegría N ° 53, Ate Vitarte - 2021.

The methodology of this research was descriptive, with a qualitative approach of a basic type and phenomenological design. For this, two representatives of the management team, thirteen teachers and three parents participated. The results were collected using the semi-structured interview technique and the questionnaire instrument consisting of 10 questions.

Based on the results obtained, it is concluded that an effort by the educational authorities predominates to consolidate, among the members of the community, the institutional vision and the development of the teaching staff through human, horizontal leadership and close communication "as in family "; despite the limitations of social distancing due to the health emergency. Likewise, the organization was redesigned considering collaborative work between teachers and directors, but with little intervention from families and the community.

Finally, despite the fact that teaching-learning management was developed with the curricular report of the Aprendo en Casa Platform and various trainings on digital competence; Two aspects limit the management of pedagogical leadership: the partial teaching accompaniment by the authorities and the excess of documentary work perceived by some participants.

**Keywords:** *Pedagogical leadership, vision of the future, staff development, organizational redesign, teaching-learning management*



## I. INTRODUCCIÓN

La situación actual producto de la emergencia sanitaria por el Covid-19 ha generado en nuestras autoridades educativas una serie de desafíos sin precedentes. El directivo escolar debe orientar las estrategias de enseñanza en la educación remota, guiar los procesos de adecuaciones curriculares y de evaluación; y fundamentalmente gestionar el bienestar socioemocional de los educandos en riesgo de abandono escolar (Unesco, 2020). En este contexto de nuevas demandas, donde el manejo de entornos virtuales, recursos educativos digitales y herramientas de comunicación son indispensables; surge la necesidad de asumir a cabalidad el enfoque de liderazgo pedagógico entendiéndose, según señala Bolívar (2010) como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Rivera (2020) en base a los estudios nacionales e internacionales de Contreras (2016); García (2017); Gómez y Medina (2014); Loyola-Bustos (2019); Rodríguez-Molina (2011) y Rodríguez, Ordóñez y López (2020) manifestó que el liderazgo pedagógico es el enfoque que faculta el desarrollo de habilidades organizativas y de gestión entre miembros de la escuela; los cuales se relacionan directamente con el trabajo en equipo, la reflexión, retroalimentación y desarrollo de la profesionalización docente con el objetivo de favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Sin embargo, pese a que las investigaciones en mención muestran las bondades del liderazgo pedagógico para desarrollo del aprendizaje escolar, los aportes de diversos pedagogos avizoraban las dificultades de las prácticas de la gestión de liderazgo pedagógico previos a la pandemia. Así Weinstein (2014) en la conferencia Liderazgo directivo, factor clave para el éxito escolar, señala que la dimensión menos desarrollada por los directivos en las escuelas de Chile hacia los años 2009 y 2010, según la percepción de los docentes, fue justamente gestionar la instrucción y dentro de ella el indicador más criticado resultó ser la falta de protección a los docentes frente a tareas que no eran propiamente pedagógicas.

Por su parte Ritacco (2019) reconoció que el problema de la gestión escolar con liderazgo pedagógico de los directivos, radica en la necesidad de un grado de autonomía real que le permita gestionar en el ámbito pedagógico. Así mismo, la

cultura escolar tradicionalista, la resistencia de los docentes a la supervisión y la exigencia de resultados educativos por parte del Instituto Nacional de Calidad y Evaluación del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España genera tensión entre los actores educativos y limita su desarrollo.

Mientras tanto, en Chile, Leiva y Vásquez (2019) dieron cuenta de que a pesar de que las políticas educativas plantean la necesidad de acompañar a los docentes desde un enfoque de liderazgo pedagógico, tanto directivo como docentes discrepan en la manera de cómo se ejecuta este proceso. Al respecto, los directivos asumen que lo hacen desde un modelo colaborativo e intervencionista, sin embargo, para los docentes la mayor parte de esta actividad se desarrolla desde la intervención unidireccional.

En cuanto a las políticas educativas nacionales e internacionales, durante las últimas décadas, se han materializado en marcos orientadores que en teoría son muy sólidos pero que en la práctica según señaló Fullan (2021), han sido equivocados. La generación de proyectos aislados que solo generan confusión y sobrecarga; la rendición de cuentas punitivas bajo el formato de evaluaciones externas; la promoción de la calidad individual mediante premios y reconocimientos para los docentes cuyos alumnos obtengan los mejores resultados en las pruebas nacionales, lo cual genera que muchos profesionales se dediquen a preparar a sus estudiantes solo para las pruebas, y finalmente, la tecnología que en vez de ir a la par con la pedagogía, la ha aventajado.

En esta línea de demandas educativas, en el Perú, el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014) como documento orientador, planteó una reforma en la que el director, desde el enfoque de liderazgo pedagógico, moviliza una serie de acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Además, mediante la política de “escritorio limpio” plasmada en la R.M.N° 321-2017 se intenta reducir la tarea administrativa a fin de replantear los modelos tradicionales de gestión para dar prioridad a los logros de los aprendizajes. Para Fernández (2020) son esfuerzos que no solucionarían el problema de fondo ya que reducir la carga administrativa no asegura que el director llegue a ser un verdadero gestor del liderazgo pedagógico.

Teniendo como base la situación problemática presentada, y considerando que la gestión del líder pedagógico de hace dos años atrás no es la misma que se

ejerce hoy, ya que éste ha sido participe y testigo de una suma de ensayos y errores productos de la situación atípica por el Covid-19, nos aproximamos a la descripción de la gestión del liderazgo pedagógico de la IE Fe y Alegría N° 53, con la siguiente pregunta ¿Cómo se caracteriza la gestión del liderazgo pedagógico durante la pandemia en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021? y en cuanto a problemas específicos: ¿Cómo se caracteriza la gestión del liderazgo pedagógico en la visión de futuro, en el desarrollo del personal, en el rediseño organizacional y en la gestión de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?

Asimismo, la investigación teóricamente se justifica ya que plantea como necesidad dar a conocer las características de la gestión del liderazgo pedagógico de los directivos de la IE Fe y Alegría N° 53 en un período tan convulsionado como la emergencia sanitaria por el Covid-19 y bajo la perspectiva de tres actores diferentes: el docente, el padre de familia y el directivo. Razón por la cual se ahondó en el manejo de diversas fuentes de investigación como revistas científicas tanto nacionales como internacionales, tesis de maestría y doctorales y libros en línea que me permitió comprender a cabalidad las categorías de nuestra variable.

En cuanto a la justificación metodológica porque a pesar de que el liderazgo pedagógico es un tema recurrente desde hace unas décadas, tenemos pocas investigaciones nacionales de corte cualitativo que nos ayuden a comprender de manera particular como se está desarrollando la gestión del liderazgo pedagógico en las escuelas públicas del Perú.

Y, en cuanto a la justificación práctica porque a través de los resultados obtenidos podremos poner sobre el tapete aciertos y fallas para seguir en el camino de la mejora de los aprendizajes. Ciertamente como menciona Fullan (2021) es el momento propicio para una transformación positiva considerando que las crisis nos abren nuevas oportunidades para crecer y avanzar.

Finalmente, se planteó el objetivo general: caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021 y como objetivos específicos: caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en la visión de futuro, en el desarrollo del personal, en el rediseño organizacional y en la gestión de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes internacionales considero a Suratman (2021) quien en Indonesia describió el liderazgo instruccional como uno de los estilos de liderazgo en el contexto de la enseñanza y el aprendizaje de Madrasah Aliyah, típicamente en MAN 1 Samarinda, Kalimantan Oriental. A través de entrevistas en profundidad con el director de la escuela y profesores representativos de todos los niveles se pudo recoger como resultado que existen tres dimensiones de liderazgo instruccional fortalecidas: la implementación de la visión y misión de la escuela, la gestión del programa escolar y el clima positivo de enseñanza y aprendizaje. Aunque esta investigación refleja resultados positivos se observa que estudios previos revelan que existen muchas escuelas que aún carecen de conocimientos sobre estilos de liderazgo, especialmente liderazgo instruccional. Finalmente, el autor concluye en la necesidad de atención por parte del gobierno en el apoyo a los directores de la escuela especialmente en el enriquecimiento de sus conocimientos para la implementación estilos de liderazgo apropiados.

Romero (2021) quien propiamente en su investigación en Argentina, manifiesta que los directivos escolares son agentes relevantes para el éxito de las escuelas, especialmente aquellas que se encuentran inmersas en un contexto de desigualdad como América Latina en general. El estudio, de corte cualitativo, recoge el accionar de 4 directores de escuelas quienes consideran que el liderazgo del directivo favorece a los estudiantes brindado apoyo, seguimiento personalizado, en especial los que presentan mayores dificultades, y, por otro lado, construyendo en ellos altas expectativas de futuro. Para la selección de las escuelas se consideró la vulnerabilidad del nivel educativo de la madre y el Índice de Equidad y Calidad de la Educación Porteña.

Özdemir (2020) en Turquía realizó un estudio cualitativo con doce docentes y seis directores. Producto de la investigación se recogieron las observaciones de los directores de escuela sobre las prácticas en el aula de los docentes. Los principales hallazgos demostraron que el objetivo principal de las escuelas es aumentar los resultados de los exámenes de los estudiantes. En este contexto de metas de aprendizaje, los directores adquieren el papel principal de monitorear y evaluar este proceso, pese al limitante manejo de contenidos y metodología de los cursos. Los padres, maestros y directores tienen altas expectativas para el logro de

los estudiantes en el examen nacional. Sin embargo, debido a las dificultades para cumplir con estas expectativas, se sienten presionados lo cual desfavorece el clima de aprendizaje. También se observó la falta de objetivos comunes debido a la limitada capacitación de los directores antes y durante el servicio.

Rivera (2020) en su estudio en Chile, esclarece que es necesario ahondar el liderazgo pedagógico en otros agentes educativos como los coordinadores de Programas de Integración escolar (PIE) Para tal estudio se seleccionaron 3 escuelas de PIE consideradas con buenas prácticas pedagógicas de las cuales 1 coordinador y dos docentes asumieron el rol de participantes de cada escuela. Se concluye que el liderazgo pedagógico ejercido por las coordinadoras PIE equilibra la gestión administrativa y el liderazgo distribuido identificándose prácticas relacionadas a la autonomía, la innovación profesional, la retroalimentación, el refuerzo positivo y el trabajo colaborativo.

Heykka *et al.* (2020) en sus investigaciones en Finlandia, examinaron el contenido de los planes de liderazgo pedagógico de nueve directores, elaborados en los centros de la primera infancia con el objetivo de interpretar las percepciones de los directores de los centros sobre la implementación del liderazgo pedagógico en sus entornos. Para tal efecto, los investigadores utilizaron como método el análisis de contenido inductivo encontrándose entre los principales hallazgos la creación de estructuras para el desarrollo pedagógico y la reflexión bajo un enfoque de liderazgo distribuido. Asimismo, se incluían algunas descripciones de cómo el liderazgo pedagógico estaba vinculado con la municipalidad extendiéndose más allá del centro para aproximarse a la comunidad.

Ritacco (2019) por su parte en España, expone que a pesar de que la gestión directiva con liderazgo pedagógico es una pieza clave para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes existen serias limitaciones por parte de las autoridades educativas como la falta de autonomía real que les permita abordar, con libertad, el campo de la gestión de lo pedagógico. Además, el autor destaca la influencia negativa por parte de la cultura tradicionalista y el grado de tensión que perciben los docentes al ser monitoreados. Se recoge en el estudio las apreciaciones de quince directores de escuelas públicas. Cada uno de los participantes evidencia una trayectoria de innovación pedagógica, mejora educativa y experiencia en la gestión directiva.

Bolívar et al. (2017) en su estudio de enfoque mixto realizado en España, recoge graves carencias en tres dimensiones relacionadas al liderazgo pedagógico: calidad de la enseñanza, cultura de aprendizaje y relación con la comunidad. Se evidencia escasa idoneidad para actuar en dichos procesos y cierta conformidad con el estatus quo del momento. En el estudio se aplicó cuestionarios a 221 participantes de centros de Secundaria entre docentes, directivos e inspectores.

Como antecedentes nacionales, considero a Huamán (2021) quien en su tesis doctoral describió los nuevos retos de la educación remota y el desempeño de los docentes de educación secundaria del distrito de Huancavelica Perú, en tiempos de pandemia Covid-19. Mediante su investigación interpretativo socio crítico y bajo la metodología de teoría fundamentada de tres comunidades educativas se logró concluir que los desafíos en cuanto al cambio drástico de una educación presencial a una educación remota, ha generado dificultades debido poco manejo de recursos y herramientas tecnológicas por parte de los docentes. Estos hechos sumados a los cambios emocionales del personal docente han influido en el desempeño laboral evidenciándose con frecuencia la ansiedad, la soledad, el estrés, la tristeza, la preocupación, la ira y los pensamientos negativos.

Javier (2021) concluye a partir de la selección de diez participantes entre ellos un director, siete docentes, un especialista y un experto, que asumir la enseñanza remota como una necesidad y no como estrategia implica un gran reto tanto para docentes y más aún para los directivos quienes al acompañar deben realizar los ajustes necesarios como la retroalimentación para mejorar la calidad educativa. Se suman a resolver la problemática, los padres y tutores quienes mancomunadamente favorecen el rendimiento escolar; guiando y regulando emociones propias del contexto. En consecuencia, la planificación es adaptable a las circunstancias y va en concordancia con los ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Además, considera que el monitoreo y la retroalimentación son prácticas importantes y constantes y se realizan de manera sincrónica o asincrónica por medios como el Zoom y WhatsApp.

Fernández (2020) recoge de veintitrés directores de escuelas que conforman la Red rural Fe y Alegría 44 de la provincia Quispicanchi, Cusco, las percepciones de que el liderazgo pedagógico se va construyendo de la mano de los colaboradores y que las habilidades socioemocionales y la capacidad de

comunicación son necesarias para el trabajo en equipo pues generan una sinergia que permite gestionar los conflictos, mejorar el clima institucional, la cultura colaborativa y el compromiso institucional.

Alarcón (2020) en su estudio de enfoque cualitativo, determinó que el liderazgo pedagógico en el periodo de emergencia sanitaria Covid-19, en la Institución Educativa Tacna, Barranco se destaca por el impulso de los directivos hacia el desarrollo tanto de un liderazgo distribuido como el desenvolvimiento profesional docente. Se recogió las percepciones de los participantes a través de un cuestionario dirigido a seis docentes, dos personales jerárquicos y un especialista.

Huerta (2020) manifiesta que es tema de importancia para las autoridades educativas diversos elementos relacionados a la gestión del liderazgo pedagógico: focalización en las metas de aprendizaje, adecuación de estrategias y recursos para su consecuente logro, participación en la enseñanza y planificación del currículo y adicionalmente, la generación de un ambiente seguro al interior y fuera de la escuela para beneficio de los actores educativos. Pese a la caracterización anterior, el autor reconoce debilidades en la retroalimentación y la reflexión de la enseñanza.

Jiménez (2018) analiza el accionar del liderazgo pedagógico de 5 directores y 25 docentes partiendo de un diagnóstico. Después de reconocer las deficiencias, el autor plantea la aplicación de su propuesta metodológica con el objetivo de superar las deficiencias iniciales. El investigador reconoce en las autoridades directivas escaso manejo en competencias de carácter humano o manejo emocional lo que genera poco dialogo entre los actores educativos influyendo negativamente en la convivencia escolar. Además, se aprecia dificultades en los procesos de gestión debido a la falta de capacitación de los directivos.

En cuanto a la base teórica, partimos de la definición de líder, para Duque (2015) es aquella persona que, con sus conocimientos, cualidades, comportamientos y destrezas, logra motivar y conducir hacia la eficiencia y el éxito de a la organización. Genera cambios innovadores y trascendentes, se gana el respeto por sus conocimientos y su proceder y genera la confianza en su contexto. Posee tres condiciones elementales que le difieren del resto: la sencillez, la confianza y la firmeza.

Bolívar (2010) precisa que el término liderazgo hace alusión a la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas para que puedan actuar en función a las líneas propuestas. A partir de esta definición, el investigador, esclarece que el liderazgo educativo o pedagógico surge cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Gajardo y Ulloa (2016), Bush y Glover (2014) y Hallinger (2010) esclarecen que conceptualizar el término Liderazgo pedagógico implica tener en consideración dos tipos de teorías. La primera, liderazgo instruccional, de origen norteamericano; se centra en asegurar la calidad de la enseñanza. Esta modalidad ha sido criticada por poner énfasis en dos aspectos: el desempeño de la enseñanza por sobre el aprendizaje y exponer al director como centro de expertise, poder y autoridad. Por otro lado, la segunda teoría, liderazgo centrado en el aprendizaje, de Inglaterra y otros lugares incorpora una serie de prácticas para sostener el aprendizaje y sus resultados. Además, representa una mezcla entre conceptos del liderazgo instruccional y el transformacional.

De lo anterior Gajardo y Ulloa (2016) concluyen que caracterizar al Liderazgo pedagógico implica focalizar esfuerzos para alcanzar altos niveles de aprendizaje en los estudiantes, promover prácticas y metas compartidas por los agentes educativos, privilegiar el desarrollo profesional de los docentes, así como generar condiciones que promuevan la cultura de la colaboración.

Bolívar (2010) haciendo referencia al liderazgo pedagógico de los directivos enfatiza la enorme responsabilidad que ejercen las autoridades educativas en involucrarse en la generación de estrategias de implementación del currículo, las cuales garanticen en las instituciones educativas los aprendizajes necesarios de los estudiantes. En este sentido, los esfuerzos deben ir direccionados a esta meta. Además, según el investigador en una mirada prospectiva resulta necesario entender que el buen ejercicio directivo se relaciona directamente con el liderazgo para el aprendizaje, es decir la vinculación del ejercicio del aprendizaje de los estudiantes y los resultados de las instituciones educativas.

De acuerdo a los estudios realizados por MacBeath et al. (2009) el liderazgo pedagógico se vincula con el aprendizaje en cinco principios: focalizar el aprendizaje como actividad, propiciar el aprendizaje en los miembros de la comunidad escolar, promover un diálogo reflexivo sobre las prácticas de manera



que se convierta en una preocupación compartida, alentar a los agentes educativos a liderar según sus experiencias y conocimientos personales y, finalmente, fomentar la responsabilidad común de los resultados, considerando las políticas, el contexto y la realidad escolar.

Estudios recientes sobre eficacia y mejora escolar, según manifiesta Bolívar (2010), han demostrado que el impacto del liderazgo pedagógico en los aprendizajes es relevante. A pesar de que los directores ejercen un efecto indirecto, ya que no laboran en los salones de clase con los estudiantes, estos contribuyen a la creación de ambientes y condiciones de trabajo favorables para el desempeño de los docentes. Según el autor las prácticas eficaces de liderazgo que define como propias del liderazgo aparecen en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Prácticas eficaces de liderazgo según Bolívar (2010)*

Prácticas de liderazgo	Significado de la dimensión
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos <i>feedback</i> a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación del aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor <i>expertise</i> en liderazgo implica mayor influencia.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

*Nota. Tomado de Minedu, 2014. p. 17.*

Anderson (2010) asegura que tras treinta años de estudio y recogiendo los aportes de diversas investigaciones en reformas educacionales, programas curriculares, métodos de enseñanza y practicas dirigidas al mejoramiento escolar siempre llega a reafirmar que el liderazgo directivo genera un impacto significativo en las practicas docentes y en consecuencia en la calidad de los aprendizajes. De este modo siguiendo a Leithwood et al (2004) sintetiza dos aspectos relevantes: el primero, destacando al liderazgo como el segundo factor intraescuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de los aprendizajes de los alumnos. Y, en segundo término, los efectos del liderazgo son mayores en establecimientos donde existe mayor necesidad como puede darse el caso en escuelas vulnerables por limitaciones económicas o geográficas.

Adicionalmente, los aportes ampliamente reconocidos por investigadores Day et al. (2009) establecen que para mejorar los aprendizajes y los resultados de los estudiantes son los docentes en primer orden los que cambian sus prácticas pedagógicas en función a las capacidades; la motivación y compromisos y a las condiciones de trabajo que genera el directivo. En este sentido la cadena se inicia con el liderazgo directivo quien, al estimular las variables mediadoras, influencia al docente en prácticas pedagógicas que se consolidan en aprendizajes y resultados de los estudiantes.

Leithwood et al (2006) siguiendo esa línea, luego de una amplia revisión de la literatura a más de 40 publicaciones sobre el contexto escolar y otros afines, señala que los lideres efectivos - aquellos capaces de movilizar condiciones en los docentes e impactar en los aprendizajes- muestran un mismo repertorio de prácticas relacionadas a 4 categorías: mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción, las cuales generan 14 practicas ligadas al impacto del aprendizaje de los estudiantes.

La primera categoría, establecer dirección, hace referencia a marcar objetivos de carácter moral que posibilite a los miembros a seguir adelante motivados por lo común y los conduzca la realización de sus propias metas personales. Esta categoría presenta 4 prácticas asociadas: construir una visión compartida, promover la aceptación de objetivos grupales y evidenciar altas expectativas de la ejecución de las metas propuestas. Como menciona Pittman

(1998) la visión otorga un sentido de lógica a la organización, una identidad propia en el contexto laboral.

La segunda categoría rediseñar la organización refiere a las condiciones laborales que permiten al docente desarrollar sus capacidades. Esta categoría implica realizar prácticas asociadas a la cultura colaborativa y propiciar la relación entre familia y comunidad. Por este motivo, Slegers et al (2002) afirmó la importancia de asumir las oportunidades para participar en la toma de decisiones de la escuela y a su vez Epstein (2001) manifestó que la educación de los padres ayuda a las familias a adquirir recursos y competencias para apoyar la educación de sus hijos. En este sentido resulta necesario empoderar la cultura familiar por tanto es tarea de las escuelas crear alianzas para llevarlo a cabo.

La tercera y cuarta categoría, desarrollar personas y gestionar la instrucción, respectivamente, se relacionan con las condiciones de trabajo. Una, implica el desarrollo de capacidades de los actores educativos que les permitan actuar de manera productiva en función a las metas trazadas. Las prácticas asociadas a esta categoría son atención y apoyo personalizado a los docentes apoyo intelectual a los docentes y modelado mediante la interacción continua. Y la otra, implica la supervisión y evaluación de la enseñanza, coordinar el currículum, dotar de recursos necesarios para potenciar los aprendizajes de los estudiantes y evitar la distracción del trabajo escolar.

## Tabla 2

*Principales dimensiones de las prácticas de liderazgo según Leithwood, Day et al (2006) y Robinson et al (2009)*

<b>Prácticas de liderazgo para el aprendizaje</b> (Leithwood, Day et al., 2006)	<b>Dimensión de un liderazgo eficaz</b> (Robinson et al., 2009)
Establecer una dirección (visión, expectativas y meta de grupo)	Establecimiento de metas y expectativas
Desarrollar al personal	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional
Rediseñar la organización	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

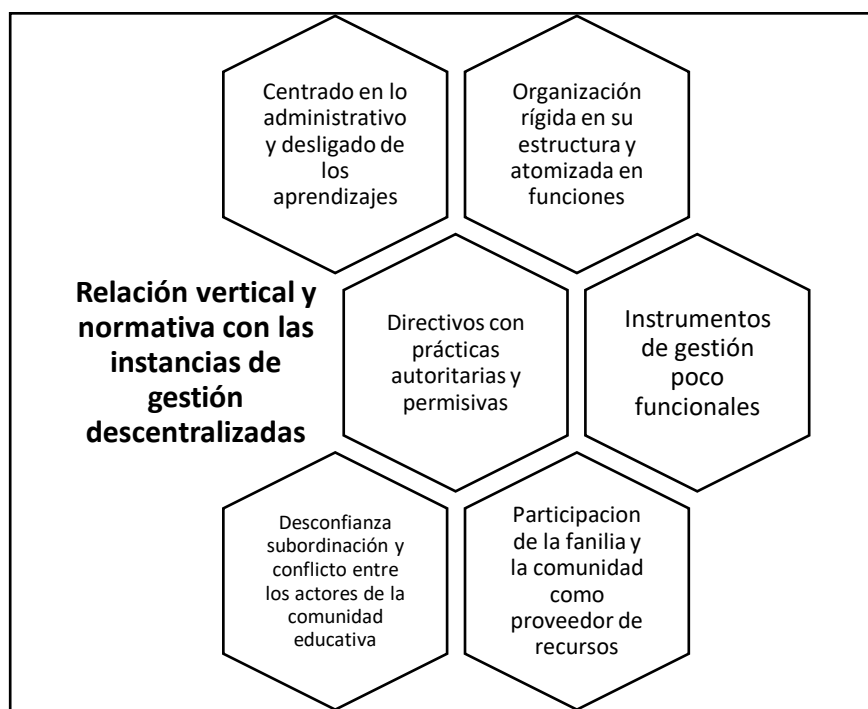
*Nota. Tomado de Gajardo y Ulloa, 2015. p. 9.*

Paralelamente, Robinson et al. (2009) ha reconocido 5 dimensiones de Liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes. Del análisis se desprende que las dimensiones: asegurar un entorno ordenado de apoyo y establecer metas y expectativas generan influencia mínima en el aprendizaje de los estudiantes. Por otro lado, las dimensiones establecer metas y expectativas, y, planificar coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo impactan moderadamente. En contraste, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado resulta ser la dimensión que adquiere un impacto notable en el aprendizaje de los estudiantes.

Ahora bien, si arribamos a nuestro país reconoceremos que la escuela se halla desfasada en cuanto a las demandas del siglo XX. En ese sentido, según el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2014), la mayor parte de las escuelas en nuestro país presenta características particulares que pasamos a detallar:

**Figura 1**

*Características comunes de la mayoría de escuelas del Perú*



*Nota. Elaboración propia. Tomado del Marco del Buen Desempeño directivo (p.12), Minedu, 2014*

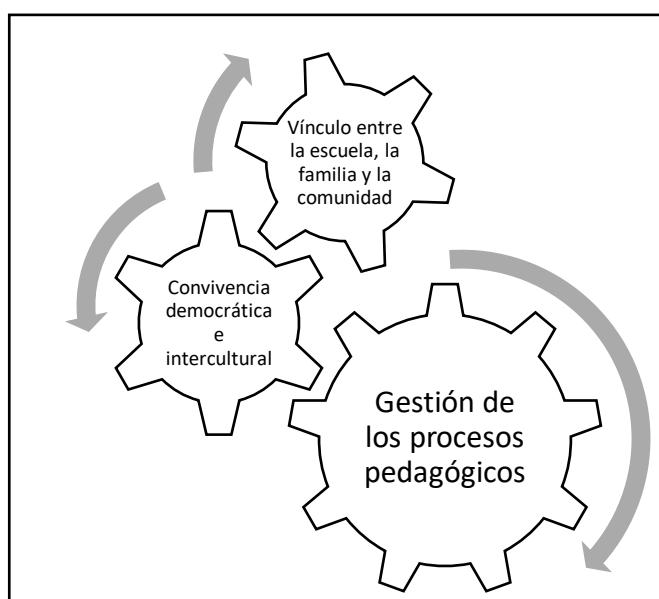
Como menciona Guerrero (2012) una gestión escolar con las características mencionadas solo tiene por objetivo formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, sus costumbres, sus modos de actuar y de

pensar. Por eso es necesario impulsar la transformación de la escuela en su dinámica, estructura y organización con la finalidad de lograr resultados de aprendizajes significativos en los estudiantes y en consecuencia en la mejora de nuestra sociedad (Minedu, 2003). Solo así la escuela cumpliría su función real.

Como se menciona en el Marco del buen desempeño Directivo (2014) la escuela que queremos es una escuela transformada que responda a las necesidades de los estudiantes y de la misma escuela; focalizada en la gestión de aprendizajes de los estudiantes a partir del liderazgo pedagógico ejercido por las autoridades educativas. Es una escuela organizada democráticamente, generadora de bienestar entre sus miembros y la comunidad, y que, enmarcada en el enfoque de derechos, reconoce la necesidad de obtener resultados favorables que promuevan la inclusión y la equidad entre sus miembros. Por las razones expuestas, el modelo escuela requiere de tres componentes necesarios para lograr los objetivos.

## Figura 2

### *Componentes de la escuela que queremos*



*Nota. Elaboración propia. Tomado del Marco del Buen Desempeño directivo (p.13), Minedu, 2014*

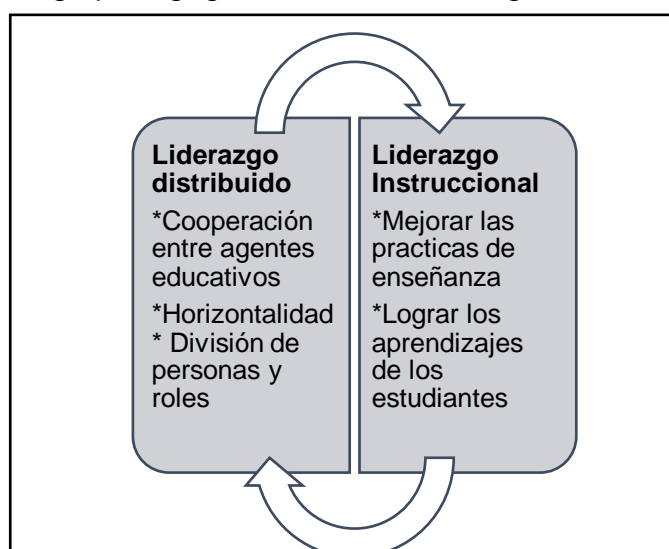
El primer componente, la gestión de procesos pedagógicos promueve y garantiza al logro de los aprendizajes mediante la participación del colectivo escolar liderado por el equipo directivo. El segundo, la convivencia democrática e intercultural, concebida como condiciones que permitan la participación de todos

en un entorno acogedor donde las normas son consensuadas y la comunicación efectiva asegura un clima armónico. Y el tercero, el vínculo entre escuela, familia y comunidad, reconoce la importancia de las alianzas que permitan manejar recursos y aprendizajes que favorezcan los aprendizajes y el desarrollo de la localidad.

En suma, el liderazgo pedagógico al articular el liderazgo instruccional y el liderazgo distribuido permitiría alcanzar el modelo de escuela deseado. Para definir Instruccional, Volante (2008) señaló que consiste en una influencia focalizada e intencional, que se ejerce en la comunidad educativa con el propósito de mejorar las prácticas de enseñanza y los logros de aprendizaje. Este se hace realidad en el trabajo conjunto de directivos, profesores e incluso estudiantes. Por otro lado, el liderazgo distribuido según Leithwood y Riehl (2009) es una forma de influencia y control colectivos. La cooperación dentro de la organización reemplaza la jerarquía como medio para coordinar flujo de trabajo y resolver dificultades, de modo que se trata de un liderazgo más horizontal y dividido en muchas personas y roles. Al respecto Harris y Jones (2019) mencionaron la importancia no solo del directivo sino también del docente para crear e implementar los cambios en la escuela.

### Figura 3

*Articulación del liderazgo pedagógico con otros liderazgos*



*Nota. Elaboración propia. Tomado de Curso Virtual Primeros Pasos para la Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico 2021. Módulo 2. Sesión 1 (p.7-8), Perueduca.*

Complementariamente a las teorías expuestas y atendiendo al contexto de pandemia por el Covid-19, Moreno (2020) afirma que, en el campo educativo, el

manejo de la tecnología como solución ante la pérdida de los aprendizajes durante la crisis, ha revelado la enorme brecha digital que existe en especial entre estudiantes en situación de vulnerabilidad. La continuidad de los aprendizajes estaría garantizada para algunos, pero le sería negada para otros. De tal modo que las diferencias están marcadas no solo por el acceso al internet sino también por el uso que se le da a los diferentes entornos virtuales y a las capacidades que asume cada escuela para implementar competencias digitales que ofrezcan a los estudiantes aprendizajes necesarios.

En una perspectiva panorámica, Pereyras (2018) al recoger los aportes de Fullan (2012) manifiesta que uno de los grandes problemas del desarrollo de los aprendizajes se evidencia en tanto la pedagogía, la tecnología y el conocimiento se han desarrollado de manera independiente. Se concluye que la verdadera revolución de los aprendizajes se producirá cuando las tres dimensiones trabajen juntas.

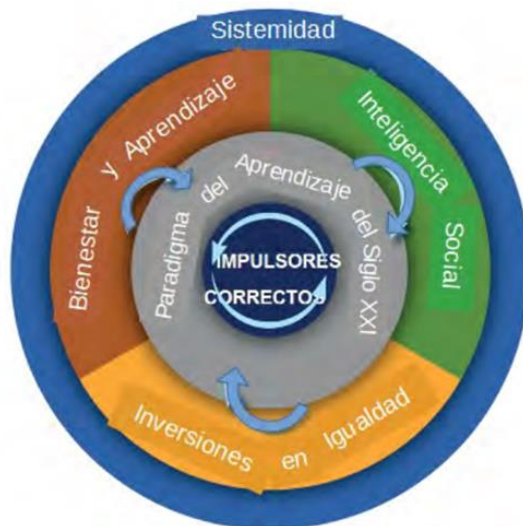
Para Fullan (2021) el imperativo o llamado personal al cambio es una necesidad. El nuevo paradigma educativo surge bajo dos condicionamientos: la ineficacia del modelo educativo actual y la presencia de una alternativa viable que harían posible el desarrollo del sistema. Esta última según el investigador se define con 4 impulsores correctos: bienestar y aprendizaje; inteligencia social; inversiones en igualdad y sistemidad.

El primer impulsor, bienestar y aprendizaje, reconoce a la escuela como el espacio que genera oportunidades de desarrollo ante el reto de un mundo exigente y complejo lejos de atender los resultados y evaluaciones de carácter punitivo tradicionalistas. El segundo impulsor, inteligencia social, responde la facultad de los seres humanos para conectarse unos con otros de manera que al colaborar o socializar se refuerce el aprendizaje. Contradictoriamente a este impulsor, una mirada retrospectiva de educación favorece el individualismo y le otorga un valor sobredimensionado a las máquinas y a la tecnología. El tercero, inversiones en igualdad, implica un acercamiento y generación de condiciones que involucren la equidad económica y libre de desigualdades de tipo discriminatorio u otras formas de dominio. Finalmente, la sistemidad, otorga la responsabilidad de cada uno de los involucrados de accionar en el sistema, teniendo como principio que en mente

y acción que somos parte del problema. Somos miembros vivos de un sistema que está en evolución.

#### Figura 4

*Impulsores correctos para el éxito del sistema educativo*



*Nota.* El gráfico representa la relación existente los impulsores correctos que en combinación constituyen el nuevo modelo propuesto para gobernar el futuro de la educación. Tomado de *Los impulsores correctos para el éxito de todo sistema* (p.36), Fullan, 2021.

Por su parte, Yangali (2020) reconoce la necesidad entender y afrontar globalmente la problemática al considerar que el Estado debe garantizar la calidad de la enseñanza virtual partiendo de la descentralización del sistema. Es por eso que hoy se debe reconocer el rol del directivo frente a la educación remota ya que significa considerar sus innovaciones, sus propuestas, sus habilidades blandas frente al contexto adverso que le ha tocado vivir.

Asimismo, en una perspectiva esperanzadora ante la crisis sanitaria, Fullan (2021) precisa que esta eventual contrariedad debe servir para acelerar las soluciones en el campo educativo debido a la insatisfacción cada vez mayor con el status quo y al entendimiento que tanto el aprendizaje y las tecnologías deben ir a la par. Es por estas razones que la autoridad educativa asume el reto de gestionar mediante el liderazgo pedagógico diversas prácticas que proporcionen una alternativa ante la inevitable adversidad.



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, el cual se caracteriza según Hernández et al. (2014) en planteamientos que admiten diversas perspectivas y se desarrollan en ambientes naturales. El proceso es inductivo analizándose múltiples realidades subjetivas. Los resultados son válidos solo para la muestra y generan una gran riqueza interpretativa.

De tipo básico o fundamental, se sustenta en aportes teóricos y considera el uso discreto de la información evitando generalizar los hallazgos obtenidos a otros contextos que nos sean propiamente la realidad estudiada (Rodríguez, 2015).

De diseño fenomenológico el estudio describe situaciones, hechos, fenómenos en contextos variados los cuales permiten conocer cómo son y cómo se manifiestan en un determinado espacio y tiempo. En este sentido, se considera las características, propiedades de los grupos, personas o cualquier fenómeno sujeto al análisis (Hernández, 2014).

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

El presente estudio estableció las categorías en función a los aportes de investigaciones precedentes de Leithwood, Day et al (2006), Robinson et al (2009) y Bolívar (2010). Se consideró como variable de investigación la gestión del liderazgo pedagógico, y como categorías (1) Visión de futuro, (2) Desarrollo del personal, (3) Rediseño organizacional y (4) Gestión de la enseñanza y aprendizaje. Cada una de las cuales a su vez presenta subcategorías que se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 3**

Categorías y subcategorías

Categoría	Subcategorías
Visión el futuro	-Visión compartida -Altas expectativas -Compromisos con las metas y la visión.
Desarrollo del personal	-Atención a las necesidades profesionales y personales -Resolución de conflictos

Rediseño organizacional	-Sistematización del trabajo y cultura colaborativa -Inclusión de las familias y la comunidad
Gestión de la enseñanza y aprendizaje	-Dotación del personal -Apoyo técnico, monitoreo, acompañamiento y coordinación con el currículo -Exclusividad en el trabajo escolar

---

*Nota. Elaboración propia*

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

La presente investigación se realizó en la IE Fe y Alegría N 53 ubicada en la Comunidad Urbana Autogestionaria Huaycán, distrito de Ate, provincia Lima, Región Lima. La IE de gestión pública cuenta, a la fecha del recojo de datos, con 21 años de funcionamiento y ofrece el servicio educativo de Educación Básica Regular en los niveles Inicial, Primaria y Secundaria. La población escolar asciende a 91, 606 y 545 estudiantes respectivamente por nivel educativo. Cada uno de los cuales proceden de familias de bajos recursos económicos generalmente dedicadas al comercio. En el momento, los estudiantes vienen desarrollando educación a distancia por medio de aplicativo WhatsApp el cual permite enviar y recibir mensajes, videos, audios, grabaciones de audios, imágenes, así como tienen la facilidad de realizar llamadas y videollamadas.

Los padres o apoderados de los estudiantes, ascienden a un total de 780 los que en su mayoría han concluido los estudios secundarios. Sin embargo; existen también padres cuyo nivel académico alcanza solamente el nivel primario. Este aspecto sobre el grupo de atención es importante recalcar ya que se relaciona con la misión y visión de las instituciones Fe y Alegría en el Perú y el mundo: ofrecer mediante la educación mejores condiciones de vida para hombres y mujeres que se desarrollan en niveles de marginación social (Baldonado, 1999)

En cuanto a los agentes que brindan el servicio; la IE cuenta con equipo directivo que consta de una promotora de la Congregación Clarisas Franciscanas Misioneras del Santísimo Sacramento, una directora y un subdirector. Una plana de cuarenta y nueve docentes, dos trabajadores de limpieza y dos auxiliares.

### **3.4. Participantes**

Considerando el enfoque cualitativo de la investigación, se seleccionan a los participantes intencionalmente según los criterios que pasamos a detallar:

El directivo debe formar parte de los procesos de mejora en la IE y contar con experiencia mínima de 4 años en el cargo. Se seleccionan dos representantes.

El docente, nombrado o contratado, debe laborar mínimamente 3 años en la institución educativa y haber formado parte del proceso de mejora educativa. Se consideran 1 docente de inicial; 5 docentes de nivel primaria y 4 docentes de secundaria .

El padre de familia debe formar parte de la comunidad educativa mínimamente dos años y participar activamente en el quehacer educativo de su hijo. Se consideran 3 padres, 1 por nivel.

#### **Tabla 4**

*Participantes por tipo de actor*

Actor	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	2	13
Docente	10	67
Padre de familia	3	20
Total	15	100

*Fuente:* Elaboración propia

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

Según los aportes de Troncoso y Amaya (2016) la entrevista es la técnica que ofrece, dentro de la investigación cualitativa, la posibilidad de desentrañar significados mediante discursos, relatos o experiencias de los participantes. Particularmente en el presente estudio se utilizó la técnica entrevista semiestructurada la cual, según Cisterna (2007), ofrece la posibilidad de formular ligeras modificaciones en las preguntas a fin de facilitar la comprensión de los entrevistados o recoger con mayor precisión en las respuestas de los participantes.

En cuanto al instrumento, se utilizó un guión de entrevista de 10 preguntas abiertas acordes a las categorías y subcategorías de la investigación. Este ha sido validado a juicio del asesor de tesis y del investigador después de un largo proceso de sugerencias, comentarios y reformulaciones (Anexo 4).

### **3.6. Procedimiento**

Para la aplicación del guión de entrevista se estableció un protocolo que inició con el envío del Consentimiento informado al participante. Este documento precisa con claridad el objetivo del estudio y la voluntad de ser partícipe de la investigación. Seguidamente, con la aceptación, previa firma del documento, se estableció el horario y la modalidad de recojo de información. Dada las condiciones de

emergencia sanitaria se utilizó el aplicativo zoom y consecuentemente la grabación del audio.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 30 a 50 minutos siendo fluidas, en un ambiente agradable y en confianza entre el entrevistador y el participante.

Posteriormente, tras la desgrabación de los audios, se procedió a corregir las muletillas y problemas de dicción sin alterar el sentido de la idea original. Luego se trasladaron las respuestas a un formato Excel a fin de sistematizar la información. Finalmente, se aplicó el criterio de saturación el cual agrupa las respuestas por colores concentrando los contenidos relevantes y las coincidencias de los entrevistados (Anexo 7).

### **3.7. Rigor científico**

Los datos recopilados mantienen la confidencialidad al no señalar la identificación de los participantes y tampoco se muestran los nombres o característica alguna que pueda revelar la pertenencia de su intervención. Sin embargo, por criterio de orden se asume a cada participante un código que lo representa. Los resultados en la investigación son verdaderos y corresponden al fenómeno que se estudió, la recopilación y síntesis de las conversaciones con los participantes manifiestan la aproximación sobre sus pensamientos y sentimientos al momento de la entrevista.

La confirmabilidad se logró por la neutralidad en el manejo de la información y la objetividad en el registro de la documentación y observaciones para llegar a las conclusiones de la investigación.

En cuanto a la credibilidad se adjunta en el Anexo 8 un modelo transcripción de la entrevista semiestructurada, así como el vaceado de datos en formato Word anexo 7 en el cual se observa la matriz de análisis del estudio.

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

Hernández et al (2018), menciona que las investigaciones cualitativas al tener un diseño flexible el cual se van modificando conforme se va avanzando porque se va adaptando a los hallazgos que se van dando hasta el final del proceso de la investigación.

El análisis de la investigación inicia con la comparación de las ideas relevantes de los datos recopilados identificando los primeros hallazgos por pregunta y por actor educativo. Luego consolidando los hallazgos por objetivos de

investigación se procedió a la triangulación de datos permitiendo realizar el contraste de la información con el marco teórico y los antecedentes.

### **3.9. Aspectos éticos**

Según Ávila (2002) la investigación cualitativa adquiere un valor social ya que pretende mejorar las condiciones de vida o bienestar de la población. Considerando la referencia anterior, se hizo extensivo la autorización de aplicación del instrumento al director de la institución educativa expresando con claridad los objetivos y el beneficio que se obtendría al finalizar el estudio.

En cuanto a los participantes, se respetó la libre decisión de ser entrevistados y mediante el consentimiento informado (ver anexo 6) se accedió a proteger sus nombres a fin de evitar el temor a decir con honestidad lo que pensaban o sentían al momento de ser entrevistados. Siendo de esta manera el anonimato parte de la garantía de veracidad. Adicionalmente el respeto hacia los involucrados implica hacer de su conocimiento los resultados obtenidos, así como su contribución en el estudio.

En cuanto a las referencias seleccionadas, se respetó la autoría de diversos investigadores, siguiendo las citas por parafraseo según la Guía Normas Apa 7° edición. Asimismo, el estudio cuenta con un porcentaje menor de veinticinco por ciento de similitud tal cual lo exige la universidad respetándose así los criterios previstos en la Guía de Elaboración de Trabajo de Investigación y Tesis para la Obtención de Grados Académicos y Títulos "Profesionales considerando que normas de rigor son indispensables para futuras investigaciones.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

Los hallazgos de esta investigación se presentan siguiendo secuencialmente los objetivos propuestos en la matriz de categorización (ver anexo 3). Entonces ante el objetivo general, caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, se percibe a través de las entrevistas realizadas a los tres actores educativos (docentes, padres de familia y directivos) que se ejerció un liderazgo humano, horizontal con trabajo colaborativo democrático entre docentes y equipo directivo, pero con poca intervención de las familias y la comunidad.

Por otro lado, a pesar de que gestión de la enseñanza aprendizaje se desarrolló con el aporte curricular de la Plataforma Aprendo en Casa y capacitaciones diversas sobre competencia digital; dos aspectos limitan la gestión del liderazgo pedagógico: el acompañamiento docente parcial por parte de las autoridades y el exceso de trabajo documentario percibido por algunos participantes.

Seguidamente, ante el primer objetivo específico caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en su categoría visión de futuro en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021 se recoge que en el contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19, los miembros de la comunidad educativa presentan rasgos definidos y comunes sobre la misión y a las metas que se pretenden alcanzar a largo plazo. En primer término, existe una clara visión entre docentes de que el rumbo del trabajo escolar se fundamenta en la formación integral de los estudiantes, con predominancia de la práctica de valores, entre ellos los valores cristianos los cuales a pesar de la circunstancia de emergencia sanitaria se han reformulado para poder llegar directamente a los estudiantes.

*Me identifico con brindar una formación integral, porque considero que todo educando, como un niño o adolescente que está en proceso, es una persona que necesita una formación no solamente académica, no solamente conceptual, sino que vayan en todos los campos, sea la parte biológica, emocional, social, política, etcétera. (E2)*

*Al hablar de integral, englobamos los valores, las competencias, la conciencia ambiental. No solamente es un enfoque de trabajar y desarrollar la competencia en*

*contenido sobre todo como los números y las letras; sino ir más allá. Hacer que el estudiante se prepare para la vida misma. (E6)*

*Me identifico con la formación en valores y la conciencia ambiental que se practica en el colegio Fe y Alegría porque me gusta hacerlo. Considero que esto puede cambiar a los estudiantes y mejorarlos como personas. (E7)*

Esta perspectiva también es compartida por los directivos de la institución quienes además señalan que la educación ejerce un papel transformador de la sociedad

*(...) lo que nosotros profesamos es que nuestros egresados, nuestros estudiantes, sean personas, individuos activos en la transformación de su contexto social donde ellos se desenvuelven (C2)*

*(...) educación popular de calidad para los más necesitados, educación en valores y conciencia ambiental para transformar el entorno social (C1)*

Complementariamente los padres, directivos y docentes asumen el carácter evangelizador del colegio.

*(...) trabajo evangelizador es porque están las hermanas siempre orientando a que uno tiene que tener una fe en Dios y que también pues es muy importante siempre encomendarse a él para tener una mejor vida, una espiritualidad y una convivencia más tranquila Además en los valores es lo que lo va formando y va aprendiendo en casa y se va complementando. (F1)*

*Nosotros trabajamos mucho los valores y sobre todo los valores cristianos de los estudiantes. Una persona puede ser un muy buen profesional, puede alcanzar mucho éxito, pero si no tiene valores pensamos que no sería un individuo socialmente bueno. (C2)*

*Me identifico también con el rol evangelizador porque creo que Dios siempre es un ejemplo a seguir en nuestras vidas y debemos transmitir a nuestros estudiantes todas sus enseñanzas. (E3)*

Por otro lado, el contexto de pandemia ha marcado una serie de desafíos que los directivos han tenido que afrontar de manera positiva a través de prácticas concretas que de alguna manera minimicen o superen las eventualidades económicas, emocionales o problemas de salud de los agentes educativos.

*Si, realmente este periodo de emergencia sanitaria, nos ha permitido poder diversificar nuestras funciones. Y uno de los aspectos primordiales es el soporte*

*emocional en todos los niveles: docente, padres familia y estudiantes, (...) En otros aspectos administrativos y pedagógicos, por ejemplo, hemos diseñado el desarrollo de las actividades académicas con los estudiantes, de manera que haya una mayor participación viendo la realidad de cada estudiante (...) A los profesores, también hemos visto tiempo libre para dedicarse a su hogar, a su familia, poder tener contacto con ellos. No es de darles mucho trabajo, porque ellos también, al igual que los padres y los estudiantes, que nosotros los directivos también estamos viviendo esta pandemia (C2).*

*Siempre motivamos a los maestros que tienen contacto directo con las familias y los estudiantes para acompañar y brindar ayuda siempre que están necesitados. Sobre todo, el acompañamiento emocional y económico. (C1)*

*(...) en tiempo de pandemia el trabajo evangelizador debería detenerse, pero nosotros lo hemos hecho casi como si fuera presencial por lo que estamos reuniendo a los estudiantes de nivel primaria y secundaria a través del Zoom de repente hay estudiantes que no cuentan con internet activo, pero estamos teniendo buena acogida y eso es muy bueno. (E8)*

Esta preocupación de los directivos por los docentes, estudiantes y padres, es percibida por los docentes como un liderazgo humano, en consecuencia, genera en ellos sentimientos de motivación en el trabajo educativo virtual.

*(...) se ha percibido en los directivos su liderazgo humano. Cada uno de ellos nos perciben como personas y nosotros también a ellos los percibimos como personas comprensivas, tolerantes. (E1)*

*(...) siempre hay palabras positivas, de aliento y sobre todo de comprensión de la situación de cada docente. Periódicamente (los directivos) siempre están pendientes de lo que pasa con los docentes. Y también están muy pendientes de la situación de los estudiantes, por eso van supervisando a los profesores cómo el apoyo emocional en estos tiempos de pandemia hacia los estudiantes (E6)*

*(...) cuando hacen sus videos siempre van dando su positivismo de salir adelante. Así van siempre inculcando emocionalmente a los padres de familia, los estudiantes y a los profesores. (E4)*

*Sí, tengo el gusto de contar con un equipo directivo que está apoyando, dando fortaleza, soporte, incluso socio emocional en medio de esta pandemia (E2)*



Sin embargo, también la autocrítica por la calidad educativa y las limitaciones que se brinda en las circunstancias de pandemia son reconocidas por el directivo y el docente.

*Ver que nuestros estudiantes reciban la educación de calidad que ellos se merecen. Muchas veces los docentes no están cumpliendo con todo el proceso pedagógico que requiere el estudiante (dadas las circunstancias). La brecha que hay en la mayoría de las instituciones educativas está en proceso en los diferentes niveles y áreas. (C2)*

*Mi colegio está flaqueando en el aprendizaje de calidad (...) Veo que nos sometemos al solo manejo de la enseñanza por WhatsApp (E9)*

Por estas razones asumir los compromisos con la vocación son pieza clave para superar las limitaciones. Los directivos se aseguran de que el ideario de Fe y Alegría permanezca en pensar y actuar de los docentes.

*Todos los años, al inicio del año escolar renovamos nuestro compromiso anual. En las reuniones, siempre enfatizamos, en los profesores y en toda la comunidad educativa nuestra misión y visión que es trabajar para que nuestros estudiantes sean educados de manera integral (C2)*

*El grupo directivo y conjuntamente con los docentes tienen ese compromiso de velar no solo por la formación de los estudiantes sino también involucrar a los padres. No imponiendo sino de manera concientizada para que ellos tengan esa voluntad para participar con el colegio y también a los docentes. (...) nos sentimos comprometidos y con bastante agrado gusto y voluntad. Y eso se hace en una institución donde se ha construido una convivencia de familiaridad. (E1)*

Este año en particular, los compromisos se asumen concretamente entre directivos y docentes. A diferencia de los padres quienes por motivos de trabajo se han alejado

*Surgen problemas como no hay la conectividad no hay disponibilidad de tiempo por el horario están trabajando responde el estudiante y no el padre. O responden solo afirmativamente no hay una interacción para construir. Puede ser por las circunstancias en la que vivimos (E2)*

*(...) pero en los padres no se observa su apoyo como en el PEI o en la documentación de la visión solo se hace de manera general. Los profesores en ese*

*caso, están de intermediarios en las aulas. No le podría de decir porque tampoco hay APAFA y debería haber (E6)*

En segundo lugar, ante el objetivo específico N° 2 caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en el desarrollo del personal en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021, los docentes reconocen que los directivos gestionan oportunamente sus necesidades personales y remarcan el aporte de las hermanas de la Congregación Clarisas Franciscanas Misioneras del Santísimo Sacramento.

*Somos una familia (...) Y el aspecto personal familiar nos interesa mucho. Tenemos la bendición de contar con las hermanitas clarisas franciscanas como promotoras del colegio. Ellas son muy cercanas los profesores. (C2)*

*(...) en eso también entran las hermanitas. Entonces estamos super fortalecidos en la parte emocional. El colegio tiene una identidad de valores y aunque las hermanitas no pueden aportan en lo pedagógico porque muchas de ellas son de distintos países, pero en la parte emocional ellas complementan muy bien. (E8)*

*(...) en la parte humana, sí. Yo pasé momentos de dolor y me entendieron y fueron empáticos me han comprendido que no puedo pensar ni en los hijos y menos en una buena clase. Cuando pasas esta situación de fallecimiento no cabe ningún tipo de aprendizaje (E9)*

Y en el aspecto profesional, los docentes se sienten fortalecidos por las oportunidades que están brindando el Ministerio de Educación con la Plataforma Perueduca.

*Lo interesante del equipo directivo es que nos mandan cursos, nos mandan talleres, nos mandan enlaces y muchas posibilidades para hacerlo y nos motivan a hacerlo. (E2)*

*Yo tengo más de 15 años trabajando en Fe y Alegría y pues siempre los directivos han estimulado en el aspecto profesional para lograr mis metas (E3)*

*Sí, el equipo directivo (...) desea que me supere. Me lo ha dicho. (E7)*

*(...) ahora nos están estimulando con Perueduca (...) la mayoría está estudiando y esto es por iniciativa propia. Los docentes ya están formados y quieren seguir aprendiendo Los directivos nos dan la autonomía. La mayoría tiene maestría y algunos están llevando doctorado (E4)*

*A nosotros los contratados nos exigen con las capacitaciones y nos amanecemos y a mí me encanta porque estoy en un colegio parroquial (...) y al inicio no sabía lo era Perueduca, pero en estos años en el trabajo remoto nos están exigiendo en especial a los contratados. (E8)*

La resolución de conflictos es otro aspecto que resulta relevante para el desarrollo del personal. Por las aseveraciones de los participantes se ha percibido pocos conflictos. La mayoría de los cuales han sido asumidos por los docentes directamente. Cualidad que reconoce el directivo y el docente.

*(...) nos enteramos cuando ya fueron resueltos porque los profesores tienen esta habilidad de poder negociar y llegar a un acuerdo. (C2)*

*No, en el contexto de pandemia no he visto intervención de la dirección. Tal vez porque los padres arremeten con el profesor ya que tienen su número y el profesor resuelve con los padres con familia. (E4)*

Sin embargo, cuando el directivo interviene lo hace con discreción y oportunidad.

*(...) el ser discretos. Tener la confiabilidad de que las cosas que suceden dentro del colegio quedan en el colegio o en la dirección y es una fortaleza que el profesor tenga la confianza y la seguridad de que lo que lo pasado no ha salido para más y como se dice volteamos la página y continuamos. (C2)*

*es parte de la labor del directivo, en primer término, como responsable de la institución. Pero también está por lo que es convivencia, (...) se ha asumido una mística (...) los problemas no pueden dejarse para mañana (E2)*

Y para contribuir con un clima favorable y la convivencia armónica se esclarece a fin de año los aspectos en los que cada docente puede mejorar.

*(...) te entrevistan, la hermanita Edilene nos dice nuestras fortalezas y debilidades y eso me gusta y ayuda para que año tras año mejoremos. Yo lo valoro mucho porque ella es muy concisa, asertiva y es una forma de mejorar la convivencia (E8)*

Por otro lado, los conflictos relacionados con los padres y estudiantes tienen otra particularidad: la cercanía y el compromiso de manera consciente y por escrito.

*(...) cuando los estudiantes son observados por su conducta vienen los papas y junto con los directivos están conversando, firman un documento donde se comprometen a cambiar de manera consciente. (E4)*

En tercer lugar, ante el objetivo específico N° 3 caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en el rediseño organizacional en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021; los directivos y docentes reconocen que en la organización se brinda la libertad y autonomía necesaria para realizar diversas acciones pedagógicas.

*Al iniciar el año en la semana de programación nos han organizado por comisiones y cada comisión pues tiene un coordinador o coordinadora que es la que la que dinamiza al grupo (E2)*

*(...) el profesor elige en qué comisión desea estar y trabajar. Los docentes elaboran su propio plan anual de su comisión. Luego lo presentan se discute de manera general, se toman acuerdos, lo consolidamos y lo integramos a nuestra planificación anual. (C2)*

*(...) lo más importante son las comisiones. En ellas cada docente o cada grupo de docentes tienen sus aportes y sus libertades para desarrollar los proyectos (E6)*

*(...) Se hacen trabajos colegiado cada 15 días. (...) En vez de censurarnos nos dan la libertad de expresarnos (E1).*

Además, se gestiona el trabajo colaborativo y disciplinado.

*(...) nosotros ordenamos secuenciamos las actividades (...) Después lo mandamos al equipo directivo, nos los retorna para ver si es que es lo más adecuado de repente hay cruces de fechas, etcétera. (...). Y ahí yo se siento que hay una delegación de funciones de parte de parte del equipo directivo, porque al inicio se delega las funciones y siempre están recordándonos (E2)*

*(...) nos hemos acostumbrado a ser bastante disciplinados a tener bien organizada nuestras actividades. Entonces ya al directivo no le cuesta mucho trabajo, pues asumimos nuestras comisiones como un compromiso. (E3)*

*(...) nosotros tenemos un cuatro docentes bajo un área y bajo un coordinador que estamos en constante comunicación con dirección y obviamente se nos escucha. Damos aportes para mejorar. También escuchamos la retroalimentación de parte de dirección. (E6)*

Sin embargo, se percibe en la organización poca participación de las familias y poca interacción con la comunidad para el apoyo a las familias.

*Pienso que nos falta. A nivel de padres de familia nosotros trabajamos con los comités de aula, pero no con la comunidad. A menos que sea con la comunidad cristiana o la Parroquia (...) Pero así que tengamos una planificación coordinada con ellos todavía nos falta mucho por trabajar. (C2)*

*Con la comunidad siento que es muy poco solamente será en casos muy puntuales que escapan de nuestra función como el tema de familia, de maltrato y violencia que algún docente se entera y reporta. (...) se hace solamente es en casos muy puntuales o en casos cuando ya está desbordado, pero para incluirlo en el proyecto y organizar estos elementos no. (E2)*

*He visto apoyo sobre todo con orientación en Escuela de Padres, pero más allá de eso creo que falta tener conexión con estas instituciones porque si nos pueden ayudar. (F2)*

Finalmente, ante el objetivo n°4 caracterizar la gestión del liderazgo pedagógico en la enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021, los directivos y docentes reconocen que la oportunidad de pertenecer a Fe y Alegría 53 es abierta a todo docente que tenga el compromiso y asuma el ideario de Fe y Alegría. Además, es sumamente importante que logre conectarse con el estudiante a través de diversas estrategias.

*(...) no tenemos criterios normados, tampoco un perfil definido para escoger al personal. Nosotros les damos la oportunidad al profesor que busca trabajo y en el caminar del año lectivo vamos viendo el compromiso que pueda manifestar según nuestro ideario a favor de los más necesitados. (C2)*

*El amor a los niños y adolescentes. El amor por la educación y el compromiso a una educación de calidad (C1)*

*Los directivos consideran a todos los docentes que se presentan. Y todo docente tiene derecho de participar, pero una vez que está en la institución allí es dónde se forma. Aprende a ver la visión de la institución y el perfil con los demás. (E1)*

*(...) es dar más del tiempo no solo con el cumplimiento de las horas, sino que exceda porque el docente hace una labor de servicio como líder activo de la comunidad. (E2)*

*(...) en el camino tenemos que demostrar eficiencia buen desempeño, ser personas puntuales respetuosas con los miembros de la comunidad educativa y estar siempre capacitándonos, tener los conocimientos para poder enseñar a los estudiantes. (E 3)*

*Con desenvolvimiento en el colegio porque el colegio es como una familia. (E4)*

*(...) son docentes predispuestos, positivos, con una buena vibra o que mantienen el ambiente laboral. (E6)*

*(...) que tenga ética profesional, coherencia con lo que hace, que vea la realidad de Huaycán, que tenga empatía y que sobre todo sepa cómo llegar al estudiante. (E8)*

En cuanto a la gestión de entornos virtuales para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje en la educación remota, se percibe un esfuerzo de autocapacitación de los directivos y docentes que no es asumido de manera común. Para algunos docentes el apoyo técnico ha sido muy bueno, pero para otros muy poco desarrollado.

*(...) no sabíamos cómo hacer una clase por Zoom o Meet nos sabíamos hacer una clase por WhatsApp. Entonces todos iniciamos tanteando y eso nos ha obligado de cierta manera a podernos tecnificarnos más en entornos virtuales. Nosotros hemos ayudado a algunos profesores que tenían un poco de deficiencia en el manejo de los medios digitales ahora este año estamos más fortalecidos. Además, Perueduca ha dictado cursos a los profesores para que ellos puedan utilizar herramientas la mayoría está inmerso (C2)*

*(...) la dirección maneja oportunamente el acompañamiento y manejo de temas tecnológicos (E1)*

*Las herramientas tecnológicas se están manejando muy bien. Ahora los aplicativos en WhatsApp para tomar asistencia y la tecnología nos ha ayudado en cierto modo. Y de parte de la UGEL también para ir haciendo evaluaciones en Google Form, zoom, plataforma Meet, Classroom (E2)*

*El que está más alejado de realizarse ha sido el entorno virtual (E8)*

Se hace evidente una preocupación tanto interna como externa a nivel de IE. Por una parte, el equipo directivo ha propiciado talleres que orienten a los docentes en manejo de entornos virtuales y, por otro lado, a nivel nacional, el Ministerio de Educación del Perú a través de la plataforma Perueduca brinda servicios

pedagógicos que han servido de soporte ante la necesidad de actualización de las competencias digitales.

*(...) los docentes de innovación se han hecho talleres del uso del meet fue hace poco (E7)*

*(...) además, Perueduca ha dictado cursos a los profesores para que ellos puedan utilizar herramientas la mayoría está inmerso...(C2)*

En cuanto al monitoreo, el equipo directivo asumió la estrategia de formar parte de todas las aulas virtuales como administradores de esta manera pueden observar la sesión de manera sincrónica o asincrónica. Por otro lado, el acompañamiento se percibe de forma variable por los docentes: con aportes de estrategias para la práctica pedagógica, con aportes muy generales, pero sin especificar el área o con monitoreo y acompañamiento que aún no se ha hecho evidente.

*(...) siempre está acompañando no solo como veedor sino también nos brinda una crítica constructiva o alguna estrategia que podamos utilizar. (E7)*

*En cuanto al acompañamiento podría decir que también estamos en proceso, porque lo ideal es tener un acompañante especialista de nuestra área que nos pueda involucrar en ese aspecto. (E3)*

*Falta que entren a tu aula y te digan ¿qué tal si implementas esto? ¿te parece que hagas al final la evaluación?*

*En lo particular no sé si están monitoreando a otros colegas, pero en mi caso no me han monitoreado (...) para mí el monitoreo es nulo. (E9)*

Y si caracterizamos la gestión del liderazgo pedagógico en torno al currículo podríamos afirmar que hay una dependencia de la estrategia Aprendo en Casa del Ministerio de Educación; sin miras a reestructurar debido a los constantes cambios.

*En cuanto al currículo estamos de repente en proceso, porque Aprendo en Casa de un año para otro siempre va cambiando y eso requiere también de un esfuerzo adicional (...) nosotros tenemos que complementar este trabajo con los materiales como el cuaderno de trabajo. Tenemos que investigar bastante como docente (...) es un reto porque a veces no sabemos si los docentes estamos desarrollando a cabalidad. (E3)*

*Como es algo nuevo para todos, hay mucho que hacer. Hay que invertir mucho tiempo en el desarrollo de estos aspectos. (E6)*

*Si hacemos un currículo para la virtualidad y después tanto trabajo para nada, entonces mejor seguimos como estamos con aprendo en casa y lo demás. No es como la presencialidad. (E2)*

Adicionalmente a los problemas propios de la educación remota, los directivos han reducido la carga documentaria extra de manera estratégica para que no afecte directamente la labor de los docentes.

*La UGEL si nos recarga con muchos informes y llenados de aplicativos. Pero más allá del aspecto administrativo lo que nosotros tenemos que promover es el aspecto pedagógico (...) En la parte documentaria solo pedimos a los profesores el informe mensual (...) Y claro al margen, tenemos un link con los portafolios personales del profesor que incluyen las sesiones, sus planificadores semanales, sus registros y sus evidencias de los estudiantes. (C2)*

La documentación, particularmente en este periodo de emergencia sanitaria, es percibida de manera variable en los docentes. Algunos se sienten conformes, pero otros manifiestan sentirse sobrecargados a pesar de la intervención del directivo por reducir el trabajo.

*(...) el perfil del equipo directivo ha sido resumir todo documento que no genera carga laboral para el docente. Por eso nos ha dado tranquilidad emocional y en el aspecto laboral. (E1)*

*a nosotros nos mandan lo justo y necesario lo que esa dentro de la ley y esto lo hacen para que nosotros emocionalmente estemos más tranquilos. (E 4)*

*En el caso del colegio nos han dado bastante libertad y lo he tomado para desarrollar los instrumentos y la documentación que yo necesito para educar y monitorear el aprendizaje de mis estudiantes. (E6)*

*Al inicio del año solicitan información de los padres de familia, pero luego sale otro formato con preguntas que redundan (...) También los cuadros que envían y adicionalmente a ello, informes sobre dificultades, logros y propuestas que ya vienen integrados en el informe y un Excel sobre la permanencia de los niños. y los portafolios que nos piden de manera semanal. Realmente es cargado. (E7)*

*(...) estamos en proceso, porque muchas veces trabajamos la parte administrativa con los informes, con los documentos que nos están pidiendo sesiones, programaciones, capacitaciones y ahora con las nuevas tecnologías tenemos que*



*presentar evidencias de nuestro trabajo y subirlos al drive y a veces dedicamos nuestro sábado y domingo. (E3)*

## **4.2 Discusión de los resultados**

A fin de sintetizar el estudio y contrastándolo con los antecedentes y el marco teórico, se halló que la Visión de futuro es una de las categorías más desarrolladas en la gestión del liderazgo pedagógico de la IE Fe y Alegría 53. Como afirma Leithwood (2009) el líder ayuda al grupo a establecer un rumbo organizacional y para lograrlo, maneja sus habilidades comunicacionales para definir con claridad los problemas y tomar decisiones efectivas. Coincidentemente Fernández (2020) reconoce que la comunicación es una de las principales capacidades del líder pedagógico que le permite, en otros beneficios, fortalecer los compromisos asumidos y motiva continuamente a cumplir con la misión educativa.

El desarrollo del personal es otra de las categorías destacables. En primer lugar, se evidencia, en la gestión directivo, el sentido de familiaridad, confianza y de cercanía entre los actores educativos en especial en este periodo de pandemia. De esta manera, la inteligencia emocional de los líderes corresponde con su capacidad para conectarse con los demás y ayudarlos a desarrollar sus propios recursos emocionales en el ejercicio de su trabajo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). La atención personal de un líder hacia sus empleados incrementa sus niveles de entusiasmo y optimismo, así como influye de manera indirecta el su rendimiento (McColl-Kennedy y Anderson, 2002)

Por otro lado, las prácticas mencionadas favorecen las relaciones interpersonales generándose un clima institucional saludable y revelándose pocos conflictos dentro de la institución los cuales son manejados con mucha discreción y oportunidad. Para Romero (2021) los directivos se empeñan en generar un clima escolar de vínculos estrechos entre las personas, en los que prima la cordialidad y la confianza. Así se reconoce en su estudio que no hay conflictos de convivencia importantes. Similares resultados se observaron en España con los estudios de Ritacco (2021) para quien las directrices comunes y la resolución de conflictos siguen siendo los puntos focales en la atención y accionar de los directivos.

En la categoría Rediseño organizacional, Leithwood (2009) haciendo mención de los aportes de Louis, Kruse et al, (1995) señala que el equipo directivo tiene la oportunidad de modificar las estructuras organizacionales a fin de facilitar el rendimiento del personal y el cumplimiento de las metas que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje. Particularmente desde el año 2020 hasta la fecha se han gestionado cambios en el horario escolar, en el medio de conexión, en la reformulación de espacios que brinden soporte emocional a los estudiantes, entre otros. Con respecto a este último, la Pastoral del colegio, como espacio de distensión entre los estudiantes, tiene muy buena acogida y se viene desarrollando a través del aplicativo zoom.

Asimismo, al inicio del año escolar, el equipo directivo brinda a los docentes la libertad para asumir la comisión de trabajo que les resulte más estimulante. Esta práctica genera responsabilidad y automotivación haciendo de este, un trabajo colaborativo. Leithwood (2009) afirmaba que los líderes brindan al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es importante.

Sin embargo, una de las limitaciones en la gestión del equipo directivo se expresa en las pocas prácticas de participación familiar dentro de la escuela y la interrelación escuela-comunidad. Leithwood (2009) haciendo alusión a los trabajos de Henderson y Berla (1994) señala que cuando la institución educativa apoya a las familias para que desarrollen la cultura educativa en el hogar; cito como ejemplos: nutrición, hábitos familiares, apoyo académico, entre otros; los educandos vulnerables, en situación de pobreza, o con orígenes culturales diversos alcanzan puntajes cercanos a los estudiantes con mejores oportunidades. Es por ello que el tema no puede pasar por inadvertido dada la situación de vulnerabilidad económica y sanitaria de muchas familias. Similares resultados se evidencian en los estudios de Bolívar et al. (2017) quien recoge graves carencias en relación con la comunidad y cierta conformidad con el estatus quo del momento.

Finalmente, la categoría Gestión de la enseñanza aprendizaje se evidencia como una de las más débiles a pesar del compromiso del personal y su identificación por el ideario de Fe y Alegría. Moreno (2020) reconoce que el contexto de pandemia el manejo de la tecnología como solución ante la pérdida de los aprendizajes ha revelado una enorme brecha digital marcada no solo por el acceso

a internet sino también por la elección del entorno virtual que asume cada escuela. Javier (2021) señaló que asumir la enseñanza remota como una necesidad y no como estrategia implica un gran reto tanto para docentes y más aún para los directivos quienes al acompañar deben realizar los ajustes necesarios como la retroalimentación para mejorar la calidad educativa.

Otro de los aspectos dentro de la categoría en mención, se relaciona con la exclusividad en el trabajo escolar. Leithwood (2009) manifiesta que un líder efectivo aparta los elementos que distraen o perjudican el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, el equipo directivo ha gestionado la reducción de documentaria considerando que la labor docente se basa en acciones prioritariamente pedagógicas. Sin embargo, los esfuerzos no son suficientes para evitar el cansancio laboral y el estrés generado por un sistema educativo que avanza sin considerar a los principales actores del quehacer educativo.

Similar situación ocurre con el desarrollo del currículo. El grado de dependencia con el programa Aprendo en Casa, la inclusión de cursos virtuales, la implementación documentaria cada vez más novedosa altera el quehacer del directivo y del docente influyendo de cierto modo el desarrollo de los aprendizajes. Coincidentemente antes de la pandemia, Weinstein (2014) en Chile y Ritacco (2019) en España concluyeron en sus investigaciones que tanto el currículo como el trabajo por competencias es el menos desarrollado por la gestión del directivo. Por lo cual es necesario considerar, como mencionaba Ritacco (2019) la necesidad de autonomía real que permita al directivo realizar los ajustes necesarios en lo pedagógico.

Finalmente, como afirma Bolívar (2010) enfatizar la enorme responsabilidad que ejercen las autoridades educativas en involucrarse en la generación de estrategias de implementación del currículo a fin de garantizar los aprendizajes necesarios de los estudiantes, según mi punto de vista, resulta desafiante. Así como también lo es, propiciar del desarrollo de los impulsores correctos de Fullan (2021) en circunstancias donde las políticas y el ejercicio escolar no son complementarios y mucho menos coordinados.

## V. CONCLUSIONES

1. A partir del análisis de las entrevistas realizadas a directivos, docentes y padres de familia se concluye que hay dos rasgos principales que distinguen la gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la I E Fe y Alegría N 53. El primero, el equipo directivo ejerce una comunicación muy cercana y empática con todos los agentes educativos lo que genera un clima armónico y trato horizontal entre los involucrados. El segundo, evidencia limitada participación de las familias y la comunidad en el desarrollo de la educación remota.
2. Con respecto a la visión de futuro, la gestión de liderazgo pedagógico del equipo directivo se caracterizó por asumir la visión institucional de manera compartida y con altas expectativas pese a las limitaciones del contexto por la emergencia sanitaria. Así también los compromisos con las metas institucionales, se desarrollan con mayor dedicación y unidad.
3. En referencia al desarrollo del personal, se concluye que la gestión del equipo directivo considera las necesidades personales y profesionales de los docentes manifestando preocupación por el aspecto emocional y su desenvolvimiento en las competencias digitales. Fortalecidos, además con la mística de amor y compromiso por parte de las hermanas de la Congregación Clarisas Franciscanas Misioneras del Santísimo sacramento, se desarrolla un clima institucional saludable con mínimos los conflictos de convivencia por atender.
4. Considerando el rediseño organizacional, el equipo directivo se caracterizó por propiciar consensos entre docentes y directivos para elaborar trabajos colaborativos de comisiones y colegiados por área que favorezcan principalmente la educación remota. Las acciones fueron desarrolladas en un ambiente de autonomía y responsabilidad.
5. Diversos factores han influido en el desarrollo de la gestión de la enseñanza aprendizaje: la necesidad del manejo del WhatsApp como herramienta que facilita la comunicación de manera gratuita, la implementación del Programa Aprendo en Casa, acompañamiento pedagógico parcial y el esfuerzo por parte de algunos docentes por presentar documentación variada que sustente el trabajo realizado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Al equipo directivo, seguir sosteniendo en el tiempo el clima armónico en base al trato horizontal entre los actores educativos. Asimismo, convertir a la escuela en un centro de aprendizajes extramuros lo que significa establecer de manera planificada y organizada diversas alianzas con organizaciones locales y con las familias para favorecer las condiciones de aprendizajes de los estudiantes por medio de talleres de nutrición, hábitos de estudio, actividades extracurriculares entre otros.
2. Al equipo directivo seguir afianzando la visión de la IE, las expectativas y los compromisos con las metas institucionales y difundirlas por medios virtuales de manera que se sigan interiorizando las características, valores y mística propias de la Institución Fe y Alegría N° 53 dentro fuera de la IE.
3. A los maestros de la I E y directivos focalizar el desarrollo de la inteligencia social considerando que gran parte de la mejora escolar se produce cuando se involucran e intercambian experiencias en las comunidades de aprendizajes, colegiados y acompañamientos. Complementariamente a esta práctica fortalecer la competencia digital entre docentes a fin de motivar a los estudiantes con aprendizajes interactivos, novedosos y estimulantes.
4. A los directivos incluir en el plan de rediseño organizacional, acciones de atención y escucha a las necesidades de los padres de familia de manera que se minimicen las brechas económicas y educativas de los estudiantes.
5. A los directivos, fomentar la autonomía real en los procesos pedagógicos, libres de presiones externas como documentación innecesaria y cambios inesperados en el currículo del Programa Nacional Aprendo en Casa, de manera que se otorgue exclusividad en el quehacer pedagógico. Asimismo, focalizar la atención en el acompañamiento amigable mediante feedbacks que dé a conocer los nudos críticos observados en las sesiones de aprendizaje remoto.

## REFERENCIAS

- Alarcón (2020) Gestión del liderazgo pedagógico en la emergencia nacional por COVID-19 en la institución educativa Tacna, Barranco, Lima 2020. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64550/Alarcon\\_LCR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64550/Alarcon_LCR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Anderson, S. (2010) Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2  
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Ávila, M. (2002) Aspectos éticos de la investigación cualitativa  
<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Baldonado, M. (1999) Fe y Alegría: una iniciativa social de educación pública de calidad para los más pobres.  
<https://www.redalyc.org/pdf/270/27029106.pdf>
- 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://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bolívar, A., Caballero, K., & García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 25(95), 483-506. <https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v25n95/1809-4465-ensaio-S0104-40362017002500780.pdf>
- Bush, T., y Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know ? School Leadership & Management, 34(5), 553–571.
- Cisterna, F. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales. Texto de apoyo a la docencia. Chile: Universidad del Bio-Bio.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones, 4(2), 231-284. doi:10.20511/pyr2016.v4n2.122
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., y Hopkins, D. (2011). Successful school leadership:

Linking with learning and achievement. Maidenhead: Open University Press.

Duque, J. (2015). Líderes para el Cambio con Visión de Sostenibilidad. Un modelo conceptual concebido para formar competencias transformadoras. (56-67). Novum Scientiarum Vol. 1 - número. 1 - AÑO 2015

Epstein, J. (2001): School, family, and community partnerships. Preparing educators and improving schools. Boulder, CO, Westview Press.

Fernández, E. (2020) Prácticas y actitudes de directores de colegios de Fe y Alegría, desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Estudio de caso de la red rural Perfal 44 en la provincia de Quispicanchi – Cusco. (Tesis de maestría, Universidad Antonio Ruiz de Montoya).

[http://repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/2263/Fern%  
c3%a1ndez%20Ladera%2c%20Eddy%20Eduardo\\_Tesis\\_Maestr%  
c3%ada\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/2263/Fern%c3%a1ndez%20Ladera%2c%20Eddy%20Eduardo_Tesis_Maestr%c3%ada_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Fullan, M. (2021) The right drivers for whole system success.

[https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2021/03/Fullan-CSE-Leading-  
Education-Series-01-2021R2-compressed.pdf](https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2021/03/Fullan-CSE-Leading-Education-Series-01-2021R2-compressed.pdf)

Fullan, M. (2012). Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge. Toronto: Pearson.

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile

García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española. Propósitos y Representaciones, 5(1), 205-273. doi:10.20511/pyr2017.v5n1.152

Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/  
wp-content/uploads/2012/03/documentos\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gómez, R., & Medina, A. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Perspectiva

- Educacional. Formación de Profesores, 53(1), 91-113. Recuperado desde <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/127>
- Hallinger, P. (2010). Gateways to leading learning. Leading educational change. APCLC Monograph Series (Vol. 1). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123-126. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>
- Heykka, J., Kahila, S., Suhonen, K. (2020) A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland. *South African Journal of Childhood Education*, v10 n1 Article 837 2020. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1272130.pdf>
- Henderson, A. y Berla, N. (Eds.). (1994). A new generation of evidence: The family is critical to student achievement. Washington DC. National committee for citizens in education, centre of law and education.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. México D.F. Ediciones McGRAW-HILL.
- Huamán (2021) Educación remota y desempeño docente en las instituciones educativas de educación secundaria en el distrito de Huancavelica en tiempos de Covid-19. (Tesis de Doctor, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55731/Huaman\\_RL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55731/Huaman_RL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huerta, L. (2020). Liderazgo pedagógico de los directivos - Una mirada desde las instituciones educativas públicas. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47548/Huerta\\_FLE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47548/Huerta_FLE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Javier, S. (2021) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Alter Christus Ate, Lima – 2020. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62872/Javier\\_VS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62872/Javier_VS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez, R (2018) Guía metodológica para desarrollar liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas de la UGEL - Ventanilla, Callao. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola).



[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3553/1/2018\\_Jimenez-Chumacero.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3553/1/2018_Jimenez-Chumacero.pdf)

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

[https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportesdesde-la-investigacion.html#download\\_tab\\_content](https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportesdesde-la-investigacion.html#download_tab_content)

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Research Report 800.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). Review of research how leadership influences student learning. Minneapolis; Toronto & New York.

Leithwood, K. y Riehl, C. (2009) ¿Qué sabemos sobre el liderazgo educativo? En K. Leithwood (Coord.), ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación (pp.17-34). Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.

Leiva, M., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. Calidad en la Educación, (51), 225-251. doi:10.31619/caledu.n51.635

Louis, K., & Kruse, S. (1995). Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools. Newbury Park, CA: Corwin Press.

Loyola-Bustos, C. (2019). Estableciendo “conversaciones desafiantes” en el ejercicio del liderazgo pedagógico. Revista Saberes Educativos, (4), 129-146. Recuperado desde <https://revistateoria.uchile.cl/index.php/RSED/article/view/5>

MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). Principled narrative. International Journal of Leadership in Education, 12(3), 223–237

McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leadership Quarterly, 13(5), 545–559

MINEDU. (2014). Marco de Buen Desempeño. Directivos construyendo escuela. Lima, Perú.

[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

MINEDU. (2003). Ley 28044. Ley General de Educación. Lima, Perú: MINEDU

Moreno (2020) BLOG Preparación de las escuelas para el aprendizaje digital, en opinión de los directores. Un análisis de PISA 2018 y sus implicancias para la respuesta a la crisis del COVID-19 (Coronavirus)

Özdemir, Nedim. (2020). Principals as Instructional Leaders: Observation of Turkish and

Math Instruction in Lower Secondary Schools in Turkey. i.e.: inquiry in education:

Vol. 12: Iss. 1, Article 4. Retrieved from:

<https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol12/iss1/4>

Pereyras, A (2018). Un marco para la gestión del cambio. Pensar fuera de la caja. Experiencias educativas innovadoras, Vol. 3 Volumen 3  
[https://redglobal.edu.uy/storage/app/media/recursos/pensar\\_fuera\\_de\\_la\\_caja\\_web.pdf](https://redglobal.edu.uy/storage/app/media/recursos/pensar_fuera_de_la_caja_web.pdf)

Pittman, T. S. (1998). Motivation. In D. T. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 549–590). Boston, MA: McGraw-Hill.

Ritacco, M. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. Un estudio cualitativo *Educatio Siglo XXI*, Vol. 37 n°1, p147-164. 18p.  
<http://dx.doi.org/10.6018/j/363441>

Rivera, Y. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, Vol 59(2), 27-44.  
doi: 10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1055

Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration [BES]*. Wellington.

Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>

Rodríguez, M., Ordóñez, R., & López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292.  
doi:10.6018/rie.364581

Rodríguez, G. (2015). Metodología de la investigación. España. Recuperado de:  
<https://www.researchgate.net/publication/44376485>

Romero, C (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90.  
<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

Slegers, P., Geijsel, F., & van den Borg, R. (2002). Conditions fostering educational change. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer

Suratman (2021) Instructional Leadership Style at MAN 1 Samarinda. *DINAMIKA ILMU* Vol. 21 No. 1, 2021 P-ISSN: 1411-3031; E-ISSN: 2442-9651 doi: <http://doi.org/10.21093/di.v21i1.2948>

Troncoso, Cl. Amaya Antonio (2017) Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

UNESCO (2020) ¿Cómo enfrentar la crisis de aprendizajes en América Latina? Una mirada a las recomendaciones de política pública: evidencia a partir del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo del LLECE. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375140/PDF/375140spa.pdf.multi>

Volante, P. (2008). Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje. En O. Maureira, (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (185-214). Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.

Yangali, J. (2020) Descentrar la educación e investigación: una urgencia en tiempos de pandemia. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.583>

Weinstein, J. (Agosto, 2014) Liderazgo directivo, factor clave para el éxito escolar. En R. Egaña (Director Nacional), *Ciclo de Conferencias del Servicio Civil sobre Modernización del Estado*, Chile.

## **ANEXOS**

### Anexo 3: Matriz de categorización

Título: Gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte - 2021

Autor: Br. Emy Eulalia López Malqui

Problema de investigación	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Metodología	Instrumento
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo se Caracteriza la Gestión del liderazgo pedagógico durante la pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cómo se caracteriza la Visión de futuro en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo se caracteriza el desarrollo personal de los docentes en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo se caracteriza el rediseño organizacional en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?</p> <p><b>Problema específico 4</b> ¿Cómo se caracterizar la gestión de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Caracterizar la Gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021</p> <p><b>Objetivo específico 1:</b> Caracterizar la Visión de futuro en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021</p> <p><b>Objetivo específico 2:</b> Caracterizar el desarrollo personal de los docentes en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021</p> <p><b>Objetivo específico 3:</b> Caracterizar el rediseño organizacional en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021</p> <p><b>Objetivo específico 4:</b> Caracterizar la gestión de enseñanza y aprendizaje en tiempos de pandemia en la I.E. Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte – 2021</p>	<p><b>Primera categoría:</b> Visión de futuro</p>	Visión compartida	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Descriptivo</p> <p>Diseño: Fenomenológico</p> <p>Participantes: 2 directivos 12 docentes 3 padres de familia</p>	<p>Entrevista semi estructurada Instrumento Guión de entrevista /Cuestionario</p>
			Altas expectativas		
			Compromisos con la metas y la visión de la I.E		
		<p><b>Segunda categoría:</b> Desarrollo del personal</p>	Atención a las necesidades profesionales y personales		
			Resolución de conflictos		
		<p><b>Tercera categoría:</b> Rediseño organizacional</p>	Sistematización y cultura colaborativa		
			Inclusión de las familias y la comunidad		
		<p><b>Cuarta categoría:</b> Gestión de la enseñanza aprendizaje</p>	Dotación del personal		
			"Apoyo técnico, monitoreo, acompañamiento y coordinación del currículo		
			Exclusividad en el trabajo escolar		

## Anexo 4: Cuestionario de entrevista

### Guión de entrevista/ Cuestionario de Gestión de Liderazgo pedagógico

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Participación en la I.E (aportes en procesos de mejora de la I E)
Años ( )	M ( ) F ( )	.....
Condición laboral	Especialidad/ Grado de instrucción	Años en el cargo o permanencia en la IE
Nombrado ( ) Contratado ( )		Director ( ) Docente ( ) Padre de familia ( )

A continuación, se presentan preguntas de respuesta abierta relacionadas a la Gestión del liderazgo Pedagógico en los directivos.

1. Considerando que la visión de la IE es

Nuestra Institución Educativa Fe y alegría 53 de destaca en la localidad por brindar formación integral y trabajo evangelizador, basado en valores, desarrollo de competencias y conciencia ambiental, con egresados comprometidos con su contexto social.

¿Qué tan identificado se siente? ¿Con que aspecto en especial?

Respuesta:

2. Ante los diversos problemas del entorno como la emergencia sanitaria por el Covid-19, problemas económicos, problemas emocionales u otros, ¿el director motiva y genera una visión positiva o esperanzadora entre estudiantes, padres o docentes?

Respuesta:

3. ¿El equipo directivo involucra a los docentes y a padres de familia en la ejecución de talleres, capacitaciones, jornadas, evaluaciones que hacen posible el desarrollo de la visión de la IE? Puede citar un ejemplo.

Respuesta:

+

4. En función a las características de los docentes, ¿el equipo directivo estimula su desarrollo profesional y considera sus sentimientos o necesidades personales?

- ¿Los motiva para capacitarse, actualizarse? ¿Los aconseja cuando tiene problemas familiares, enfermedad, económicos, etc?

Respuesta:

5. ¿El equipo directivo interviene en los conflictos entre docentes, padres o estudiantes para favorecer el buen clima dentro de la Institución Educativa? ¿Cómo lo hace? ¿Puede citar un caso?

Respuesta:

6. ¿Con qué frecuencia el equipo directivo organiza al personal docente de manera que cada uno de ellos contribuyan en las decisiones de actividades, talleres, jornadas, encuentros de la IE?

Respuesta:

7. ¿El equipo directivo utiliza el aporte de las instituciones de su localidad (hospital, comisaria, DEMUNA, etc.) para mejorar las condiciones de las familias? Explique

Respuesta:

8. ¿El equipo directivo selecciona al personal docente idóneo para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Qué criterios toma en cuenta?

Respuesta:

9. En el contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19, ¿El director gestiona el manejo de entornos virtuales, monitorea, acompaña y coordina el currículum con los docentes a fin de garantizar el desarrollo de los aprendizajes en el periodo remoto?

- ¿Considera que el director orienta a los docentes en el manejo de las nuevas tecnologías para que los aprendizajes vía remota sean oportunos para sus hijos?

Respuesta:

10. ¿El director se asegura de que los docentes dediquen su máximo el tiempo en el desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes, para eso reduce otras actividades no necesarias como las de tipo documentario?

Respuesta:



## Anexo 5: Autorización de aplicación de los instrumentos.

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

Ate, 24 de mayo del 2021.

### CARTA N° 001-2021 EELM

**Señorita:**

**Mg. ANA NOEMI ZUÑIGA ESTEBAN**

**Directora de la IE Fe y Alegría No 53 Ate – Lima**

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a su digna persona para saludarle cordialmente y para presentarme. Mi nombre es **EMY EULALIA LOPEZ MALQUI** identificado con **DNI N° 10874535**; estudiante del Programa de **MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION** con código de matrícula N° **7002475428** de la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO** quien actualmente me encuentro desarrollando el trabajo de Investigación (Tesis):

### **"GESTIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN LA I.E. FE Y ALEGRÍA No 53, ATE VITARTE - 2021"**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgarme el permiso y brindarme las facilidades, para **poder aplicar en forma virtual los instrumentos de la investigación** y así desarrollar el presente trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,

Recibido  
24/05/2021



---

Emy Eulalia López Malqui

## **Anexo 6: Formato de Consentimiento informado.**



### **Cuestionario de Gestión de Liderazgo Pedagógico**

#### **Consentimiento Informado:**

El propósito de este consentimiento es explicarle que ha sido considerado/a como participante del estudio sobre Gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte - 2021. La investigación es conducida por la Br. Emy Eulalia López Malqui del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de un cuestionario con preguntas de percepción sobre la caracterización de la Gestión del Liderazgo Pedagógico, dado que en la realidad actual la gestión del directivo se da en condiciones de aislamiento y distancia social, debido a la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19 que se vive en todo el mundo. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder a 10 preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 15 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria así mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que usted 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° del celular 918796830 o al correo electrónico [emylopemalqui3@gmail.com](mailto:emylopemalqui3@gmail.com). Asimismo, usted puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto (      )

## Anexo 7: Matriz de análisis.

### MATRIZ DE ANÁLISIS: PROCESO DE SATURACIÓN Y COMPARACIÓN

Codificación de colores	Respuesta Preg 01	Respuesta Preg 02	Respuesta Preg 03	Respuesta Preg 04	Respuesta Preg 05	Respuesta Preg 06	Respuesta Preg 07	Respuesta Preg 08	Respuesta Preg 09	Respuesta Preg 10
Color	Amarillo	Verde	Turquesa	Fucsia	Azul	Plomo	Rojo	Oliva	Violeta	Verde azulado

<b>Pregunta 01:</b> Considerando la visión de la IE ¿Qué tan identificado se siente?	
<b>Categoría:</b> Visionar el futuro	<b>Sub categoría:</b> Visión compartida

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “amarillo” - Ideas más relevantes
Docentes	E1	Con los valores porque la institución se caracteriza por formar a personas para que se desarrollen en su entorno familiar y social. Para eso preparamos. No para que ellos compitan con contenidos de tipo académico.
	E2	Me identifico con brindar una formación integral, porque considero que todo educando, como un niño o adolescente que está en proceso, es una persona que necesita una formación no solamente académica, no solamente conceptual, sino que vayan en todos los campos, sea la parte biológica, emocional, social, política, etcétera.
	E3	Me identifico con el desarrollo de las competencias que corresponden a mi área y también con los valores porque para ser docente tengo que ser un modelo para los estudiantes. Me identifico también con el rol evangelizador

		porque creo que Dios siempre es un ejemplo a seguir en nuestras vidas y debemos transmitir a nuestros estudiantes todas sus enseñanzas.
	E4	Con la formación integral y los valores porque las personas se deben desarrollar en todas las áreas no en un área exclusiva. Y dependiendo si uno descubre la habilidad que tiene va a destacando, pero en si una persona debe saber devolverse en todo acompañado de los principios valores ética y moral.
	E6	Pienso que la mejor forma de educar es con las acciones que se dan dentro del colegio y una de las principales fortalezas del colegio es el desarrollo de áreas verdes con el programa de la botella de agua que los alumnos traen desde sus casas. Convirtiendo a Fe y Alegría en un bonito sitio o área verde de la zona(...) Al hablar de integral, englobamos los valores, las competencias, la conciencia ambiental. No solamente es un enfoque de trabajar y desarrollar la competencia en contenido sobre todo como los números y las letras; sino ir más allá. Hacer que el estudiante se prepare para la vida misma.
	E7	Me identifico con la formación en valores y la conciencia ambiental que se practica en el colegio Fe y Alegría porque me gusta hacerlo. Considero que esto puede cambiar a los estudiantes y mejorarlos como personas.
	E8	En la formación integral, con el trabajo evangelizador basado en valores(...) eso es muy importante porque estamos evangelizando a distancia.
	E9	Me identifico en brindar formación integral, desarrollando diversas competencias, con la conciencia ambiental, con la calidad de la enseñanza...La práctica de valores es importante; en especial porque debíamos ser tolerantes con los horarios, con los hogares diversos, con padres divorciados. Enseñar a ser prudentes a controlar sus emociones.
	E10	Con la formación en valores para sean buenos ciudadanos y también desde pequeños a cuidar el medio ambiente.
Directivos	C2	(...) me identifico con la totalidad de la visión, porque ahí enmarca lo que nosotros somos, lo que nosotros trabajamos. Brindamos una formación integral basada en valores, valores cristianos, la conciencia ambiental (...) lo que nosotros profesamos es que nuestros egresados, nuestros estudiantes, sean personas, individuos activos en la transformación de su contexto social donde ellos se desenvuelven. Una persona puede ser un muy buen profesional, puede alcanzar mucho éxito, pero si no tiene valores pensamos que no sería un individuo socialmente bueno. Vemos ahora que había tanta corrupción. Pienso que los valores son esenciales para todo ser humano.

	C1	(...) educación popular de calidad para los más necesitados, educación en valores y conciencia ambiental para transformar el entorno social.
Padres de familia	F1	Con la formación integral y los valores. Cuando dice trabajo evangelizador es porque están las hermanas siempre orientando a uno tiene que tener una fe en Dios y que también pues es muy importante siempre encomendarse al para tener una mejor vida, una espiritualidad y una convivencia más tranquila. Además en los valores es lo que lo va formando y va aprendiendo en casa y se va complementando.
	F2	Me identifico más con los valores porque quiero que mis hijos tengan principios sólidos para vivir en armonía en una sociedad que cada día es más cambiante.
	F3	Creo que más me identifico con el aspecto ambiental porque hay muchas plantas es un ambiente bonito para estudiar.

**Pregunta 02:** Ante los diversos problemas del entorno como la emergencia sanitaria por el Covid-19, problemas económicos, problemas emocionales u otros. ¿El director genera motiva y genera una visión positiva o esperanzadora entre estudiantes, padres y docentes?

**Categoría:** Visionar el futuro

**Sub categoría:** Altas expectativas

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color "verde" - Ideas más relevantes
Docentes	E1	(...) vamos dos años en educación remota y se ha percibido en los directivos su liderazgo humano. Cada uno de ellos nos perciben como personas y nosotros también a ellos los percibimos como personas comprensivas, tolerantes.
	E2	Sí, tengo el gusto de contar con un equipo directivo que está apoyando, dando fortaleza, soporte, incluso socio emocional en medio de esta pandemia
	E3	Considero que el equipo directivo siempre está haciendo el soporte emocional a los estudiantes y también a los docentes y a los padres de familia. Como institución parroquial tenemos ese soporte emocional y espiritual en este

		tiempo de pandemia. Obviamente también el aspecto económico. El equipo directivo también está brindando apoyo a las familias que puedan pasar por alguna situación de emergencia o algún problema económico
	E4	El equipo siempre está acompañándonos cuando hacen sus videos siempre van dando su positivismo de salir adelante. Así van siempre inculcando emocionalmente a los padres de familia, los estudiantes y a los profesores.
	E6	(...) siempre hay palabras positivas, de aliento y sobre todo de comprensión de la situación de cada docente. Periódicamente (los directivos) siempre están pendientes de lo que pasa con los docentes. Y también están muy pendientes de la situación de los estudiantes, por eso van supervisando a los profesores cómo el apoyo emocional en estos tiempos de pandemia hacia los estudiantes
	E7	De alguna manera sí, hay animación al personal docente para ir mejorando e ir cumpliendo metas con los estudiantes.
	E8	Percibo que la directora está más preocupada por los papeles de cumplir a la hora
	E9	El año pasado, la pandemia nos ha sorprendido en el sector salud y educación (...). A pesar de eso maestros, padres de familia, se han adaptado a la situación compartiendo en casa el teléfono móvil. Pero no he observado motivación por parte de los directivos sino más bien he visto una falta de decisión, de estrategias, de opiniones divididas o no había coordinación Mi colegio está flaqueando en el aprendizaje de calidad. Vemos debilidad en la cabeza y los profesores se ven debilitados. Veo que nos sometemos al solo manejo la enseñanza por WhatsApp. Ellos pueden ser más fuertes, pero apaciguan la situación. Los chicos saben más que uno mismo.
	E10	El equipo directivo se ha preocupado más por los estudiantes, nosotros debemos entender su situación. Por ejemplo, han hecho talleres socioemocionales para los docentes y padres de familia.
Directivos	C2	Este periodo de emergencia sanitaria (...) uno de los aspectos primordiales es el soporte emocional en todos los niveles. A nivel docente, padres familia y estudiantes, porque la mayoría de los actores de la institución educativa de alguna u otra manera están siendo afectados por esta pandemia. Quizás no directamente, pero indirectamente un amigo, un familiar, un conocido, alguien cercano ha sido tocado por este virus. Entonces el soporte emocional es fundamental, el saber ser empáticos y ponernos en lugar de la otra persona, sea padre de familia, sea estudiante o sea docente. Pienso que esa es una parte principal que ataca generalmente a lo que es el ser humano. En otros aspectos administrativos y pedagógicos, por ejemplo, hemos diseñado el desarrollo de las actividades académicas

		con los estudiantes, de manera que haya que haya una mayor participación viendo la realidad de cada estudiante con respecto a la colectividad a la disposición de tiempo para entrega de sus evidencias. A los profesores, también hemos visto tiempo libre para dedicarse a su hogar, a su familia, poder tener contacto con ellos.
	C1	Siempre motivamos a los maestros que tienen contacto directo con las familias y los estudiantes para acompañar y brindar ayuda siempre que están necesitados. Sobre todo, el acompañamiento emocional y económico.
Padres de familia	F1	Al inicio se ha visto muchos mensajes para cuidarnos en especial en la entrega de alimentos y materiales, pero se ha ido disminuyendo estos mensajes y acciones. De parte de los tutores si se ha visto pero de los directores no
	F2	Considero que sí, porque he visto en los videos compartidos vía Facebook que hay un ánimo por parte de los directores y también de los maestros por mostrar lo mejor de los estudiantes: sus bailes, sus actuaciones, etc.
	F3	Virtualmente la directora y la profesora nos han orientado para que las clases se den de la mejor manera.

<b>Pregunta 03:</b> ¿El director involucra a los docentes y a padres de familia en la ejecución de talleres, capacitaciones, jornadas, evaluaciones que acercan a la visión de la IE? Puede señalar algunos ejemplos	
<b>Categoría:</b> Visionar el futuro	<b>Sub categoría:</b> Compromisos con las metas y la visión

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “turquesa” - Ideas más relevantes
Docentes	E1	Sí, porque el grupo directivo y conjuntamente con los docentes tienen ese compromiso de velar no solo por la formación de los estudiantes sino también involucrar a los padres. No imponiendo sino de manera concientizada para que ellos tengan esa voluntad para participar con el colegio y también a los docentes. (...)nos sentimos comprometidos y con bastante agrado gusto y voluntad. Y eso se hace en una institución donde se ha construido una convivencia de familiaridad.

E2	(Con respecto a los padres de familia) surgen problemas como no hay la conectividad no hay disponibilidad de tiempo por el horario están trabajando responde el estudiante y no el padre. O responden solo afirmativamente no hay una interacción para construir. Puede ser por las circunstancias en la que vivimos
E3	Sí, los directivos siempre están motivando sobre todo a los docentes para poder capacitarme por ejemplo con la plataforma de Perueduca, buscan que participemos en estudiar y siempre estamos en ese camino. Siempre ha sido el objetivo o visión de Fe y Alegría de capacitarnos para estar a la vanguardia.
E4	Hay un grupo o comisión de profesores que están apoyando muy cerca a los directivos, pero en los padres no se observa su apoyo como en el PEI o en la documentación de la visión solo se hace de manera general. Los profesores en ese caso, están de intermediarios en las aulas. No le podría de decir porque tampoco hay APAFA y debería haber
E6	De parte de los directivos, sí. En general, Fe y Alegría y últimamente el Ministerio también está impulsando bastante los talleres y la dirección hace que los profesores nos involucremos. Cuando hay este tipo de capacitaciones, charlas o trabajos para mejorar; ellos son los que están animando o recordando sobre la participación de estos talleres. Obviamente hay varias actividades que se nos pasan, o no se le da la importancia o los tiempos adecuados. Eso sí, siempre, siempre por ahí, a última hora.
E7	Si hay compromiso del trabajo de equipo para mejorar y cumplir nuestras propuestas y metas. Ellos ingresan a nuestras reuniones colegiadas y nos motivan a seguir mejorando nuestra labor como docentes.
E8	Si bien es cierto son un equipo, hay un reparto de roles quien más involucra el compromiso son las hermanitas porque es parte de la identidad del colegio. El año pasado percibí que los directivos se mantuvieron al margen, pero este año observe que, en nuestros encuentros, la directora involucro a pastoral para que dirija un taller (...) participo activamente en la coordinación de pastoral. Por ejemplo, en tiempo de pandemia el trabajo evangelizador debería detenerse, pero nosotros lo hemos hecho casi como si fuera presencial por lo que estamos reuniendo a los estudiantes de nivel primaria y secundaria a través del Zoom de repente hay estudiantes que no cuentan con internet activo, pero estamos teniendo buena acogida y eso es muy bueno.



	E9	(...) no lo vamos a tomar con compromiso. Solo estamos cumpliendo. La responsabilidad es compartida. Creo que deben ser más veedores de la parte estratégica de los docentes, de las reuniones con los padres y de la retroalimentación con los maestros que te permita saber que hiciste bien y que pudiste hacer mejor.
	E10	Si se hace pero no en un 100 % falta más compromiso
Directivos	C2	Nosotros periódicamente tenemos reuniones. Ahora, en la época presencial, siempre hacíamos reuniones con los profesores de manera mensual, donde trabajamos mucho la visión, el ideario de nuestro colegio Fe y Alegría y la identidad. Todos los años, al inicio del año escolar renovamos nuestro compromiso anual. En las reuniones, siempre enfatizamos, en los profesores y en toda la comunidad educativa nuestra misión y visión que es trabajar para que nuestros estudiantes sean educados de manera integral, No solamente para que el maestro sea quien dicte las clases sino también preocuparse por el alumno ver en qué situación esta, ver el contexto en el que se encuentra.
	C1	Considero que si todo que hacemos es basado en nuestros estudiantes y sus familiares, pero creo que más los talleres son para las necesidades de las familias. Quizás necesitamos más trabajo con la visión para que todos se sientan parte importante de su comunidad institucional.
Padres de familia	F1	No hay comunicados de participación con los padres solo veo la enseñanza.
	F2	Creo que esa parte está un poco descuidada. Nosotros como padres queremos representación que nos escuchen en especial la directora la hermanita. Hay padres que pueden ayudar a mejorar la situación de la escuela. Lo importante es dar la apertura.
	F3	Si hubo una jornada en Escuela de Padres y nos ha dado la oportunidad para podernos expresarnos en particular la miss.

**Pregunta 04:** En función a las características de los docentes, ¿Considera que el equipo directivo estimula su desarrollo profesional y considera sus sentimientos o necesidades personales? ¿De qué manera?

**Categoría:** Desarrollo del personal

**Sub categoría:** Atención a las necesidades profesionales y personales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “fucsia” - Ideas más relevantes
Docentes	E1	Sí, siempre el equipo directivo ha atendido compromisos con los docentes y los docentes nos identificamos plenamente con ellos y con la institución. Ellos han sido muy comprensibles con las particularidades de los docentes. Nos han ayudado a solucionar problemas de varios indoles: familiares, económicos, de salud y emocional. Siempre han estado apoyándonos.
	E2	Lo interesante del equipo directivo es que nos mandan cursos, nos mandan talleres, nos mandan enlaces y muchas posibilidades para hacerlo y nos motivan a hacerlo.
	E3	Si, yo tengo más de 15 años trabajando en Fe y Alegría y pues siempre los directivos han estimulado en el aspecto profesional lograr mis metas y también el aspecto personal pues siempre me han brindado bastante apoyo y consideración.
	E4	En esa parte desde la hermana Valeria ella siempre ha confiado en nosotros y ha sacado lo mejor de cada uno y así siguen continuando las hermanas la directora, el subdirector siempre tienen esa parte humanizadora. Nos brindan confianza, pero eso no significa que nosotros vamos a pasarnos hasta el hombro. (...) ahora nos están estimulando con Perueduca (...) la mayoría está estudiando y esto es por iniciativa propia. Los docentes ya están formados y quieren seguir aprendiendo Los directivos nos dan la autonomía. La mayoría tiene maestría y algunos están llevando doctorado
	E6	En general también puedo decir que siempre hay palabras de motivación, de halago hacia mi trabajo. Y esto también es un poco motivacional. Siento que mi trabajo es valorado y eso estimula a seguir trabajando mejor. Periódicamente (los directivos) siempre están pendientes de lo que pasa con los docentes. Y también están muy pendientes de la situación de los estudiantes, por eso van supervisando a los profesores cómo el apoyo emocional en estos tiempos de pandemia hacia los estudiantes. Entonces, en gran parte es un sí.
	E7	Sí, el equipo directivo ha realizado soporte emocional y desea que me supere. Me lo ha dicho. En la parte personal no hay la confianza suficiente para comentarles algo.

	E8	<p>Si, pero pienso que se da un poco la comparación entre nombrados y contratados. Hay un condicionamiento y no debería ser así. A nosotros los contratados nos exigen con las capacitaciones y nos amanecemos y a mí me encanta porque estoy en un colegio parroquial (y yo siempre enseñaba en particular) y al inicio no sabía lo era Perueduca pero en estos años en el trabajo remoto nos están exigiendo en especial a los contratados. Si bien nos condicionan para que nos contraten el próximo año, pienso que estos cursos son necesarios para todos como manejar herramientas digitales y los deberían llevar tanto contratados como nombrados .En cuanto a lo emocional considero que tienen una buena organización para que no se les haga muy pesada la carga y en eso también entran las hermanitas. Entonces estamos super fortalecidos en la parte emocional. El colegio tiene una identidad de valores y aunque las hermanitas no pueden aportan en lo pedagógico porque muchas de ellas son de distintos países, pero en la parte emocional ellas complementan muy bien.(...) el subdirector si nos llama personalmente para ver cómo nos encontramos como docentes y si tenemos unos estudiantes con casos que lo reportemos que tengamos empatía con ellos en cuanto a sus actividades</p>
	E9	<p>Considero que dirección no me ayuda como docente no he visto esa parte. Por ejemplo, el año pasado, me preguntaba en qué momento van a poner mi área en el horario y los padres preguntaban. Pero este año exigí para que el horario aparezca mi área. Tampoco ingresan a mi corporativo a ver mi clase. Desearía que vieran. Para mí el monitoreo es vacío, nulo totalmente. Siento que no me están ayudando. Nosotros hemos tenido que adaptarnos a este nuevo aprendizaje. Pero también debemos aprender más y dar calidad. No minimizar la capacidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes. No debemos someterlos a una enseñanza simplista. Pero en lo otro, en la parte humana, sí. Yo pasé momentos de dolor y me entendieron y fueron empáticos me han comprendido que no puedo pensar ni en los hijos y menos en una buena clase. Cuando pasas esta situación de fallecimiento no cabe ningún tipo de aprendizaje. En el colegio si la empatía.</p>
	E 10	<p>En lo personal cuando estuve estudiando la maestria siempre me dijeron la felicito por sus logros sigue adelante. S me ha sentido apoyada</p>
Directivos	C2	<p>Nosotros generalmente en el colegio decimos “somos una familia”. En las reuniones a un profesor que llega lo integramos a “nuestra familia”. Durante el año que hemos estado juntos en la etapa presencial o ahora que estamos a distancia de igual manera nos interesamos y los instamos a que estudien y a que se capaciten. Fe y alegría tiene la facilidad de ofrecer cursos a los profesores. Y el aspecto personal familiar nos interesa mucho. Tenemos la bendición de contar con las hermanitas clarisas franciscanas como promotoras del colegio. Ellas son muy cercanas los profesores. Hay mucha cercanía y mucha preocupación si hay un profesor enfermo o una</p>

		profesora enferma que está pasando una situación crítica que a cualquiera puede pasar <b>estamos allí para unir fuerza de manera emocional</b> ser soporte emocional <b>o económico si así lo requiere</b> . Realmente tenemos un grupo de personal muy empático y muy colaborativo.
	C1	Con certeza yo <b>siempre busco atender sus necesidades en la medida de lo posible</b> .
Padres de familia	F1	Creo que <b>si debe haber capacitaciones o reuniones y también debe haber con los padres para que uno pueda decir lo que estamos pasando</b> .
	F2	<b>Creo que la parte emocional es la más fortalecida y eso se debe al carisma de las hermanitas y de la escuela</b> .
	F3	<b>Pienso que si porque al ser una escuela que dirigen las hermanas el personal docente debe estar bien acompañado</b> .

**Pregunta 05:** ¿Usted considera que el director interviene en los conflictos entre docentes, padres o estudiantes para favorecer el buen clima dentro de la Institución Educativa?

**Categoría:** Desarrollo del personal

**Sub categoría:** Resolución de conflictos

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color "azul" - Ideas más relevantes
Docentes	E1	Si, intervienen. <b>Los docentes tienen ideas y perfiles diferentes a veces ocurren hechos con los profesores entrantes. Ellos quieren hacer prevalecer una idea muy personal, pero en la IE no se realiza así el trabajo. Aquí el trabajo se comparte. Las ideas se unifican, conversamos, nos comunicamos..</b> Hay docentes que han querido pensar de una manera distinta pero la dirección o los docentes mismos han intervenido y al final se ha abrazado la idea que se busca en el colegio. Al final los docentes entrantes inician ese nuevo estilo de trabajo en nuestro colegio. Todos en armonía en bien de los estudiantes y el bien de la institución. <b>No hay conflictos grandes hubo pequeños percances que se han superado de ambas partes porque Fe y Alegría busca una buena convivencia entre todos.</b>

E2	<p>(...) es parte de la labor del directivo, en primer término, como responsable de la institución. Pero también está por lo que es convivencia, (...) se ha asumido una mística (...) los problemas no pueden dejarse para mañana</p>
E3	<p>En realidad, son pocos los conflictos que hay en el colegio. Recuerdo que hace poco por el horario, con esta situación a distancia que estamos viviendo, ha generado una leve discrepancia. Como se han reducido las horas, pues no podemos trabajar como trabajamos de manera presencial, pero al final hemos tenido que entender y ponernos también el lugar de los estudiantes porque ellos tienen que recibir más horas de trabajo. Al inicio pensábamos en nosotros, pero después consideramos que ellos (los estudiantes) son pues prácticamente los protagonistas de todo este proceso y bueno dialogando en realidad llegamos a un acuerdo y aceptamos las decisiones en mejora de todos y pensando en los estudiantes.</p>
E4	<p>Cuando hay un desacuerdo entre profesores, ellos hablan a solas intentando solucionar el conflicto. Ellos están de mediadores asertivamente con los padres para llevar la fiesta en paz involucrándose con lo que sucede.</p> <p>(...) cuando los estudiantes son observados por su conducta vienen los papás y junto con los directivos están conversando, firman un documento donde se comprometen a cambiar de manera consciente.</p>
E6	<p>Sí, interviene en dichos conflictos, para mejorar el clima institucional. No he tenido la oportunidad de tener problemas con docentes. Por ahí algún inconveniente con los estudiantes o padres de familia, pero siempre con la intervención de dirección se ha podido solucionar. Pero en líneas generales, siempre en dirección ha priorizado el buen clima institucional dentro de la institución entre docentes, entre padres y en general en interacción de la comunidad educativa.</p>
E7	<p>Recuerdo bastante que en los dos últimos años que trabajamos a nivel presencial, se sentía un clima pesado porque no se comparte la misma idea y se ponía malas caras. Entonces específicamente la hermana converso con ellos. Se reunieron y se trató de limar asperezas y más aún porque estamos en un centro de trabajo. La acción ha sido oportuna lo hizo en el momento indicado en que ocurrió.</p>
E8	<p>Señalo que cuando al finalizar el año te entrevistan la hermanita Edilene nos dice nuestras fortalezas y debilidades y eso me gusta y ayuda para que año tras año mejoremos. Yo lo valoro mucho porque ella es muy concisa, asertiva y es una forma de mejorar la convivencia. El profesor Adamec como está encargado de primaria tuvo un impace con una mamita nueva que quería que las clases se hicieran por meet. Y profesor explicó que primero la</p>

		profesora y el padre deben conversar. Se le explico a la mamita de que no llevamos meet porque muchos estudiantes no tienen el internet. Luego el profesor pudo conciliar con los padres de familia más a fondo.
	E9	En el contexto de pandemia no he visto casos así. Pero considero que si tienen una resolución de escucha. Si está en sus posibilidades pueden ayudar. Tal vez porque los padres arremeten con el profesor ya que tienen su número y el profesor resuelve con los padres con familia. No he me he enterado de estas situaciones con los padres.
	E 10	Los directivos si intervienen pero creo que falta que los docentes pongamos al tanto a los directivos de los problemas que se dan porque ellos no saben lo que pasa en aula.
Directivos	C2	Sí, nosotros somos mediadores, por ejemplo, en nuestro colegio entre los profesores muy poco se llegan a ver conflictos y si los hay o se generan, nosotros como directivos nos enteramos cuando ya fueron resueltos porque los profesores tienen esta habilidad de poder negociar y llegar a un acuerdo. Pero cuando han venido a la dirección, nosotros hemos sido mediadores y muchas veces en nuestra I E han surgido conflictos entre los profesores que los hemos resuelto en dirección pero que no se han manifestado o no han salido de la dirección para los demás componentes de la comunidad educativa. Un aspecto fundamental para que una institución pueda fortalecer sus lazos de unidad y de trabajo mutuo es el ser discretos. Tener la confiabilidad de que las cosas que suceden dentro del colegio quedan en el colegio o en la dirección y es una fortaleza que el profesor tenga la confianza y la seguridad de que lo que lo pasado no ha salido para más y como se dice volteamos la página y continuamos. Con los padres de familia hay que trabajar mucho la cercanía. Cuando un directivo o docente es cercano al padre de familia se interesa por lo que el padre piensa y siente, el padre de familia también corresponde de la misma manera. Entonces cuando hay alguna clase de conflicto con esa misma confianza o cercanía que tenemos, podemos limar asperezas y hacer una resolución de conflictos positiva mediante una comunicación asertiva. El padre de familia no debe verte arriba y el o bajo nosotros somos muy horizontales. (...) nos enteramos cuando ya fueron resueltos porque los profesores tienen esta habilidad de poder negociar y llegar a un acuerdo.
	C1	Si sobre todo con conversación con cercanía con confianza.
Padres de familia	F1	Mi hija me comentó que sí hubo (conflictos) en el salón cuando era presencial. La directora y la hermana le hablaban a la mamá y le daban como se dice otra oportunidad para que mejore la situación en la que está. Y si pasaba este proceso bien, sino lo retiraban de la institución por no cumplir con el reglamento. Esta medida me parece bien.

	F2	En esta etapa remota no he observado conflictos y si se han dado han pasado inadvertidos.
	F3	No he visto hasta el momento problemas en el aula.

<b>Pregunta 06:</b> ¿Con qué frecuencia, el director organiza al personal docente de manera que cada uno de ellos contribuyan en las decisiones de actividades, talleres, jornadas, encuentros de la IE	
<b>Categoría:</b> Rediseño organizacional	<b>Sub categoría:</b> Sistematización del trabajo y cultura colaborativa

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “gris” - Ideas más relevantes
Docentes	E1	Según el contexto en que vivimos, la organización de la dirección es muy buena. Se hacen trabajos colegiado cada 15 días. Se llevan reuniones de convivencia. Se respetan fechas importantes como el día de la madre, el día de las congregaciones y cada espacio de reunión es gratificante. En vez de censurarnos nos dan la libertad de expresarnos. Nos orientamos en un clima favorable. Cada reunión que se ha realizado ha sido motivador y reconfortante para cada docente.
	E2	Al iniciar el año en la semana de programación nos han organizado por comisiones y cada comisión pues tiene un coordinador o coordinadora que es la que la que dinamiza al grupo (...) nosotros ordenamos secuenciamos las actividades (...) Después lo mandamos al equipo directivo, nos los retorna para ver si es que es lo más adecuado de repente hay cruces de fechas, etcétera. (...). Y ahí yo se siento que hay una delegación de funciones de parte de parte del equipo directivo, porque al inicio se delega las funciones y siempre están recordándonos
	E3	(...) nos hemos acostumbrado a ser bastante disciplinados a tener bien organizada nuestras actividades. Entonces ya al directivo no le cuesta mucho trabajo, pues asumimos nuestras comisiones como un compromiso siempre

		pensando no tanto en figurar sino en los estudiantes, porque ellos siempre nos están necesitando que estemos preparados con estas nuevas tecnologías. Los directivos siempre nos recuerdan, cada cierto tiempo.
E4		Primero el equipo va organizando con la comisión y de allí en reunión exponen si hay alguna sugerencia, si queda o no.
E6		Pienso que lo más importante son las comisiones. En ellas cada docente o cada grupo de docentes tienen sus aportes y sus libertades para desarrollar los proyectos. Y de otra parte se organiza también por área. Por ejemplo, nosotros tenemos un cuatro docentes bajo un área y bajo un coordinador que estamos en constante comunicación con dirección y obviamente se nos escucha. Damos aportes para mejorar. También escuchamos la retroalimentación de parte de dirección.
E7		Considero que el trabajo es colaborativo. Al principio del año lo hacen de una manera en que participemos todos. Por ejemplo, en las promociones que en Fe y Alegría se celebra en 5 año de secundaria, se hace participar a todos los docentes desde inicial hasta 5 año. Todos tienen su comisión y es una manera de integrarnos.
E8		En el día de la madre, se dio que todos los profesores íbamos a sacar un número. Nos reunimos de repente en el zoom y cuando se proyecta al Facebook se pierde a participación de los profesores ya que no todos ingresan sino lo ven desde el Facebook. Creo que cada uno de ellos debe ser partícipe de lo que se celebra. El día del padre no se organizó fue lo que los docentes hicieron en el zoom o en el meet de repente se ve el vacío y creo que es porque la Hermana Edilene no está con nosotros (...) El año pasado debido a que no sabíamos cómo interactuar con los estudiantes no lo llevamos, pero este año se ha implementado en el plan anual con actividades evangelizadoras que se dan dentro del colegio. Tenemos muy buena acogida en especial de primaria ya que ayuda bastante a la contingencia emocional.
E9		Último me pasó que me llamaron para animar el día del padre y la información que yo recibí era que todo sería grabado y se proyectaría por el Facebook. Pero yo coordinando con mi otra colega no sabíamos que hacer. Llegó la hora y mandaron un link y yo ni arreglada. Solo nos dijeron que lo íbamos a proyectar Entonces se me complicó me sentía incómoda porque no nos organizamos ni directivos, ni maestros. Yo pedía programación y no había



		programa. Llame al subdirector y él no estaba en su casa y me dijo que coordinara con el profesor Martín. Así que tuvimos que resolverlo. En esa parte creo que estamos flaqueando debemos organizarnos y coordinar.
	E10	Ahora nos reunimos cada 15 días de manera institucional. Allí se abordan temas sobre informes del nivel, resoluciones, y también por nuestro bienestar emocional si estamos trabajando en equipo. esos son temas frecuentes.
Directivos	C2	Nosotros nos organizamos desde el inicio del año escolar en el mes de marzo. Los 15 primeros días organizamos comisiones para todo lo que nos pide el Ministerio de educación, pero además tenemos comisiones extras. En ellas el profesor elige en qué comisión desea estar y trabajar. Los docentes elaboran su propio plan anual de su comisión. Luego lo presentan se discute de manera general, se toman acuerdos, lo consolidamos y lo integramos a nuestra planificación anual. Ahora para los casos de aniversario o el día de la madre, nosotros tenemos un Comisión que se llama de Actividades Sociales Ellos están encargados e involucran a otros profesores que con sus habilidades contribuyen a que la actividad resulte beneficiosa.
	C1	Antes era mensual ahora es quincenal. Allí todos y todas necesitamos aportar en la formación de nuestros estudiantes.
Padres de familia	F1	Tal vez una vez a la semana porque siento que no todos se preparan bien para enseñar a los niños. Y también la enseñanza por audio y por WhatsApp no les ayuda y varios se perjudican se debería tratar en reunión.
	F2	Creo que las reuniones deben ser quincenales entre docentes para coordinar actividades generales pero de involucren a los padres no lo veo, No he recibido ninguna comunicación por parte de la directora ni tampoco de los profesores
	F3	Creo que diariamente se comunicaran la profesora y los directivos y creo que será sobre el tema de los estudiantes

**Pregunta 07:** ¿El director utiliza el aporte de las instituciones de su localidad (hospital, comisaria, DEMUNA, etc.) para mejorar las condiciones de las familias? Explique

**Categoría:** Rediseño organizacional

**Sub categoría:** Inclusión de las familias y la comunidad

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “rojo” - Ideas más relevantes
	E1	En la institución están presentes las religiosas y ellas se comunican con otras entidades religiosas en beneficio de los estudiantes y sus familias. Pero no así con las instituciones de la localidad dado la situación actual.
	E2	Con la comunidad siento que es muy poco solamente será en casos muy puntuales que escapan de nuestra función como el tema de familia, de maltrato y violencia que algún docente se entera y reporta. (...) se hace solamente es en casos muy puntuales o en casos cuando ya está desbordado, pero para incluirlo en el proyecto y organizar estos elementos no.
	E3	Sí, siempre hemos estado de la mano con los aliados de nuestra comunidad En casos necesarios de situaciones difíciles de solucionar nos han asesorado tanto la DEMUNA como los hospitales. La policía también en casos de capacitación en cuanto a desastres naturales.
	E4	Lo que estoy viendo es la relación con la parroquia, la ONG, el policlínico...Después cuando hay actividades con la comisaría, pero eso sí es muy poco. Falta más involucrar más con las instituciones de la comunidad de Huaycán (...) La parroquia nos ayuda con la escuela de padres y también con las misas, con el coro. Cuando era presencial pero ahora por Facebook por medios virtuales
	E6	En ese caso, la verdad muy poco. Pero he visto antes de la pandemia, por ejemplo, algunas comisiones que han trabajado con la policía para dar charlas de primeros auxilios o serenazgo. También para mantener el orden y control de ciertos eventos, sobre todo lo que hay en el colegio como marchas, desfiles u otras actividades parecidas. Pero en general no estoy muy involucrado porque no he tenido tutoría son temas un poco ajenos a mí.
	E7	Considero que no hay conexión con la localidad o para ayudar a las familias
	E8	No lo he visto en los dos años de pandemia, porque estamos preocupados con tantas cosas que se nos avecinan. Pero años anteriores sí por ejemplo capacitación de la policía a los profesores, en las marchas involucra a la parroquia. Creo que es más por los eventos que no pueden ser ahora masivos.

	E9	Es un poco difícil porque en el contexto en el que estamos por la pandemia, <b>la UGEL nos manda sus números telefónico de psicólogos y de la parroquia, pero</b> cuando se comunicaron a estos números a ellos (los padres) <b>no les contestan.</b> Por eso la preocupación es de la propia familia de acudir a esos números.
	E 10	Eso creo que falta bastante la coordinación con los entes que pueden apoyar al colegio pero estamos en proceso. Como parte del equipo de convivencia hemos ido a la DEMUNA para que nos apoye con la psicóloga pero de a pocos. Falta más coordinación.
Directivos	C2	<b>Pienso que nos falta.</b> A nivel de <b>padres de familia nosotros trabajamos con los comités de aula, pero no con la comunidad.</b> A menos que sea con la comunidad cristiana o la <b>Parroquia.</b> Allí si tenemos muchas actividades en común. En el caso de la <b>comisaria</b> solo coordinamos cuando hay un pasacalle en la presencialidad o cuando nos puedan dar charlas sobre primeros auxilios o charlas para los policías escolares. Y con el <b>hospital,</b> de igual manera, cuando hay campaña de vacunación. <b>Pero así que tengamos una planificación coordinada con ellos todavía nos falta mucho por trabajar.</b>
	C1	Si, siempre <b>sobre todo con la iglesia.</b>
Padres de familia	F1	Si porque <b>cuando era presencial si venían de la UGEL y del hospital pero ahora en la pandemia no veo reuniones ni de padres y docentes.</b>
	F2	He visto apoyo sobre todo <b>con orientación en Escuela de Padres pero más allá de eso creo que falta tener conexión con estas instituciones porque si nos pueden ayudar.</b>
	F3	En la Escuela de Padres hemos tenido el aporte de la Municipalidad, pero de otras instituciones no. Nos ayudaría bastante otras reuniones similares con los padres.

**Pregunta 08:** ¿Considera que el director selecciona al personal docente idóneo para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Qué criterios toma en cuenta?

<b>Categoría:</b> Gestión de la enseñanza aprendizaje	<b>Sub categoría:</b> Dotación del personal
---	---

<b>Tipo de actor</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “oliva” - Ideas más relevantes</b>
	E1	Como institución educativa pública no tienen una fórmula de cómo captar a un docente idóneo. Los directivos consideran a todos los docentes que se presentan. Y todo docente tiene derecho de participar, pero una vez que está en la institución allí es donde se forma. Aprende a ver la visión de la institución y el perfil con los demás.
	E2	(...) es dar más del tiempo no solo con el cumplimiento de las horas, sino que exceda porque el docente hace una labor de servicio como líder activo de la comunidad.
	E3	Al inicio se podría decir que todos tenemos la misma oportunidad para poder ingresar, pero de ahí en el camino tenemos que demostrar eficiencia buen desempeño, ser personas puntuales respetuosas con los miembros de la comunidad educativa y estar siempre capacitándonos tener, los conocimientos para para poder enseñar a los estudiantes.  Yo creo que si los selecciona sobre todo con un criterio muy importante como son los valores para poder ser ejemplo para los estudiantes y para la sociedad en general.
	E4	Debe considerar que el docente se comprometa con la labor que está realizando y que se involucre con los estudiantes. Que sea un profesional a carta cabal porque debe ser ejemplo. Con desenvolvimiento en el colegio porque el colegio es como una familia.
	E6	Los directivos tienen esa libertad de proponer y en algunos docentes he percibido con los que he trabajado en el área o nivel que son docentes predispuestos, positivos, con una buena vibra o que mantienen el ambiente laboral. Ahora en la parte pedagógica creo que les estaría faltando el criterio del manejo del área o de su aula. Hay docentes que sí son muy buenas personas, son amables, pero en el manejo del aula o en el manejo de la planificación de su área, hay mucho todavía por observar y por desarrollar. Entonces yo pienso que como mejora de repente los directivos podrían buscar algún criterio para ver que el docente aporte en la parte pedagógica y

		sobre todo aporte con los docentes con los que trabaja. Aunque en la mayoría no pasa eso. Solo menciono algunos casos.
	E7	Los criterios que asumen podrían ser que sean <b>personas comprometidas</b> y <b>que se identifiquen con la visión del colegio.</b>
	E8	De manera general creo que <b>tenga ética profesional, coherencia con lo que hace, que vea la realidad de Huaycán,</b> que tenga empatía y que sobre todo sepa cómo llegar al estudiante.
	E9	Antes se veía <b>el compromiso con la institución y la identidad el trabajo, pero eso se ha venido perdiendo.</b> A veces no se valora el trabajo que estamos haciendo. No sé qué criterios, pero creo que son los mismos, pero con menos fuerza.
	E 10	Creo que lo mas importante el criterio es como lo observa en el aula con los estudiantes y cual es su compromiso con el colegio, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
Directivos	C2	Si es cierto tenemos la ventaja de escoger a los profesores que trabajen con nosotros. Pero <b>no tenemos criterios normados, tampoco un perfil definido para escoger al personal.</b> Nosotros les <b>damos la oportunidad al profesor</b> que busca trabajo y en el caminar del año lectivo <b>vamos viendo el compromiso que pueda manifestar según nuestro ideario a favor de los más necesitados.</b> Que sea una persona que <b>se integre</b> a los grupos de trabajo. Que sea <b>comunicativo, empático.</b> Que aporte con sus habilidades y capacidades para el colegio.
	C1	El amor a los niños y adolescentes. <b>El amor por la educación y el compromiso a una educación de calidad.</b>
Padres de familia	F1	Tal vez que <b>el docente no tiene observaciones de los padres seguiría laborando</b>
	F2	Creo que el docente <b>debe ser muy comprometido con el trabajo y con sus acciones porque al ser una escuela con aporte de las hermanitas es importante ser modelo y buen referente para la comunidad.</b>
	F3	Creo que en el trabajo con los niños lo más importante es la paciencia.

**Pregunta 09:** En el contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19, ¿El director gestiona el manejo de entornos virtuales, monitoreo, acompañamiento y desarrollo curricular a los docentes a fin de garantizar el desarrollo de los aprendizajes en el periodo remoto?

**Categoría:** Gestión de la enseñanza aprendizaje

**Sub categoría:** Apoyo técnico, monitoreo acompañamiento y currículum

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “violeta” - Ideas más relevantes
	E1	Sí, la dirección maneja oportunamente el acompañamiento y manejo de temas tecnológicos porque nos comunicamos oportunamente y solucionamos problemas. Nos dan soportes emocionales estamos en contacto a cualquier hora y ellos están allí para atendernos más allá del horario.
	E2	Las herramientas tecnológicas se están manejando muy bien. Ahora los aplicativos en WhatsApp para tomar asistencia y la tecnología nos ha ayudado en cierto modo. Y de parte de la UGEL también para ir haciendo evaluaciones en Google Form, zoom, plataforma Meet, Classroom (...) en el caso del currículo para la virtualidad es complicado (...) tanto trabajo para nada, entonces mejor seguimos como estamos con aprendo en casa y lo demás. No es como la presencialidad.
	E3	En el acompañamiento podría decir que estamos en proceso, porque lo ideal es tener un acompañante especialista de nuestra área que nos pueda involucrar en ese aspecto. En cuanto al currículo estamos de repente en proceso también, porque Aprendo en Casa de un año para otro siempre va cambiando y eso requiere también de un esfuerzo adicional (...) nosotros tenemos que complementar este trabajo con los materiales como el cuaderno de trabajo. Tenemos que investigar bastante como docente (...) es un reto porque a veces no sabemos si los docentes estamos desarrollando a cabalidad.
	E4	Si desde el año pasado tenemos el WhatsApp del colegio, reuniones por zoom. Desde el inicio ingresan a nuestra aula el director, el subdirector, la hermana. Este año igual aparte tenemos nuestra fecha de monitoreo. En las reuniones colegiadas también nos comunica primero individual y luego grupal.

	E6	<p>Veo que <b>muy poco</b>. <b>Como es algo nuevo para todos</b>, hay mucho que hacer. Hay que invertir mucho tiempo en el desarrollo de estos aspectos. <b>Si he tenido monitoreos, han sido buenos</b>, adecuados, <b>pero después de los monitoreos pienso que en el área pedagógica de desarrollo del currículo o en la planificación le falta a los directivos más compromiso o acompañamiento, sobre todo en las áreas específicas.</b></p>
	E7	<p>El trabajo del equipo directivo en especial del <b>encargado de la parte académica del colegio siempre está acompañando</b> no solo como veedor sino también <b>nos brinda una crítica constructiva o alguna estrategia que podamos utilizar</b>. Sobre el manejo de <b>entornos virtuales ningún directivo nos ha enseñado, aunque si con los docentes de innovación se han hecho talleres del uso del meet fue hace poco, pero si se ha hecho.</b></p>
	E8	<p>Considero que no. El que está <b>más alejado de realizarse ha sido el entorno virtual</b>. Otro tema que no he percibido es el acompañamiento. <b>Falta que entren a tu aula y te digan ¿qué tal si implementas esto? ¿te parece que hagas al final la evaluación?</b> Y la evaluación se hace así. El caso es que más se nos dificulta la evaluación a través de los medios virtuales.</p>
	E9	<p><b>Creo que no es primordial para ellos estos temas</b>. En lo particular no sé si están monitoreando a otros colegas, pero en mi caso no me han monitoreado. Pero si han visto... <b>Sólo me llamaron y me pidieron que resuelva una ficha de monitoreo. Para mí es un monitoreo vacío</b>. Un monitoreo es que te dan la bienvenida a tu clase, que te despidas, que te retroalimenten y que te digan que te falto por afianzar. Para mi sería lo máximo, pero ni el año pasado, ni este año. <b>De repente otros colegas sí los han monitoreando porque hasta el Ministerio lo dice “las áreas primordiales</b> CyT, Comunicación...” pero todos los cursos son importantes sino no estarían en el currículo. No me atrevo no sé cómo lo tomarían. En mi hora colegiada conversamos, pero no ingresan el subdirector, ni la directora. <b>Conversando con otra docente también siente las mismas falencias,</b> pero no hemos querido trascender lo que pensamos.</p>
	E 10	<p>Regular porque nos monitorean mensualmente, nos dicen nuestras fortalezas, pero nos falta que nos indiquen o nos sugieran en que mejorar. Que nos den alternativas.</p>
Directivos	C2	<p>Desde el año pasado que inició la emergencia sanitaria a todos, la educación a distancia nos tomó de improviso. Y docentes y directivos no sabíamos cómo hacer una clase por <b>Zoom o Meet nos sabíamos hacer una clase por WhatsApp</b>. Entonces todos iniciamos tanteando y eso <b>nos ha obligado de cierta manera a podernos tecnificarnos más en entornos virtuales</b>. Nosotros <b>hemos ayudado a algunos profesores que tenían un poco de deficiencia en el</b></p>

		<p>manejo de los medios digitales ahora este año estamos más fortalecidos. Además, Perueduca ha dictado cursos a los profesores para que ellos puedan utilizar herramientas la mayoría está inmerso. Con respecto al currículo estamos trabajando con la propuesta de Aprendo en Casa. Los profesores están adaptando a la realidad de los estudiantes en primaria y en secundaria En secundaria estamos trabajando todas las áreas Educación Física, Religión, Arte e inglés El monitoreo y acompañamiento lo estamos trabajando con nuestro subdirector de nivel primaria él abarca los tres niveles. Con el hemos organizado según el cronograma. Los dos junto con la promotora del colegio, la hermanita Edilene, estamos en todas las aulas. Entonces monitoreamos de manera permanente. (...)</p> <p>Ver que nuestros estudiantes reciban la educación de calidad que ellos se merecen. Muchas veces los docentes no están cumpliendo con todo el proceso pedagógico que requiere el estudiante (dadas las circunstancias). La brecha que hay en la mayoría de las instituciones educativas está en proceso en los diferentes niveles y áreas.</p>
	C1	Con certeza siempre.
Padres de familia	F1	En verdad no percibo eso. En secundaria mi hijo está todo el día metido en el cuarto es como si los chicos no tienen vida porque hasta hay retroalimentación a las 3 de la tarde y están absorbidos en esa tarea. En la primaria están tratando de mejorar, pero no creo que estén los directivos viendo este trabajo porque solo están trabajando por audios. En otros colegios estatales los niños trabajan en zoom y el problema será cuando vuelvan a presencial se vera la diferencia. (..) La miss decía que todos los niños no pueden ingresar al Zoom por eso usan el WhatsApp
	F2	Creo que falta que el equipo directivo vea de cerca el trabajo de los profesores porque he podido comprobar que cada uno tiene una manera diferente de realizar el trabajo virtual y lo ideal sería que todos manejen con habilidad los recursos que puede ofrecer el WhatsApp. No solo con audios y texto también con otras formas de presentación.
	F3	Se usa el WhatsApp y por medio de la televisión para mi es complicado porque tengo que organizarme no es fácil porque trabajo independientemente. He tenido que organizarme y ahora cumplo con los trabajos. Usa estrategias de video para compartir

**Pregunta 10:** ¿Considera que el director se asegura de que los docentes dediquen su máximo el tiempo en el desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes, para eso reduce otras actividades no necesarias como las de tipo documental u otras?



<b>Categoría:</b> Gestión de la enseñanza aprendizaje	<b>Sub categoría:</b> Exclusividad en el trabajo escolar
---	--

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “verde azulado” - Ideas más relevantes
	E1	Sí, desde el principio de la pandemia el perfil del equipo directivo ha sido resumir todo documento que no genera carga laboral para el docente. Por eso nos ha dado tranquilidad emocional y en el aspecto laboral. Ellos han sido muy comprensivos de solicitarnos trabajos prácticos, muy resumidos y eso nos facilita realizar los procesos pedagógicos con los chicos. Nos han facilitado el trabajo minimizándolos hasta hacerlos prácticos sencillos y viables.
	E2	La directora asume los informes, pero si nos pide insumos. Ella lo organiza hace el reporte y lo firma. Conoce bien sobre su rol y los detalles. En ese punto nos favorece y nos recalca diciendo que nos dediquemos más en lo pedagógico. Es verdad que en algún momento ante del sismo tenemos que hacer la mochila de emergencia y tenemos que subirlo para el 23 y tenemos que por urqe y son eventualidades Lo que si nosotros enviamos nuestro reporte mensual con cantidades antes que se cierre el mes se tiene que hacer.
	E3	(...) estamos en proceso, porque muchas veces trabajamos la parte administrativa con los informes, con los documentos que nos están pidiendo sesiones, programaciones, capacitaciones y ahora con las nuevas tecnologías tenemos que presentar evidencias de nuestro trabajo y subirlos al drive y a veces dedicamos nuestro sábado y domingo.
	E4	La directora nos pide prácticamente lo que se necesita, lo sustancial. Yo veo que en otros colegios demasiado mandan luego esa documentación lo van a tener en su archivo. En cambio, a nosotros nos mandan lo justo y necesario lo que esa dentro de la ley y esto lo hacen para que nosotros emocionalmente estemos más tranquilos (...) El informe de ahora se ha reducido a comparación con el año pasado y se está pidiendo de acuerdo a las necesidades y normas.
	E6	Considero que toda actividad del docente tiene que tener un sentido y un porqué. Si elaboramos un estadístico o un informe debe servir para algo. Sin embargo, he visto en otros colegios, porque tengo a mi esposa que es docente, le piden demasiada documentación para nada. Pienso que no se ha utilizado y es absurdo que se pida

		<p>tanto para nada y se haya quitado tiempo valioso para que el trabajo docente sea efectivo y eficiente porque lo que se quiere es que el alumno participe desarrolle sus clases y aprenda. En el caso del colegio nos han dado bastante libertad y lo he tomado para desarrollar los instrumentos y la documentación que yo necesito para educar y monitorear el aprendizaje de mis estudiantes. Los formatos deben salir del docente según su necesidad y en el caso del equipo directivo nos ha dado bastante libertad y estoy agradecido por eso.</p>
E7		<p>No, de alguna manera nos saturan con documentos que nos quitan tiempo. El trabajo así es más pesado. No creo que el equipo directivo este velando por el tiempo que se le brinda al aprendizaje de los estudiantes. Al inicio del año solicitan información de los padres de familia, pero luego sale otro formato con preguntas que redundan como del seguro de los padres o que seguro tienen los niños, pero mandan el formato de nuevo con datos que ya se le había pedido antes. También los cuadros que envían y adicionalmente a ello, informes sobre dificultades, logros y propuestas que ya vienen integrados en el informe. También un Excel sobre la permanencia de los niños. También los portafolios que nos piden de manera semanal. Realmente es cargado.</p> <p>Esta situación se da por la situación de la pandemia o es de ahora la carga que estamos llevando en la educación remota (...) pero también llega un punto en el que tratan de saturarnos con la presentación de diversos documentos. Ahora, uno que conoce a colegas de otros colegios no piden entonces de manera personal digo ¿por qué nos exigen tanto? Si debemos trabajar con los niños de una manera más personalizada. De alguna manera si he sentido estrés el año pasado. Considero que la directora ha sido un poco hostigante con los documentos. A mi parecer son muchos y redundantes.</p>
E8		<p>El año pasado como era un aprendizaje nuevo era un aprender para ellos y para nosotros. Este año se da menos el trabajo, pero si hubo, por ejemplo, la evaluación diagnóstica que al inicio no entendíamos. Nos pedían, pero no nos han instruido. Muchos lo han hecho por hacer porque he conversado con mis colegas. Yo por las puras he hecho el trabajo cuando yo debo coordinar con la misma docente. Entonces ha sido trabajo que faltó integrar o los directivos debieron orientar. Pero si hay algunos trabajos que nos envían por ejemplo la retroalimentación, clases colegiadas, a parte del informe mensual. Pienso que todo debería dosificarse en un solo informe.</p>
E9		<p>En Fe y Alegría si nos dejan trabajar. Nos dejan que prioricemos la enseñanza y la capacitación en otros espacios como Perueduca. Nos abocamos a nuestra área, a la preparación de nuestra clase, a poder conectarnos con nuestros estudiantes, a través de diversas estrategias de manera remota mediante el WhatsApp, Zoom o Meet. Al final del mes si hacemos nuestros respectivos Informes que nos pide dirección no más.</p>

	E 10	Creo que si porque trata de reducirnos otras actividades como por ejemplo las reuniones a la semana ahora son quincenales. Hace poco en la semana de gestión habían días que no nos reunimos porque ya teníamos reuniones en la UGEL ellos ven nuestro trabajo y el compromiso con el colegio por eso nos apoyan.
Directivos	C2	Esta época de educación a distancia, la UGEL si nos recarga con muchos informes y llenados de aplicativos. Pero más allá del aspecto administrativo lo que nosotros tenemos que promover es el aspecto pedagógico. Ver que nuestros estudiantes reciban la educación de calidad que ellos se merecen. Muchas veces los docentes no están cumpliendo con todo el proceso pedagógico que requiere el estudiante. La brecha que hay en la mayoría de las instituciones educativas está en proceso en los diferentes niveles y áreas. Acortar este porcentaje se tiene que trabajar de manera colaborativa. El profesor sino también los directivos asistiéndolos dándoles sugerencias es un trabajo colaborativo y es involucrar padres profesores y directivos para alcanzar el logro esperado. En la parte documentaria solo pedimos a los profesores el informe mensual según la RVM 155 hemos acordado de hacerlo y presentarlo el 29 de cada mes ese es el único documento que presentan los profesores. Y claro al margen, tenemos un link con los portafolios personales del profesor que incluyen las sesiones, sus planificadores semanales, sus registros y sus evidencias de los estudiantes.
	C1	Siempre estamos centrándonos en los aprendizajes de los estudiantes, pero creo que necesitamos disminuir un poco más sobre todo sobre la documentación
Padres de familia	F1	Yo creo que no porque cuando tuve una reunión con una mama me comento que su hija le había dicho que le enseñó bien el profesor porque estaba siendo acompañado por el director. Sera por la presión o por el cansancio.
	F2	Desconozco, pero creo que si hay demasiada documentación se debe ayudar a que los maestros puedan compartir sus experiencias exitosas de la virtualidad para que así vayan mejorando porque veo que hay mucho por trabajar.
	F3	No le podría decir porque no conozco muy de cerca al director solo a la hermanita.

## **Anexo 8: Transcripción de entrevistas (Modelo)**

### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

***Pregunta uno, considerando que la visión de la IE es “Nuestra institución educativa Fe y alegría 53 destaca en la localidad por brindar formación integral y trabajo evangelizador basado en valores, desarrollo de competencias y conciencia ambiental con egresados comprometidos en la transformación de su contexto social. ¿Con qué aspecto de la visión institucional usted se identifica?***

Con la formación integral, la educación basada en valores, desarrollo de competencias y conciencia ambiental.

***¿Puede mencionar cuál es prioritario para usted?***

Basado en valores porque la institución se caracteriza por formar a personas para que se desarrollen en su entorno familiar y social. Para eso preparamos. No para que ellos compitan con contenidos de tipo académico. Desarrollamos valores para la formación integral de la persona a través del desarrollo de las competencias de cada área.

***Segunda pregunta, ante los diversos problemas del entorno, como la emergencia sanitaria por el Covid 19 u otros problemas de tipo económico o emocionales. ¿Usted considera que el director o el equipo directivo motiva y genera una visión positiva o esperanzadora entre sus estudiantes, padres o docentes?***

Sí, nosotros ya vamos dos años en educación remota y se ha percibido en los directivos su liderazgo humano. Cada uno de ellos nos perciben como personas y nosotros también a ellos los percibimos como personas comprensivas, tolerantes. Nos han facilitado el trabajo minimizándolos hasta hacerlos prácticos sencillos y viables.

***La pregunta 3 se relaciona con los compromisos. ¿Considera que el equipo directivo involucra a los docentes y a los padres de familia en la ejecución de talleres, capacitaciones, jornadas que acercan a concretar esta visión?***

Sí, porque el grupo directivo y conjuntamente con los docentes tienen ese compromiso de velar no solo por la formación de los estudiantes sino también involucrar a los padres. No imponiendo sino de manera concientizada para que ellos tengan esa voluntad para participar con el colegio y también a los docentes.

Los docentes no nos sentimos impuestos por ellos, sino nos sentimos comprometidos y con bastante agrado gusto y voluntad. Y eso se hace en una institución donde se ha construido una convivencia de familiaridad.

**Puede citar un ejemplo...**

Por ejemplo, en la escuela de padres, ellos asisten masivamente. Si hay una feria gastronómica, en la fecha del día madre o el día del padre son ejemplos concretos donde la comunidad participa activamente.

***Pregunta 4, en función a las características de los docentes ¿considera que el equipo directivo estimula su desarrollo profesional? ¿Considera sus sentimientos o sus necesidades personales?***

Sí, siempre el equipo directivo ha atendido compromisos con los docentes y los docentes nos identificamos plenamente con ellos y con la institución. Ellos han sido muy comprensibles con las particularidades de los docentes. Nos han ayudado a solucionar problemas de varios indoles: familiares, económicos, de salud y emocional. Siempre han estado apoyándonos.

***La pregunta 5, ¿considera usted que el equipo directivo interviene en los conflictos entre docentes, entre padres o entre estudiantes? ¿Esto lo hace para favorecer el buen clima dentro de la institución? ¿Puede citar un caso?***

Si, intervienen. Los docentes tienen ideas y perfiles diferentes a veces ocurren hechos con los profesores entrantes. Ellos quieren hacer prevalecer una idea muy personal, pero en la IE no se realiza así el trabajo. Aquí el trabajo se comparte. Las ideas se unifican, conversamos, nos comunicamos... Hay docentes que han querido pensar de una manera distinta pero la dirección o los docentes mismos han intervenido y al final se ha abrazado la idea que se busca en el colegio. Al final los docentes entrantes inician ese nuevo estilo de trabajo en nuestro colegio. Todos en armonía en bien de los estudiantes y el bien de la institución.

***¿Como han terminado estas situaciones'***

No hay conflictos grandes. Hubo pequeños percances que se han superado de ambas partes porque Fe y Alegría busca una buena convivencia entre todos.

***¿Y con los padres?***

Tampoco se observa. Hace mucho tiempo hubo un percance, pero se superó.

***Pregunta 6 ¿Con qué frecuencia el equipo directivo organiza al personal docente de manera que cada uno de ellos contribuyan con las actividades talleres, encuentros, día de las madres, etc.?***

Según el contexto en que vivimos, la organización de la dirección es muy buena. Se hacen trabajos colegiado cada 15 días. Se llevan reuniones de convivencia. Se respetan fechas importantes como el día de la madre, el día de las congregaciones y cada espacio de reunión es gratificante. En vez de censurarnos nos dan la libertad de expresarnos. Nos orientamos en un clima favorable. Cada reunión que se ha realizado ha sido motivador y reconfortante para cada docente.

***Pasamos a la pregunta 7 ¿considera usted que el equipo directivo utiliza el aporte las instituciones de su localidad como el hospital, la comisaría, la DEMUNA para mejorar las condiciones de las familias?***

En la institución están presentes las religiosas y ellas se comunican con otras entidades religiosas en beneficio de los estudiantes y sus familias. Pero no así con las instituciones de la localidad dado la situación actual.

***Pregunta 8 Sabemos que Fe y Alegría tiene la particularidad de seleccionar al personal docente que va a formar parte de la institución. El director u equipo directivo selecciona al personal docente idóneo para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes ¿Qué criterios cree que considera el director para escoger al personal?***

Como institución educativa pública no tienen una fórmula de cómo captar a un docente idóneo. Los directivos consideran a todos los docentes que se presentan. Y todo docente tiene derecho de participar, pero una vez que está en la institución allí es dónde se forma. Aprende a ver la visión de la institución y el perfil con los demás.

***Pregunta número 9, ¿el equipo directivo gestiona el manejo de entornos virtuales, monitorea, lo acompaña, coordina con ustedes el currículum con los docentes?***

Sí, la dirección maneja oportunamente el acompañamiento y manejo de temas tecnológicos porque nos comunicamos oportunamente y solucionamos problemas. Nos dan soportes emocionales estamos en contacto a cualquier hora y ellos están allí para atendernos más allá del horario.

***Última pregunta, se trata sobre el trabajo escolar ¿considera usted que el equipo directivo se asegura de que los docentes dediquen su máximo tiempo al desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes? ¿Y para ello se trata de reducir actividades que no son necesarias como algunas de tipo documentario?***

Sí, desde el principio de la pandemia el perfil del equipo directivo ha sido resumir todo documento que no genera carga laboral para el docente. Por eso nos ha dado tranquilidad emocional y en el aspecto laboral. Ellos han sido muy comprensivos de solicitarnos trabajos prácticos, muy resumidos y eso nos facilita realizar los procesos pedagógicos con los chicos

***Bien. Hemos concluido. Le agradezco infinitamente el haber participado de esta entrevista.***