



FACULTAD DE EDUCACIÓN

“EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS EN LAS ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS EN LOS DOCENTES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N°3087 CARLOS CUETO FERNANDINI - LOS OLIVOS 2018”.

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA
ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

**AUTORA:
LIC. YUPANQUI FARFÁN, MARÍA YSABEL**

**ASESORA:
MG. VILLEGAS QUISPE, CARMEN JULIA DEL ROSARIO**

**JURADO:
DR. PAJUELO ALVA, RODOMIRO LADISLAO
DRA.SARAVIA PACHAS, DELIA ANTONIA
DR.GUEVARA FLORES, JULIO CESAR
MG. ESCATE DIAZ, JHONNY WILLIAM**

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres por su abnegada labor al educarnos y a mis queridas hermanas Mery, Marcelina y Martha por sus invaluable consejos y constante apoyo.

La autora.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.

John Quincy Adams.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	vi
Abstract.....	viii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Antecedentes.....	18
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificación e importancia.....	24
1.5 Impactos esperados del proyecto.....	26
CAPITULO II: METODOLOGÍA	27
2.1 Tipo de investigación.....	27
2.2 Nivel de investigación.....	27
2.3 Población y Muestra.....	27
2.4 Instrumentos	27
2.4.1 Cuestionario aplicado al Personal Directivo de la I.E. N° 3087 “Carlos Cueto Fernandini”.....	28
2.4.2 Cuestionario aplicado al Personal Docente de la I.E. N° 3087 “Carlos Cueto Fernandini”.....	29

CAPITULO III: RESULTADOS.....	30
3.1 Resultados del Cuestionario aplicado al Personal Directivo de la I.E.	
N°3087 “Carlos Cueto Fernandini.....	30
3.2 Resultados del Cuestionario aplicado al Personal Docente de la I.E.	
N°3087 “Carlos Cueto Fernandini.....	40
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	50
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	51
CAPITULO VI: REFERENCIAS.....	52
CAPITULO VII: ANEXOS.....	56

RESUMEN

La investigación titulada “El liderazgo directivo y su relación con las competencias en las orientaciones pedagógicas en los docentes del nivel de Educación Primaria de la I.E.3087 Carlos Cueto Fernandini - Los Olivos 2018”.

Institución Educativa estatal que geográficamente se encuentra ubicada en Lima Norte, en el distrito de Los Olivos, en la Urbanización Carlos Cueto Fernandini, Av. Las Palmeras s/n cdra. 44. Perteneciente a la Red Educativa 14 de la UGEL 02 del Rímac. En la actualidad el distrito cuenta con una población de 325 886 habitantes, albergando una población del sector económico medio.

La Institución Educativa cuenta con 1200 estudiantes, 63 profesores y 12 de personal administrativo; brinda el servicio en los niveles de Educación Primaria y Secundaria. Cuenta con aula de Innovación Pedagógica, biblioteca, amplios patios de recreación, Departamento de Educación Física y ambiente para comedor. Asimismo, brinda atención a los estudiantes a través de los Departamentos de Laboratorio de C.T.A. Servicio Social y Psicología.

El actual estudio pretende reconocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas en los docentes; enfatizando que la capacidad directiva y el liderazgo pedagógico conllevan a la solvencia organizacional, implementando el desarrollo de habilidades para alcanzar la gobernabilidad pedagógica a través del liderazgo participativo.

Fortalecer estas competencias implica mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, que coadyuven a la formación integral de los estudiantes, así como el desarrollo de la profesionalidad docente, asuntos relevantes a considerar en términos de elevar la calidad educativa en la institución.

Desde el aspecto metodológico, el estudio se caracteriza por ser de tipo descriptivo, aplicando como muestra a 25 docentes los mismos que son la población total en el Nivel de Educación Primaria de la I.E. Para la recolección de datos se aplicaron instrumentos estandarizados que nos permitieron medir la relación entre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas de los docentes.

Los resultados obtenidos nos muestran la existencia de una relación directa entre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas de los docentes del Nivel de Educación Primaria de la I.E.N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”- Los Olivos que se ve reflejado en el desempeño a nivel pedagógico de los docentes.

Palabras clave: Liderazgo, directivo, liderazgo directivo, competencias, orientaciones pedagógicas.

ABSTRACT

The present investigation named "The directive leadership and its relationship with competencies in pedagogic guidelines in primary school teachers from I.E 3087 "Carlos Cueto Fernandini"- Los Olivos 2018.

State educational institution that is located geographically in the North of Lima, in the district of Los Olivos, in the urbanization Carlos Cueto Fernandini, Av. Las Palmeras s/n cdra. 44. Belonging to educational network 14 of the UGEL 02. In actualy the district currently has a population of 325 886 habitants, harboring populous from the middle class.

The Educational Istitution counts with 1200 students, 63 teachers and 12 administrative staff members; provides educational services of Primary and Secondary school levels. It has classrooms with pedagogic innovation and a Center of technological resources. Likewise, comprehensive care is provided to students throught the Laboratory Departament of C.T.A, Social Service and Psychology.

The present study in the educational institution, proposes to identify the relationship that exists between the directive leadership and the competencies in the pedagogic guidelines of the teachers; emphasizing that managerial ability and pedagogic leadership lead to organizational solvency, implementing a development of skills to reach pedagogic gobernance trthought participative leadership.

Strengthening these competencies implies improving teaching-learning processes, wich contributes to the integral formation of the students, as well as the professional development of teachers, relevant topics to consider in terms of elevating the quality of education in the institution.

From the methodological aspect, the study is characterized as being descriptive in nature, using as example 25 teachers wich make up the entirety of the staff for the primary school level of the educational institution. For the recollection of data standardized instruments were used wich allows us to measure the relationship between the directive leadership ans the competencies in the pedagogic guidelines of the teachers.

The obtained results show the existence of a direct relationship between the directive leadership and the competencies in the pedagogic guidelines of the teachers of primary school level of the I.E 3087 “Carlos Cueto Fernandini” –Los Olivos 2018 wich is reflected in the performance al the pedagogical level of teachers.

Key words: leadership, directive, directive leadership, competencies, pedagogic orientations.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Los diversos aspectos del desarrollo de un país como producto de la globalización en un mundo contemporáneo impactan profundamente sobre la educación.

La percepción del educar actualmente está cambiando, desde cómo se concibe y se orienta el aprender, hasta cómo se gestiona el recurso humano, donde este último desempeña una función trascendente en el equipo revalorando competencias, habilidades personales y de trabajo colectivamente organizado a modo de construir propuestas educativas renovadas que respondan a las demandas de una sociedad con expectativas diferentes y una formación con solvencia considerando las incertidumbres del futuro.

Los progresos del entorno digital y mundo comunicacional como atributos propios de esta época condicionan lo educativo poniendo a los sistemas escolarizados y a su organización en el foco del protagonismo, asignándole un renovado rol a cada agente que integra la comuna educativa lo cual orienta a los sistemas escolares a reorganizarse considerando su auténtico valor, induciéndolos a rediseñar y cambiar esquemas generadores de condiciones para aprender y construir el saber desde la experiencia en espacios de discusión, intercambio y reflexión permanente.

En nuestro país considerando el estado de la situación y en el marco de la Reforma Educativa consecuente con los objetivos estratégicos propuestos en el Proyecto Educativo Nacional, en la actualidad se viene implementando el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular, documento normativo que contiene la visión del perfil de egreso del futuro ciudadano en donde se contempla a la escuela como formadora de futuros ciudadanos aptos integralmente desarrollados para que puedan interactuar satisfactoriamente en un mundo de incesantes cambios.

Un factor determinante a considerar en el análisis de la problemática educativa que atraviesa nuestro país y que condiciona los resultados de un servicio educativo de calidad, es la gestión directiva, debido a que desde instancias

superiores existen incongruencias entre la estructura organizativa y la administración del recurso humano que sostiene el servicio educativo, destacándose así que en muchos casos existe incompatibilidad entre las funciones propiamente dichas del personal directivo y el cumplimiento de la carga horaria lectiva que interfieren en el ejercicio de sus funciones profesionales con la eficacia y calidad que se exige, nos referimos precisamente a profesores que a la vez ejercen la función de directores en la institución educativa donde laboran. Cabe considerar esta problemática dentro de otras que atraviesa el sistema educativo a fin de comprender aspectos que obstaculizan alcanzar el verdadero del modelo de gestión que necesitamos en las escuelas.

Del mismo modo al mencionar la estructura organizativa del sistema no podemos dejar de mencionar otro factor atenuante de nuestra realidad educativa que condiciona también la gobernabilidad en la institución; la desarticulación entre niveles, lo cual no se constituye como apoyo a la gestión directiva, conllevando esto a la labor individualizada en las escuelas condicionando de este modo la efectividad de sus resultados.

Asimismo, según el Censo Escolar 2017, sabemos que a nivel nacional existe una población de 8 millones de estudiantes en las instituciones educativas cursando la Educación Básica Regular, que asisten a las escuelas buscando la posibilidad de formarse como futuros ciudadanos para obtener un mejor porvenir y contribuir al desarrollo productivo, económico, social y cultural de la nación.

Considerando estas aspiraciones legítimas y los precedentes de la realidad educativa nacional, no podemos dejar de mencionar la coyuntura actual en la que vivimos, que influye de manera significativa sobre la problemática que estamos abordando.

En tales circunstancias a los docentes de la institución educativa N°3087 "Carlos Cueto Fernandini"- Los Olivos se les presenta un panorama retador y desafiante sea bajo la responsabilidad de alcanzar la gobernabilidad pedagógica como directivos en la institución o a nivel del ejercicio de la labor educativa en las aulas con auténtico profesionalismo, esfuerzo que implica algo más que integrarse en la labor, requiere involucrarse con decisión, compromiso y voluntad. Consideramos además que esta dificultad debe convertirse en una oportunidad

para reivindicar la importancia del reconocimiento de su rol como educadores en una sociedad que ha desestimado la labor docente pero que paradójicamente cada vez exige más de ellos.

En tal sentido enfatizamos que la dimensión pedagógica es un factor determinante para alcanzar estos propósitos y transitar hacia un nuevo modelo de gestión participativa; en donde el personal directivo empoderándose de liderazgo transformador pueda lograr eficacia en las orientaciones pedagógicas con el equipo docente y la comunidad educativa.

Según el Ministerio de Educación (2013) respecto al Marco del Buen Desempeño del Directivo, enfatiza que el liderazgo pedagógico en las instituciones se enmarca, en este contexto como una herramienta fundamental para elevar la calidad de la educación contemplado en la política educativa del estado. Esta concepción nos indican que las reformas educativas en los últimos tiempos han direccionado su mirada en el desempeño directivo como pieza clave para la dirección y conducción del acompañamiento docente, fomentando un acercamiento a nivel pedagógico y curricular que apoye a mejorar las buenas prácticas de enseñanza - aprendizaje en los docentes integrado a un liderazgo más participativo y de trabajo colectivo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en la presente investigación enfatizamos que los aspectos de liderazgo directivo y dimensión pedagógica, se encuentran estrechamente vinculados y merecen ser tratados desde una perspectiva renovada a fin de obtener mejoras y poder encaminarnos hacia un servicio educativo más eficiente, confiable, inclusivo y equitativo.

En efecto considerando la dimensión real de la problemática educativa a nivel nacional como multifactorial, requeriría abordarse desde sus diversos aspectos influyentes. Lo cual implicaría un estudio mucho más extenso y detallado. Por tal motivo en la presente investigación nos enfocaremos a analizar cómo el liderazgo directivo se constituye en un factor condicionante para el logro de las competencias en las orientaciones pedagógicas de los docentes en la institución educativa y por ende para el mejoramiento de la calidad educativa.

El trabajo académico presenta la siguiente estructura:

Capítulo I: Descripción del problema. Se describe la situación in situ de un estilo de liderazgo directivo y sus implicancias en las orientaciones pedagógicas a los docentes de la institución educativa como los antecedentes del estudio, los objetivos a alcanzar, la justificación y los impactos esperados de la presente investigación.

Capítulo II: Metodología en donde se describe el nivel de investigación que se adopta para cumplir los objetivos. Asimismo se establece la población y muestra como unidades de investigación para la aplicación de los instrumentos utilizados.

Capítulo III: Presenta los resultados, mediante gráficos e interpretaciones que responden a los objetivos de la investigación.

Capítulo IV: Conclusiones en base a los resultados obtenidos.

Capítulo V: Recomendaciones como aspecto complementario para efectivizar la propuesta de estudio.

Capítulo VI: Referencia las fuentes de información y documentación utilizadas para fundamentar el estudio.

Capítulo VII: Anexos que exponen las evidencias correspondientes.

1.1 Descripción del problema

La realidad de los sistemas educativos que han alcanzado elevar su calidad, en el contexto internacional, no deja de ser ajena a la de nuestro país, ya que muestra brechas y necesidades urgentes en la formación docente y es necesario enmarcar los resultados de los aprendizajes hacia el perfil del nuevo ciudadano que la sociedad del conocimiento exige, acompañado de una personalidad más humanizada y centrada en valores.

De acuerdo a los informes de evaluación educativa de estándares internacionales (PISA), los resultados no son tan alentadores en los últimos años a excepción de países como de Singapur, Japón, China y Finlandia según ese orden han alcanzado niveles satisfactorios diferenciados al resto de países (Informe PISA 2015). En tal sentido con respecto a nuestro país a nivel de países de Latinoamérica, pese a leves mejoras en los resultados aún nos encontramos en una posición inferior por debajo de Colombia, México y Brasil, no logrando alcanzar los estándares mínimos satisfactorios. En este sentido surgen muchas interrogantes sobre la importancia de los aprendizajes significativos a desarrollar en los estudiantes desde los primeros niveles de la Educación Básica Regular en relación a la intervención docente, debido a que la misma juega un rol fundamental para la mejora de la calidad del servicio educativo entre otros aspectos influyentes en la problemática.

Como es evidente tal situación se agudizan con la carencia o incapacidad profesional en la gestión escolar de parte del personal directivo para encaminar la labor pedagógica hacia la propuesta de transformación que requiere nuestro sistema educativo.

Cabe indicar que según los resultados del Censo Escolar 2017 (MINEDU) de 101 mil docentes que laboran en el contexto rural 45% ejerce en escuelas unidocentes, 48% en multigrado y 7% en polidocente, del mismo modo en el contexto estatal urbano de 261 mil docentes el 17% labora en escuelas multigrado, el 80% en polidocente y el 3% en unidocente. Cabe considerar además que en los diversos niveles educativos el director a cargo, no necesariamente ejerce exclusivamente la labor de dirección sino que pueden tener aulas a cargo o no contar con subdirector, considerando la normativa

establecida, en tal sentido. Del mismo modo se determinó en el contexto estatal urbano el 39% de directores tiene aula a cargo, el 45% de directores, no tiene aula a cargo y el 16% de directores no cuenta con subdirector. Entonces podemos inferir que la motivación, expectativas y orientación de su trabajo para un mejor desempeño profesional se encuentra afectado por un sistema lleno de exigencias administrativas y requerimientos que deben de cumplir, como parte de una serie de complejidades del sistema, es la forma que se ha organizado el servicio educativo.

A nivel nacional, en nuestro país desde el MINEDU a fin de mejorar el servicio educativo y dentro de la política de modernización de la gestión pública, se viene implementando la gestión por procesos en las instituciones educativas como estrategia que permita visualizar de manera general y específica una serie de acciones tendentes hacia el logro de toma de decisiones asertivas consecuentes con los objetivos institucionales y logro de metas que conlleven al logro de los resultados esperados. Constituyéndose así el liderazgo pedagógico un punto clave para el desarrollo de competencias y aprendizajes, en este contexto la gestión directiva debe cumplir un papel protagónico que acompañe la labor docente potenciado las habilidades y competencias pedagógicas de su equipo docente para transformar y aprender permanentemente.

De acuerdo al MINEDU (2013) sobre el Marco del Buen Desempeño del Directivo la capacidad de liderazgo pedagógico se ha convertido en una necesidad dentro de la labor docente así como una pieza clave en las políticas educativas a largo plazo, siendo un eje transversal la evaluación y monitoreo del desempeño docente.

Asimismo podemos percibir que en la actualidad los resultados del aprendizaje de los estudiantes se han convertido pieza clave como producto para medir el impacto de la intervención del liderazgo directivo pedagógico a través de la gestión, organización y apoyo en las diversas instancias de la medición de los aprendizajes tal es el caso de las evaluaciones internacionales para la Cooperación y el Desarrollo Económico (PISA), La Unidad de la Medición de la calidad según el ministerio de educación (UMC) y las Evaluaciones Censales a Estudiantes (ECE) las que se realizan cada año. En este contexto el directivo

tiene un papel fundamental y de compromiso sabiendo que los estudiantes deben construir aprendizajes que sean duraderos y que le acompañen durante todo el largo de su vida siendo personas democráticas, éticas, con vocación de servicio, reflexivas, críticas y transformadores a un mundo más humanizado y productivo, en estas circunstancias de cambio incesante, surge la necesidad de que tanto el personal directivo como el docente redefinan sus capacidades y profesionalismo adquiriendo o recuperando competencias que los empoderen de una auténtica gobernabilidad pedagógica que conlleven a formar el nuevo perfil del estudiante como futuro ciudadano comprometido con su realidad y que pueda responder a las verdaderas necesidades que su contexto y la sociedad demandan.

A nivel institucional, en la I.E. N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”, no podemos ser ajenos ni indiferentes a esta realidad de la carencia de liderazgo y acompañamiento directivo pedagógico en las tareas concernientes a la labor docente, observándose actitudes y comportamientos en su mayoría de gestión administrativa y directiva centradas en la norma y excluyendo la labor de acompañamiento, monitoreo y de orientación pedagógica aduciendo por parte del personal directivo a que la responsabilidad es básicamente de los docentes y del ministerio encargados de su evaluación y certificación. En la Institución Educativa los docentes no forman parte de un liderazgo pedagógico compartido con el director, más aun cuando el personal directivo intenta cumplir con los compromisos de gestión escolar como la calendarización de actividades programadas durante el año, en lo que respecta al cumplimiento de las jornadas de reflexión docente sobre la práctica pedagógica, no se establecen planes de mejora para hacer frente a las dificultades encontradas o en todo caso quedándose solo en meras propuestas sin el seguimiento efectivo a los resultados que solo se justifican de manera formal por el personal directivo. Cabe destacar que los docentes muestran actitudes carentes de identidad con la institución e individualizan su trabajo, sin ningún interés de compartir o auto reflexionar acerca de su labor en conjunto lo cual conlleva al cumplimiento de sus funciones sin el compromiso e involucramiento necesarios que coadyuven a la mejora de la práctica pedagógica que aseguren los logros de aprendizajes esperados de los estudiantes en los diversos grados y niveles educativos.

Asimismo se observa que el personal directivo centra su atención en el trabajo administrativo desatendiendo muchas veces la orientación de los procesos pedagógicos de su equipo docente, la gestión institucional y la participación de la escuela en el entorno comunitario, lo cual resulta insuficiente para ejercer un auténtico liderazgo pedagógico directivo desde las competencias de los docentes.

Del mismo modo los docentes manifiestan que la labor pedagógica que realizan no es reconocida ni valorada por parte del personal directivo, esto unido a la falta de capacidad y competencia en los dominios de las diversas especialidades del equipo docente por parte del personal directivo no permite una adecuada orientación de los procesos pedagógicos fomentándose así la carencia de aprendizajes significativos de los estudiantes lo cual repercute en bajos niveles de rendimiento, conducta y fomento de habilidades sociales que muchas veces hace que los mismos al finalizar su ciclo formativo de EBR no alcancen los estándares de aprendizajes esperados para el ejercicio de una ciudadanía plena con responsabilidad social.

Ante lo mencionado, nos permitimos plantear una propuesta que permita abordar la problemática en mención y se siente las bases como un estudio precedente en la Institución Educativa.

1.2 Antecedentes

Cordero (2016) en su tesis titulada “Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área Metropolitana de Caracas.” Para optar el grado de Maestro. Tuvo por objetivo determinar la caracterización de la clasificación de liderazgo que utilizan los directivos de las instituciones educativas eficaces de Caracas, en donde el ejercicio del estilo de liderazgo transformacional fue determinante para la obtención de resultados que lograban alcanzar progresos en el equipo docente con respecto a las metas propuestas.

Desde la postura de Cordero creemos que un estilo de liderazgo transformador adoptado por el director influye directamente en los desempeños de docentes y la calidad de aprendizajes de los estudiantes, tal como muestra nuestro objetivo de estudio que intenta abordar la relación del liderazgo directivo y la competencia de las orientaciones pedagógicas donde el director pueda ejercer y dominar los campos normativos, curriculares, didácticos y evaluativos.

Barraza (2015) en su tesis titulada “Compromiso Organizacional de los docentes: Un estudio exploratorio”. Para optar el grado de Maestro. México. Se centra en el Compromiso Organizacional docente, donde buscó hallar los componentes que maximicen una cultura organizacional docente cuando asumen tareas directivas y pedagógicas, asimismo encontrar indicadores que expresen un mayor compromiso tanto a nivel de la institución como asumir un liderazgo pedagógico desde una pedagogía compartida y del intercambio de experiencia con sus pares.

Un mayor compromiso organizacional en los docentes incentivado desde una gestión de liderazgo pedagógico coadyuva a mejorar las experiencias docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y mantener un buen clima de relaciones humanas, enfatizando la dimensión del compromiso afectivo. En este aspecto coincidimos con Barraza quien confirma que a mayor compromiso del docente desde un liderazgo pedagógico compartido en la institución educativa mayor será el desempeño de sus funciones que abarca desde lo curricular, técnico pedagógico hasta la formación de personalidades con valor ético, crítico y reflexivo que deben tener los estudiantes como un perfil de futuro ciudadano. En

esta dimensión nuestro estudio enfatiza la importancia y la relación de ejercicio del liderazgo directivo interrelacionado con las competencias docentes en su labor pedagógica.

Cabredo (2015) en su tesis "Factores determinantes del estilo de liderazgo del director". Para optar el grado de Doctor. Madrid. El objetivo fue conocer sobre factores determinantes del estilo de liderazgo asociado a las características de los docentes, buscar correlacionar si un determinado estilo directivo mejora los desempeños del docente en el proceso de enseñanza. Entre los resultados que destaca el estudio determina que una Institución Educativa con eficiencia y eficacia la mayor parte de las veces cuenta con una organización estructurada bajo el liderazgo de un personal directivo conocedor y comprometido con la misión y visión a mediano y largo plazo de la institución y de la gestión de los aprendizajes con su equipo docente para que todo ello conlleve al logro de las metas como parte del proyecto educativo institucional. De la misma forma se concluye que un estilo activo, democrático y transformacional se relaciona significativamente con una gestión administrativa de calidad así como la motivación y clima laboral en los docentes, pero más aún en el desempeño dentro de las aulas que los mismos docentes ejercen con expectativas de logro y satisfacción profesional y personal.

En cuanto a Cabredo sentamos por pertinente el estudio para nuestro propósito ya que los estilos de liderazgo directivo con características asertivas, proactivas y transformacionales conllevan a fortalecer la gestión administrativa y pedagógica reflejando un desempeño eficaz, colaborativo en los docentes, así como en el plano personal mediante un clima de convivencia que también es percibido por toda la comunidad educativa.

Pacheco (2016) en su tesis titulada "El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de san José Luis Bustamente y Riveiro, Arequipa". Para optar el grado de Maestro. Tuvo por objetivo conocer la relación entre el acompañamiento pedagógico de los directivos y el desempeño docente de una institución educativa en Arequipa. Llegando a la conclusión que si existe una

correlación positiva entre el acompañamiento del directivo y el desempeño del docente.

Como lo indica Pacheco un liderazgo transformacional y proactivo hace que sus seguidores alcancen metas fijadas con una personalidad de compromiso, satisfactorio y persistente. Esto se plasma en el contexto educativo cuando se aprecia que la labor entre directivos y docentes comprometidos, responsables, proactivos, colaboradores y conocedores de su especialidad y los procesos didácticos comprometidos con una proyección social a la comunidad convergen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos previstos en la institución.

Arteaga (2016) en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo acompañamiento pedagógico y compromiso de los docentes”. Para optar el grado de Maestro. Lima. Tuvo por objetivo conocer la relación entre el liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo- acompañamiento pedagógico y el compromiso de gestión escolar en docentes de secundaria de la Red 6 Vitarte.

Los resultados de Arteaga guardan relación y coincidimos que un liderazgo pedagógico caracterizado por el monitoreo y acompañamiento generan en los docentes compromisos para con su desempeño y su labor de proyección a la comunidad, asimismo no hace dar cuenta que la gestión escolar es una proyección de una eficiente y eficaz gestión escolar centrada en un liderazgo democrático participativo y pedagógico que asuman roles no solo de dirección y control sino también de motivación y acompañamiento. En esta línea, es vital mencionar que el plano psicológico comportamental de la persona asume retos y compromisos cuando se siente identificada y motivada por un buen liderazgo centrado en las relaciones humanas. Cuando es valorado y reconocido como en eje transversal en su quehacer pedagógico asumiendo una gestión escolar comprometida.

Redolfo (2015) en su tesis titulada “El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel de Jauja, departamento de Junín”. Para optar el grado de Maestro. Junín. Tuvo por objetivo central determinar la relación ente el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de Junín.

En esta perspectiva se infiere la importancia que los docentes en su desempeño adquieran una capacidad de liderazgo no solo para sus seguidores que son los estudiantes sino también de su propia vida y competencias. Se concluye que el liderazgo pedagógico se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario de la Ugel de Jauja-Junín.

Tal como lo menciona Redolfo asumimos que el docente sin liderazgo pedagógico en el aula deja de ser un formador y se reduce solo a un transmisor de conocimientos muchas veces bajo contenidos desfasados o descontextualizados que deja entrever que a nivel institucional también se carece de liderazgo directivo carente de acompañamiento y monitoreo permanente bajo un evaluación formativa y participativa, se percibe también un directivo poco democrático y con baja capacidad de motivar y desarrollar seguidores y líderes que puedan integrar el cambio.

Huillca (2015) en su tesis titulada "Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del I.P.N.M". Para optar el grado de Maestro. Lima.

Como menciona Huillca, el eje transformador es un estilo de liderazgo que asume el director el cual coincidimos con los objetivos de nuestro estudio al asumir que el liderazgo pedagógico directivo conlleva a mejorar los desempeños en los docentes de manera reflexiva, crítica y permanente enfatizando la formación de líderes desde los estudiantes hasta los docentes según su grado de competencia desde el ámbito donde ejercen su liderazgo. Este tipo de estudio nos hace repensar en la calidad de liderazgo que urge en las instituciones y como este se debe desarrollar para las orientaciones en los docentes ya que ellos en algún momento puedan también asumir el cargo de director.

Si bien es cierto, desde esta perspectiva se hace énfasis a un estilo de liderazgo centrado en la proactividad, comunicación horizontal y formación de líderes dentro de una organización, donde el directivo asuma el eje transformador y dinamizador de un proyecto institucional desde una gestión que abarca todas las dimensiones de la gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Ayala y Rojas (2013) en su tesis titulada "Liderazgo del director y gestión de calidad según docentes de la I.E.N Ramiro Priale, UGEL 01". Para optar el grado de Maestro. Lima.

En su investigación trata de determinar la relación del liderazgo del director con una gestión eficiente. Se establece como principal resultado que existe una relación directa entre el liderazgo del director y una gestión de calidad en la institución educativa expresada en la implementación de recursos y materiales educativos, servicios, capacitación docente y entrega de materiales y libros a estudiantes, eso conlleva afirmar que una gestión de calidad no es producto de la experiencia o grado académico sino más bien el criterio y tipo de liderazgo que se necesita para llevar adelante una organización.

De acuerdo a los resultados de Ayala y Rojas respaldamos la importancia de conocer e investigar la relación directa entre el liderazgo directivo y su calidad de gestión ya que ambas son variables estrechamente relacionadas pero también siendo conscientes que la gestión obedece a muchos aspectos multifactoriales que son necesarios ir identificando para determinar su relación directa con la calidad de gestión en una institución educativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Precisar de qué manera el liderazgo directivo se relaciona con las competencias en las orientaciones pedagógicas en los docentes del nivel de Educación Primaria de la I. E. N°3087 “Carlos Cueto Fernandini” - Los Olivos 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar de qué manera el liderazgo directivo se relaciona con las competencias en las orientaciones pedagógicas en los docentes del nivel de Educación Primaria de la I.E. N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”- Los Olivos 2018.

Especificar la relación que existe entre el manejo de las competencias directivas y la orientación de los procesos pedagógicos en los docentes del nivel de Educación Primaria de la I.E. N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”- Los Olivos 2018.

1.4 Justificación e importancia

El estudio pone énfasis en otorgar importancia al desempeño del director en las orientaciones pedagógicas para fortalecer el logro de las competencias docentes y al mismo tiempo encaminar hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Es necesario reconocer que el estilo de liderazgo que adopte el director será vital para movilizar la gestión del talento humano y las fortalezas en el equipo docente y de la misma manera motivar hacia la reflexión y acción de una nueva cultura de trabajo en la escuela transitando de un paradigma administrativista hacia un paradigma que moviliza los aprendizajes de toda la comunidad educativa.

Cabe resaltar que en el aspecto práctico, la investigación busca fortalecer la gestión pedagógica y clima institucional orientado en las relaciones humanas ya que el buen líder guía, encamina y deja seguidores que más tarde puedan tomar la posta para la dirección y continuidad en la mejora de las competencias docentes renovando así esquemas tradicionales centrados en una educación vertical, reduccionista y memorista que no contribuyen al desarrollo del nuevo perfil de estudiante que la sociedad demanda. Del mismo modo se justifica el estudio por que intenta corroborar una relación importante entre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas hechas al docente disponible en la literatura pero que a su vez debe reflejarse en la realidad que estamos estudiando, sin embargo no siempre se cumple por factores internos y externos o variables intervinientes que pueden afectar dicha relación, por ello es de suma importancia conocer la relación entre dichas variables en nuestra institución educativa y poder aportar las bases para estudios futuros de intervención o de propuesta para la mejora de la gestión centrada en los aprendizajes.

Ahora bien desde una postura pedagógica y educativa buscar la relación entre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas al docente Implica desarrollar modelos y paradigmas de intervención evaluativa hacia los procesos didácticos y curriculares que los docentes deben implementar de acuerdo a los cambios y paradigmas socioeducativos donde el director cumpla un papel importante de gestor y líder desde la planificación, la

organización, la ejecución y la evaluación no solo del desempeño de los docentes sino también desde los ejes curriculares y la normatividad en los documentos de gestión de aprendizajes y proyectos institucionales que todo ello pueda articular junto a un buen clima de confianza, familiaridad y convivencia. En tal sentido el directivo adquiere el poder de hacer las cosas, impulsar y acompañar al equipo docente a transformar su práctica pedagógica y aprender permanentemente en un ambiente integrado e integrador de una comunidad de aprendizaje donde se ejerza un trabajo con responsabilidad colectiva.

Finalmente es pertinente llevar el estudio hacia otras variables desde la importancia del liderazgo directivo y como esta puede generar cambios a nivel personal, formativo, pedagógico y de desempeño tanto en docentes como estudiantes donde los principales beneficiarios sean estos últimos fortaleciendo sus capacidades en la toma de decisiones y la mejora de sus aprendizajes.

1.5 Impactos esperados del Proyecto

El presente proyecto propone implementar en la I.E. N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”- Los Olivos, un Plan de Mejora Pedagógica dirigido hacia el personal directivo y el equipo docente, desde el aspecto del dominio de las competencias en las orientaciones pedagógicas a fin de responder a las necesidades y expectativas reales de la comunidad educativa con la finalidad de obtener mejoras en el servicio educativo y alcanzar las metas propuestas considerando las necesidades establecidas en el Plan Anual de Trabajo de la institución, generando de esta forma un impacto directo sobre los resultados de aprendizaje los estudiantes del nivel educativo en mención.

Asimismo estos logros podrán verse reflejados en la mejora del clima institucional por parte de la comunidad educativa debido a que su implementación permitirá mejorar la comunicación con el personal jerárquico generando mayor sentido de compromiso e identificación con la institución logrando un mayor grado de involucramiento en su labor profesional.

En tal sentido se fortalecerá el profesionalismo docente mejorando sus capacidades y competencias profesionales lo cual propiciará cambios de actitud y comportamientos positivos que fomentará una renovada cultura organizacional de trabajo colaborativo.

Asimismo su ejecución permitirá un mayor grado de proyección con el entorno debido a que se integrará la participación de los padres de familia en la labor educativa de sus hijos, mejorando así la comunicación con el personal directivo y el equipo docente.

Del mismo modo el fomento de las buenas prácticas pedagógicas del equipo docente en la institución se constituirá como un referente de progreso en la comunidad lo cual permitirá satisfacer las necesidades y expectativas para el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes ofreciendo un servicio educativo de calidad centrado en la formación integral, valores y desarrollo colectivo.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

Corresponde a una investigación de tipo básica porque busca conocer la relación entre variables y confrontar con las teorías científicas existentes sobre el liderazgo directivo y las competencias en las orientaciones pedagógicas.

2.2 Nivel de investigación

El nivel es descriptivo por que trata describir las características relacionando las variables objeto de estudio.

2.3 Población y muestra

Población – Muestra:

La población estuvo constituida por el total del personal docentes del nivel de educación primaria que funciona en la institución educativa y que asciende a una cantidad de 25 docentes.

Muestra:

No se obtuvo muestra, debido a que en la investigación intervinieron todos los sujetos de la población en estudio cuya cantidad es 25 docentes.

2.4 Instrumentos aplicados

Se aplicaron dos Cuestionarios estandarizados de 10 ítems cada uno validados por el Lic. Manuel Raxuleú Ambrosio (2014), en su investigación “Liderazgo directivo y desempeño pedagógico docente”. Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de Tercero Básico del distrito escolar N° 0706 del Municipio de Sta. Catarina Ixtahuacán – Sololá, Guatemala.

2.4.1 CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N°3087-“CARLOS CUETO FERNANDINI”- LOS OLIVOS 2018.

Validado por: Lic. Manuel Raxuleú Ambrocio (2014)

Datos Generales:

Sexo: _____ **Grado académico:** _____

Años de labor directiva: _____

Indicaciones: A continuación se presentan diez (10) interrogantes respecto a cómo ejerce Usted su liderazgo directivo y la vinculación que éste tiene con el desempeño pedagógico docente. Por favor, marque con una (X) la respuesta que considere correcta. Responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación.

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
01	¿Con qué frecuencia promueve la misión, visión y objetivos de la institución educativa?				
02	¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?				
03	¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?				
04	¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?				
05	¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes?				
06	¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?				
07	¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?				
08	¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?				
09	¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?				
10	¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?				

2.4.2 CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N°3087-“CARLOS CUETO FERNANDINI”-LOS OLIVOS-2018

Validado por: Lic. Manuel Raxuleú Ambrocio (2014)

Datos Generales:

Sexo: _____ **Grado académico:** _____

Años de docencia en el Nivel Básico: _____.

Indicaciones:

A continuación se presentan diez (10) interrogantes respecto al liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico que usted muestra en las aulas. Por favor, responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación.

Lea con atención el siguiente cuestionario marcando con una “X” en un solo recuadro, considerando la siguiente escala de calificación:

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
01	¿El director promueve la misión, visión y objetivos de la institución educativa?				
02	¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?				
03	¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?				
04	¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?				
05	¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?				
06	¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?				
07	¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?				
08	¿Reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?				
09	¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?				
10	¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?				

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1 Resultados del Cuestionario aplicado al Personal Directivo de la I.E.

N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”

GRÁFICO N° 1

P1: “¿Con qué frecuencia promueve la misión, visión y objetivos de la institución educativa?”.

PREGUNTA # 1



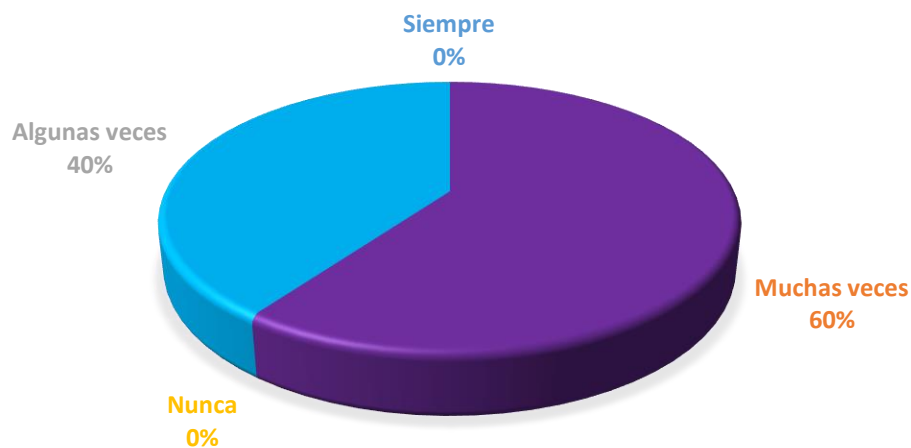
Como podemos observar en el gráfico el 57% del personal directivo señala que siempre promueve la misión, visión y objetivos de la Institución Educativa. En tanto el 43% menciona que muchas veces.

Esto evidencia que si bien es cierto que el personal directivo promueve la misión, visión y objetivos institucionales, el mensaje valorativo respecto a la trascendencia e importancia de estos pilares institucionales no influye de manera significativa acerca de la percepción que tienen los docentes de la importancia del rol que desempeñan en la Institución Educativa para la consecución de los fines y objetivos institucionales. En tal sentido esto se ve reflejado en la forma de trabajo rutinario que desarrollan los docentes en la I.E. Desarrollar en mayor medida la comunicación asertiva a través de la reflexión con los docentes afianzaría el sentido de pertenencia e identificación con la I.E.

GRÁFICO N° 2

P2: “¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 2



Como podemos observar en el gráfico el 60% del personal directivo manifiesta que muchas veces orienta el uso eficiente de los recursos materiales didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje en los estudiantes. Mientras que el 40% sostiene que solo algunas veces toma en consideración este asunto.

Esto evidencia que no existe una visión conjunta en el personal directivo acerca de la importancia del buen uso de los recursos humanos y materiales para la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, en tal sentido en el estado de la situación actual de los aprendizajes de los estudiantes en la I.E. no se evidencian mejoras en su nivel de aprovechamiento y rendimiento académico, manifestándose a su vez la falta de interés y motivación para el aprendizaje. De parte del personal directivo sería conveniente analizar la situación en conjunto y establecer acciones que coadyuven al tratamiento de esta problemática en la institución, considerando el cumplimiento del compromiso N°1 de Gestión Escolar del progreso anual de todos los estudiantes de la I.E.

GRÁFICO N°3

P3: “¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?”.

PREGUNTA # 3

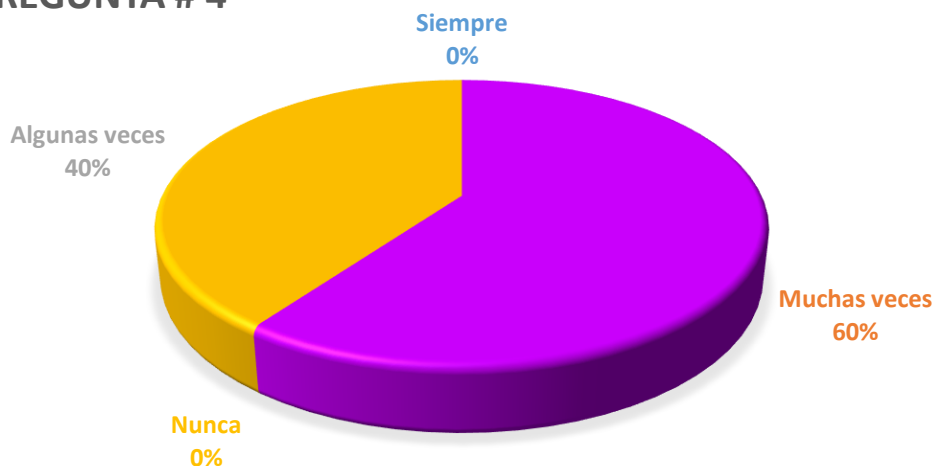


Como podemos observar en el gráfico el 100% del personal directivo manifiesta que convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo. Pero en la práctica se puede evidenciar que si bien los docentes son participes de estas reuniones no se logran cumplir efectivamente los acuerdos establecidos. Corresponde al personal directivo de la I.E. planificar y establecer metas que contribuyan a implementar acciones de mejora de los aprendizajes en base al análisis de los resultados del progreso de los de los estudiantes en la I.E. y hacer el seguimiento oportuno registrando los avances de las acciones de mejora en el Plan Anual de Trabajo, involucrando al equipo docente para el logro de los objetivos previstos.

GRÁFICO N°4

P4: “¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?”.

PREGUNTA # 4



Como podemos observar en el gráfico en un 60% el personal directivo manifiesta que impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente, en tanto en un 45% sostiene que solo algunas veces frente a este enunciado.

Esto se evidencia en los resultados del desempeño de los docentes de la I.E. que si bien participan algunas veces sea por cumplimiento expreso de una normativa de instancias superiores, no logran aún mejorar sustancialmente el desempeño en su labor pedagógica. Para lograr una mejor receptividad y apertura del personal docente respecto a la necesidad de la formación continua en el ejercicio de la profesión según el Marco del Buen Desempeño Docente para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, es de vital importancia que el personal directivo mediante el diálogo reflexivo y el acompañamiento de la práctica pedagógica logre concientizar al equipo docente en el reconocimiento de sus potencialidades y aspectos a mejorar para poder establecer las necesidades y prioridades en su formación a fin de mejorar la calidad de sus aprendizajes y por ende su profesionalismo docente.

GRÁFICO N°5

P5: “¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 5



Como podemos observar en el gráfico existe un consenso general en este aspecto debido a que el personal directivo manifiesta que solo algunas veces programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para analizar acerca del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Aspecto fundamental para alcanzar mejoras en la calidad educativa. En la I.E. la participación del equipo docente no genera expectativa en sí mismo debido a que el personal directivo establece las líneas de trabajo a seguir y los aportes del equipo docente no son considerados con mayor grado de importancia. Cabe destacar en este aspecto que para lograr un mayor grado de involucramiento y participación del equipo docente para alcanzar el logro de los aprendizajes esperados de los estudiantes de la I.E. cabe considerar la percepción que tienen los docentes sobre la importancia de mismas considerando a su grado de responsabilidad en el contexto de una gestión escolar democrática.

GRÁFICO N°6

P6: “¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?”.



Como podemos observar en el gráfico en relación al enunciado sobre incentivar y premiar las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico. Los directivos manifiestan de manera unánime en un porcentaje total que aún no realizan este tipo de prácticas en la I.E.

En el contexto de la reforma transformacional que requiere la escuela en la actualidad es fundamental considerar la motivación y estímulo del trabajo del profesorado a fin de mejorar la operatividad en la escuela, promoviendo la participación activa de los docentes en un clima que propicie el liderazgo pedagógico compartido. En tal sentido es misión del personal directivo incentivar y premiar las buenas prácticas de desempeño docente de manera individual y colectiva a través del fomento del desarrollo de proyectos de investigación e innovación pedagógica y su consecuente reconocimiento y valoración ante la comunidad educativa.

GRÁFICO N°7

P7: “¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 7



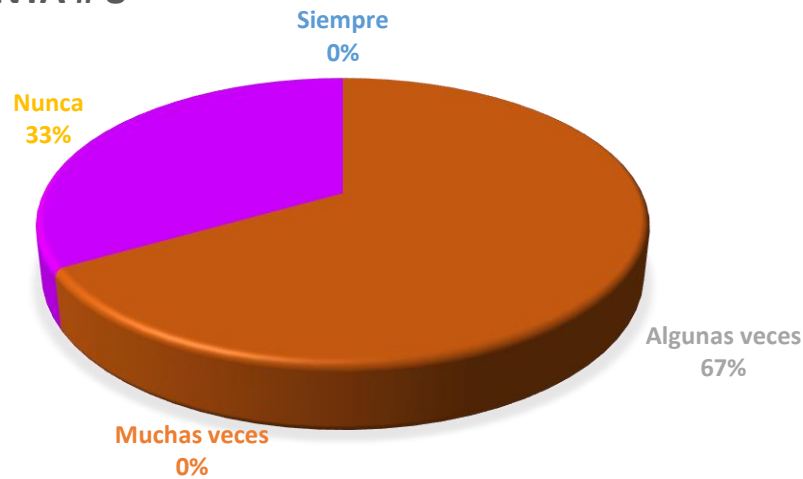
Como podemos observar en el gráfico en cuanto a orientar y asesorar el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes por parte del personal directivo en el profesorado, se aprecia que solo algunas veces expresan de acuerdo a la afirmación hecha.

Esto nos evidencia que el personal directivo no integra aún de manera activa este aspecto fundamental en lo pedagógico como indicador de eficacia y calidad para el logro de la mejora de los procesos pedagógicos en los estudiantes de la I.E., en tal sentido la poca orientación por parte del personal directivo y el escaso interés del profesorado por innovar y proponer nuevas formas de aprender hacia los estudiantes pasa como irrelevante en la I.E. desatendiéndose así la diversidad de estudiantes existentes, las características individuales, sus necesidades e intereses, etc. En tales circunstancias surge la necesidad de afianzarse en este dominio en la I.E. para mejorar la calidad educativa.

GRÁFICO N°8

P8: “¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?”.

PREGUNTA # 8



Como podemos observar en el gráfico el 67% del personal directivo indica que reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos, mientras que un 33% afirma que nunca de acuerdo al enunciado propuesto.

Esto nos evidencia que solo ocasionalmente algunas veces el personal directivo en la I.E considera este asunto como importante, nada más ajeno a la realidad debido a que forma parte de la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en toda I.E. para el logro de las metas de aprendizaje conforme al logro de los aprendizajes fundamentales propuestos en Currículo Nacional y los demás lineamientos del sistema curricular.

En tal sentido conocer estos aspectos para contextualizar los procesos pedagógicos de acuerdo a los requerimientos y desafíos de acuerdo al nivel de aprendizaje de los estudiantes de I.E. es elemental para actuar con pertinencia en la labor pedagógica cotidiana.

GRÁFICO N°9

P9: “¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?”.

PREGUNTA # 9



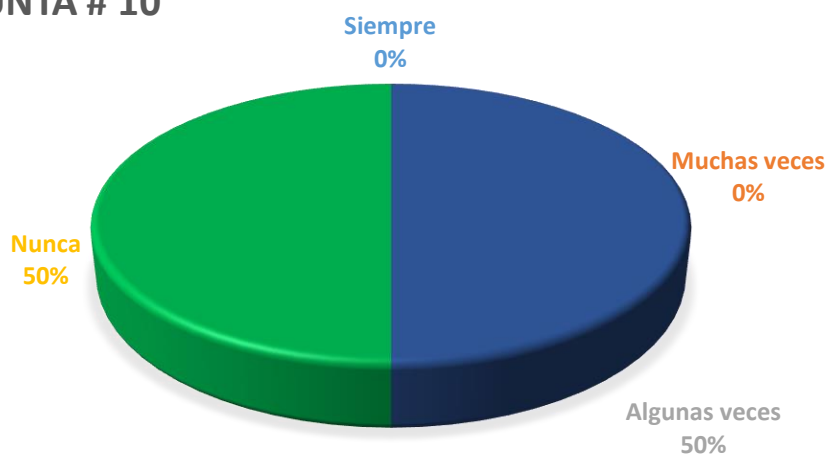
Como podemos observar en el gráfico existe un consenso en la afirmación del personal directivo de que solo algunas veces realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico.

Esto nos evidencia que en la I.E. aún no se logra implementar de manera efectiva el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica establecido de manera oportuna en la planificación anual del año escolar, considerando los aspectos formales de la intervención y su registro respectivo mediante aplicativo.

GRÁFICO N°10

P10: “¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 10



Como podemos observar en el gráfico el 50% del personal directivo manifiesta no haber impulsado nunca jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Mientras que el 50% señala que algunas veces al enunciado propuesto.

Esto pone en evidencia la escasa intervención de los agentes de la comunidad educativa en el proceso educativo, salvo ciertas excepciones formalmente establecidas como los comités de APAFA, CONEI y actividades como El día del logro. El equipo directivo no promueve la participación colectiva de la comunidad educativa en su conjunto para el logro de las metas de aprendizaje. Aspecto crítico debido a que integrar a los padres de familia en la labor educativa de sus hijos como una responsabilidad adquirida, permite alcanzar la dimensión comunitaria de la escuela y poder establecer alianzas estratégicas con instituciones locales en favor del logro de los aprendizajes.

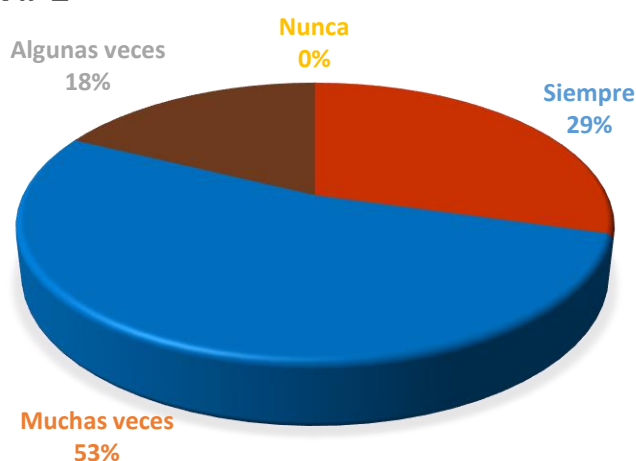
3.2 Resultados del Cuestionario aplicado al Personal Directivo de la I.E.

N°3087 “Carlos Cueto Fernandini”

GRÁFICO N° 1

P1: “¿El director promociona la misión, visión y objetivos de la institución educativa?”.

PREGUNTA # 1



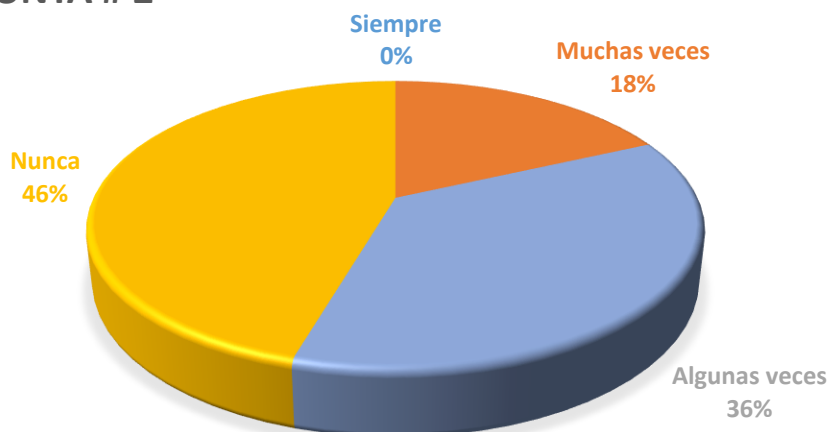
Como podemos observar en el gráfico el 18% del personal docente señala que algunas veces el personal directivo promociona la misión, visión y objetivos de la institución educativa. Cabe mencionar que si sumáramos los docentes que manifiestan que siempre y muchas veces de acuerdo a la premisa enunciada el porcentaje llegaría a un 82%.

Esto evidencia que si bien el personal directivo promociona la misión, visión y objetivos institucionales, los docentes reconocen estos lineamientos pero no se sienten identificados con la institución y por tanto no se integran en una visión compartida con la comunidad educativa. Evidenciándose así en el personal docente la carencia de compromiso y motivación que guíe el fortalecimiento de sus capacidades para el ejercicio responsable de su labor pedagógica con auténtica idoneidad y ética profesional de acuerdo a los lineamientos del Marco del Buen Desempeño Docente en la práctica pedagógica y la promoción de los valores de la visión compartida en la I.E.

GRÁFICO N° 2

P2: “¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 2



Como podemos observar en el gráfico que solo el 18% del personal docente manifiesta que muchas veces el personal directivo orienta el uso eficiente de los recursos materiales didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje en los estudiantes. Mientras que el 36% sostiene que algunas veces toma en consideración este asunto y un 46% sostiene que nunca frente a la premisa del enunciado propuesto.

Esto evidencia que en un alto porcentaje de docentes en la I.E. perciben el trabajo directivo en cierta medida aislado de la gestión de los recursos humanos y materiales en la institución, manifiestan que solo hacen uso de sus propias capacidades y recursos con los que cuentan en sus aulas. De parte del personal directivo sería conveniente facilitar al equipo docente los recursos materiales disponibles y fomentar su uso para favorecer del progreso del aprendizaje de todos los estudiantes.

GRÁFICO N°3

P3: “¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?”.

PREGUNTA # 3



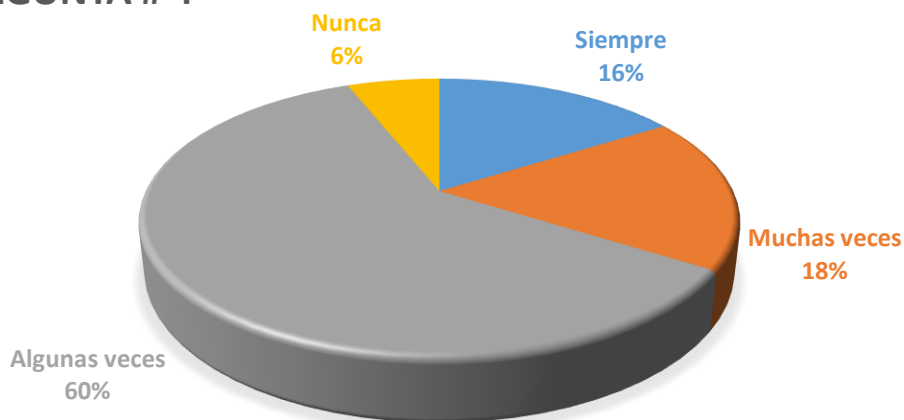
Como podemos observar en el gráfico el 49% del personal docente manifiesta que algunas veces el personal directivo convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo. En tanto el 42% manifiesta que nunca frente al enunciado propuesto y solo el 9% expresa que muchas veces.

En la I.E. se puede evidenciar que los docentes si bien participan de estas convocatorias no asumen una visión compartida de la enseñanza, lo cual se pone de manifiesto en la práctica aislada de la orientación de los aprendizajes en los estudiantes desvinculándose así del compartir de experiencias pedagógicas mediante el trabajo colegiado que le permita involucrarse en los planes de mejora continua a nivel pedagógico en la I.E.

GRÁFICO N°4

P4: “¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?”.

PREGUNTA # 4



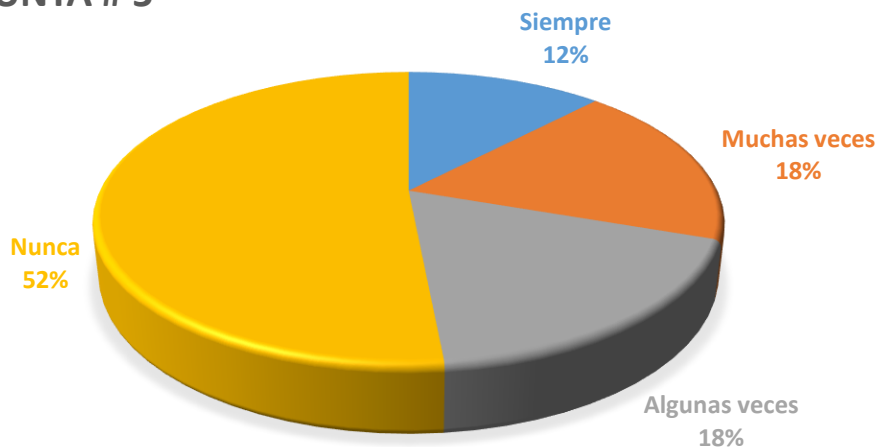
Como podemos observar en el gráfico el 60% de docentes manifiesta que el personal directivo solo algunas veces promueve talleres de formación y capacitación, cabe destacar que si sumamos los porcentajes de los docentes que consideran que siempre y muchas veces respecto al enunciado resultaría un 34% en tanto que un 6% indica que nunca frente al enunciado.

Esto nos evidencia que en la I.E. los directivos promueven la capacitación del personal docente vía instancias superiores, pero aparte del profesorado se justifica su asistencia solo por dar respuesta a un requerimiento normativo expreso que se debe cumplir. En tal sentido la reflexión de la práctica pedagógica en relación al aprendizaje de los estudiantes y los resultados obtenidos se constituyen como indicador evidente de la necesidad de la formación permanente para el desarrollo profesional docente.

GRÁFICO N°5

P5: “¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del procesos de aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 5



Como podemos observar en el gráfico el 52% de los docentes manifiesta que el personal directivo nunca programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para analizar acerca del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Cabe señalar que si sumamos los porcentajes de los docentes que afirman que muchas y algunas ocasiones frente al enunciado propuesto asciende a un 36% encontramos una disyuntiva en la percepción que tiene los docentes respecto a este enunciado.

Esto evidencia en la I.E. que de parte del personal directivo hace falta poner mayor énfasis en la convocatoria y participación de equipo docente para considerar sus aportes y alcances de manera individual y colectiva a fin de analizar y centrar sus acciones en el logro de los aprendizajes fundamentales de todos los estudiantes. Es función del director brindar al profesorado la posibilidad de demostrar su competencia pedagógica y capacidad de liderazgo desde el rol que desempeña en la comunidad educativa en un clima de convivencia democrática y liderazgo compartido.

GRÁFICO N°6

P6: “¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?”.

PREGUNTA # 6



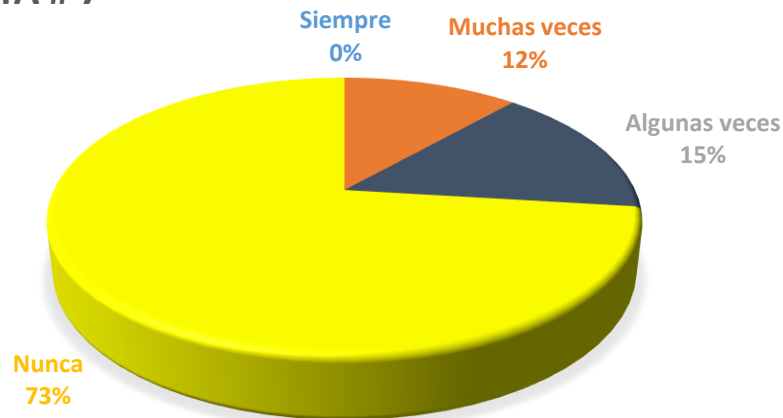
Como podemos observar en el gráfico en relación al enunciado sobre el incentivo a las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico. El 96% de los profesores manifiesta que nunca respecto al enunciado mientras que el 4% afirma que algunas veces.

Esto nos evidencia que en la I.E. de parte del personal directivo hace falta aplicar una reflexión sistemática del desempeño docente a nivel personal y en conjunto con el equipo docente acerca de la practica pedagógica, el trabajo en grupos, la colaboración y la participación en actividades que contribuyan al desarrollo institucional. Considerando los resultados del aprendizaje de todos los estudiantes de acuerdo al os lineamientos curriculares establecidos en el Proyecto Educativo institucional. En tal sentido el reconocimiento y valoración de las buenas prácticas pedagógicas contribuirán a afirmar la identidad y responsabilidad profesional del equipo docente.

GRÁFICO N°7

P7: “¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 7

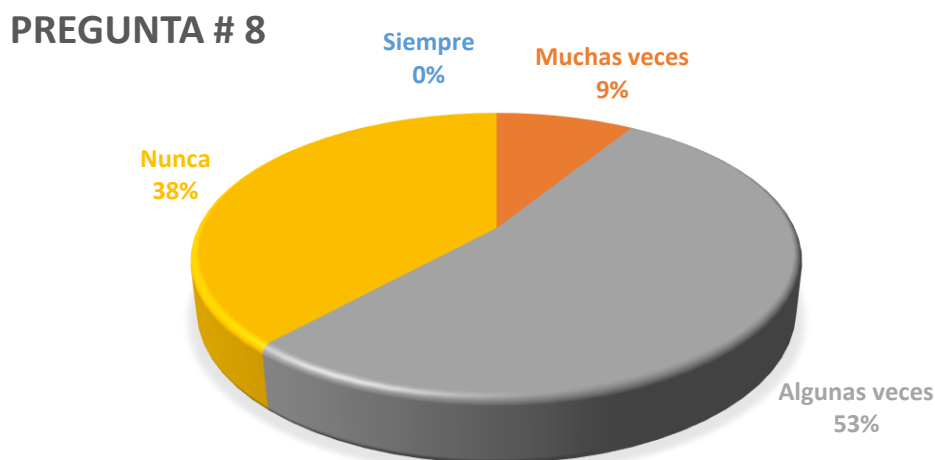


Como podemos observar en el gráfico el 15% de docentes señala que algunas veces el directivo orientar y asesorar el uso de estrategias, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes se observa además que el 12% indica que muchas veces, mientras que el 73% expresa que nunca respecto al enunciado propuesto.

Esto nos evidencia que el personal directivo en la I.E. aún no logra implementar un plan estratégico que le permita mejorar de manera sustancial el desempeño del equipo docente en la labor pedagógica de la orientación de los procesos educativos de manera pertinente y alineada con las necesidades y expectativas reales de los estudiantes y el contexto en donde se ejerce la acción educativa.

GRÁFICO N°8

P8: “¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?”.



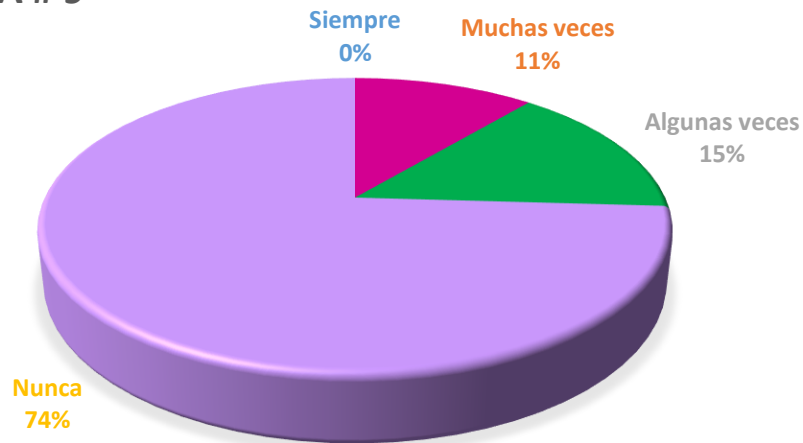
Como podemos observar en el gráfico el 53% del personal docente indica que el personal directivo reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos, mientras que un 9% afirma que muchas veces de acuerdo al enunciado propuesto y un 38% que nunca.

Esto evidencia en la I.E. la necesidad de una gestión más participativa para el logro de mejoras en la calidad de los procesos pedagógicos a través del análisis y la reflexión conjunta de la planificación entre otros elementos del sistema curricular coadyuvantes para el desarrollo de un proyecto curricular institucional pertinente y contextualizado de acuerdo a la realidad de los estudiantes y la comunidad.

GRÁFICO N°9

P9: “¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?”.

PREGUNTA # 9



Como podemos observar en el gráfico el 74% de los docentes señala que el personal directivo nunca realiza actividades de evaluación del desempeño de los docentes en el campo pedagógico, mientras que el 15% indica que algunas veces. En tanto que el 11% señala que muchas veces respecto al enunciado propuesto.

Esto nos evidencia que en la I.E. de parte del personal directivo se requiere efectivizar el cumplimiento de las actividades planificadas considerando los Compromisos de Gestión Escolar establecidos como normativa para el año escolar lectivo y considerar el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y su respectiva evaluación de desempeño como resultado, estableciendo de esta forma criterios claros y coherentes con el profesorado a fin de implementar de acciones de mejora para el progreso en los niveles de desempeño docente.

GRÁFICO N°10

P10: “¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?”.

PREGUNTA # 10



Como podemos observar en el gráfico el 71% de docentes señala que el personal directivo nunca impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Mientras que solo un 29% señala que algunas veces de acuerdo con la premisa enunciada.

Esto nos evidencia que la mayor parte de los docentes es enfático al señalar que la intervención de los demás actores educativos no se constituye en una fortaleza en la institución, salvo la convocatoria a actividades puntuales que no resultan significativas por no lograr una mayor participación de los padres de familia, imposibilitando el trabajo colectivo para el buen funcionamiento democrático de una escuela que centra sus acciones en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes como producto del aporte colectivo.

IV. CONCLUSIONES

1. Podemos concluir que el liderazgo directivo se relaciona con las competencias en las orientaciones pedagógicas en los docentes del Nivel de Educación Primaria de la I.E. “Carlos Cueto Fernandini” – Los Olivos 2018 de manera directa, evidenciándose en los resultados de la calidad del servicio educativo que ofrece. Tal como se señala en el gráfico N°7 el total del porcentaje del personal directivo manifiesta que solo algunas veces orienta y asesora en los aspectos pedagógicos al equipo docente, mientras que el 75% de docentes sostiene que nunca, frente a un 15% que indica que solo algunas veces recibe tales orientaciones.
2. Podemos concluir que el liderazgo que ejerce el personal directivo en la I.E. se relaciona con el logro de las competencias a nivel pedagógico en el equipo docente considerando el aspecto de la evaluación de desempeño como elemental para la mejora de los aprendizajes. En tal sentido el personal directivo señala de manera consensuada que solo algunas veces realiza esta actividad, mientras que un alto porcentaje de docentes el 74% indica que nunca el personal directivo se centra en este asunto y solo un 15% sostiene que algunas veces tal como se puede observar en el gráfico N°9. Cabe destacar que al identificar este aspecto fundamental poco atendido se manifiesta como una debilidad en la gestión directiva para el logro de las competencias en la dimensión pedagógica.
3. No existe relación significativa entre el manejo pertinente de las competencias directivas y la orientación de los procesos pedagógicos en los docentes de la I.E. Tal como se puede observar en la mayoría de los porcentajes de los gráficos correspondientes a los enunciados propuestos respecto al tema de estudio, debido a que aún faltan fortalecer y desarrollar capacidades y habilidades tanto en el personal directivo como docente a través de la interacción, trabajo colectivo, visión compartida, la autoevaluación y la manera de actuar con ética y profesionalismo en el marco del fortalecimiento de la gobernabilidad pedagógica.

V. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere en primera instancia que el personal directivo asuma el compromiso de gestión del acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica mediante el cumplimiento de la ejecución de las visitas planificadas en el Plan Anual de Trabajo durante el año, considerando a su vez el uso formal de herramientas como Fichas de Monitoreo y registro en los aplicativos para su respectivo análisis y evaluación en equipo mediante jornadas de reflexión y trabajo colectivo a fin de determinar acciones que conlleven al progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la I.E., lo cual contribuiría a elevar la calidad del servicio educativo.
2. El personal directivo debe considerar integrar la Evaluación de Desempeño en la Institución Educativa como una actividad de acompañamiento sistemático de tal manera que los docentes se familiaricen con los diversos dominios y desempeños bajo los cuales se les evaluará en la práctica pedagógica en tal sentido puedan mejorar sus niveles de logro, condicionar una mejor dinámica de interaprendizaje y fortalecimiento de sus capacidades.
3. Para encaminar la Institución Educativa hacia el logro de la gobernabilidad pedagógica que se requiere, se debe fomentar el desarrollo de capacidades a nivel personal y profesional de todo el equipo que integra la comunidad educativa en un ambiente de participación democrática a fin concientizar y sensibilizar acerca de la responsabilidad e importancia que a cada uno le confiere para alcanzar el logro de las metas de aprendizaje.

VI. REFERENCIAS

- Arteaga, M. (2016). *Liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo-acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar* (tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/41113/Arteaga_MMJ.pdf?sequence=1.
- Ayala, M., y Rojas, G. (2013). *Liderazgo del director y gestión de calidad según docentes de la I.E. N°7104 Ramiro Prialé Prialé UGEL 01*. (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Barraza, J. (2015). *Compromiso Organizacional de los docentes: Un estudio exploratorio* (tesis de maestría). Universidad de Canatlán, México.
- Cabredo, K. (2015). *Factores determinantes del estilo del liderazgo del director*. (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Cordero, A. (2016). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área Metropolitana de Caracas*. (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Educación-ESCALE. (2017). *Presentación del proceso censal 2017-Lima Metropolitana. Resultados del Censo educativo: Matrícula, docentes, recursos y local educativo. Resultados del Censo de DRE y UGEL*.

Recuperado de
http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=c588786d-31ad-4b67-bba4-63a0ec9cf926&groupId=10156

Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/54217185>

Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú. Recuperado de <file:///H:/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *El Perú en PISA 2015. Informe nacional de resultados*. Recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (24 de noviembre de 2017). Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. Normas Legales. *El Peruano*, pp.2-8.

Pacheco, A. (2016). *El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Educación Primaria del distrito de San José Luis Bustamante y Rivero* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2467/EDMpaalag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables del proceso de la transformación educativa*. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/05/modulo02.pdf>

Raxuleú, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico del docente. Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C.A.* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango,

Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>

Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del Nivel Secundario de la UGEL Jauja - departamento de Junín*. (tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima. Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/365/TM%202714%20R1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vexler, I. (2015). *Militancia Educativa. Cambio y continuidad*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/134/vexler-idel_militancia-educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

**CONSOLIDADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL
DIRECTIVO DE LA I.E. N°3087 “CARLOS CUETO FERNANDINI”**

Indicaciones: A continuación se presentan diez (10) interrogantes respecto a cómo ejerce usted su liderazgo directivo y la vinculación que éste tiene con el desempeño pedagógico docente. Por favor, marque con una (X) la respuesta que considere correcta. Responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación.

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
01	1-¿Con qué frecuencia promueve la misión, visión y objetivos de la institución educativa?	0	0	1	1
02	¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para el aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?	0	1	1	0
03	¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?	0	2	0	0
04	¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?	0	1	1	0
05	¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes?	0	2	0	0
06	¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?	2	0	0	0
07	¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	0	2	0	0
08	¿Reúne a los docentes para evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?	1	2	0	0
09	¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?	0	2	0	0
10	¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?	1	1	0	0

**CONSOLIDADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL
DOCENTE DE LA I.E. N°3087 “CARLOS CUETO FERNANDINI”**

Indicaciones:

A continuación se presentan diez (10) interrogantes respecto al liderazgo del director y su vinculación con el desempeño pedagógico que usted muestra en las aulas. Por favor, responda con sinceridad y objetividad, sus respuestas son para fines exclusivos de esta investigación.

Lea con atención el siguiente cuestionario marcando con una “X” en un solo recuadro, considerando la siguiente escala de calificación:

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
01	¿El director promueve la misión, visión y objetivos de la institución educativa?	1	6	12	5
02	¿Orienta el uso eficiente de los recursos materiales, didácticos y humanos para aprovechamiento en el aprendizaje de los estudiantes?	15	6	2	0
03	¿Convoca a jornadas de diálogo y consenso para atender asuntos del proceso educativo?	14	8	1	0
04	¿Impulsa y promueve talleres de formación y capacitación del personal docente?	3	15	3	2
05	¿Programa sesiones de trabajo cooperativo con el equipo docente para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	17	3	2	1
06	¿Incentiva y premia las buenas prácticas de los docentes en el campo pedagógico?	21	2	0	0
07	¿Orienta y asesora el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	18	2	2	1
08	¿Reúne a los docentes a evaluar el desarrollo de la programación curricular y el cumplimiento de los objetivos establecidos?	13	9	1	0
09	¿Realiza actividades de evaluación de desempeño de los docentes en el campo pedagógico?	14	5	3	1
10	¿Impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes?	20	3	0	0

IMÁGENES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°3087 “CARLOS CUETO FERNANDINI” – LOS OLIVOS



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

PLANO DE UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Fuente: Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Cueto+Fernandini>.

ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES.</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes; desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes orientadas a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p>
		<p>16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes; y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>
		<p>17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas e impulsa su sistematización.</p>
	<p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>	<p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>
		<p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>
		<p>20. Monitorea y orienta el uso de estrategias así como el uso efectivo del tiempo y de materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
<p>20. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de los criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>		

Fuente: MINEDU (2013) Marco del Buen Desempeño Directivo.

Compromisos de Gestión Escolar 2017

Compromiso	Objetivo	Indicador	Fuentes de información	La educación que queremos para el Perú
COMPROMISO 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).	Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, SICRECE	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
		Porcentaje de acciones de mejora de los aprendizajes, establecidas a partir de los resultados de la ECE, explicitadas en el PAT que están siendo implementadas.	Aplicativo PAT.	
COMPROMISO 2. Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	Porcentaje de estudiantes matriculados reportados oportunamente en el SIAGIE.	Registros de la IE, SIAGIE.	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad. Todas y todos los estudiantes inician y culminan su educación básica oportunamente. Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
		Porcentaje de asistencia de estudiantes durante el año escolar.	Registros de la IE.	
		Porcentaje de estudiantes matriculados que concluyen el año escolar.	Registros de la IE. Aplicativo PAT	
COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización y planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Registros de la IE. Aplicativo PAT	Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
		Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	Registros de asistencia de docentes de la IE. Aplicativo PAT	Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar.	Indicador aplicable en las IIEE donde el director no tenga carga horaria: Porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas.	Ficha de monitoreo, aplicativo PAT. Actas de reunión, aplicativo PAT.	Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas. Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.
		Indicador aplicable en las IIEE donde el director tenga carga horaria: Porcentaje de reuniones de interaprendizaje programadas en el PAT que han sido ejecutadas* 'Las reuniones de interaprendizaje se pueden realizar entre docentes de la IE o a nivel de la red educativa.		
COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la IE	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Normas de convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, publicadas en algún espacio visible de la IE.	Reglamento Interno.	Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para los y las estudiantes.
		Porcentaje de actividades implementadas con padres y madres de familia, tutores legales y/o apoderados para brindar orientaciones (información de sus hijas e hijos, aprendizaje, convivencia escolar, etc.) planificada en el PAT.	Aplicativo PAT.	
		Porcentaje de casos atendidos oportunamente* del total de casos reportados en el SÍSeVe y en el Libro de Incidencias. * La atención oportuna del caso, se definirá de acuerdo con las acciones de la IE en el marco de los protocolos de atención.	Libro de incidencias, SÍSeVe.	

Fuente: MINEDU R.M.N°267- (2016). Compromisos de Gestión Escolar 2017.