

Fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar



Teonila Colunche Campos
Piscoya Chicoma María Lucila
Becerra Carrascal María Flor
Karim Violeta Herrera Ruesta
Maricela Samamé Chero

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación



Teonila Colunche Campos

tcolumche@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3318-6628>

Doctora en Educación, Magister en docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación, licenciada en Administración, segunda especialidad en TICS, experiencia en Programas pedagógicos, Asistente Técnico del MINEDU, capacitadora de Currículo Nacional y evaluación formativa, Formadora Regional de Programa Educativo Logros de Aprendizaje (PELA) de la región Lambayeque docente en investigación, Experiencia como docente universitaria de la Universidad Cesar Vallejo, San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad de Chiclayo, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Coordinadora Académica de la Universidad San Ignacio de Loyola, Jefa de implementación Pedagógica y Especialista Pedagógica de la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI), Jefa del Programa de Formación Humanística de la Universidad Cesar Vallejo.

Piscoya Chicoma María Lucila

<https://orcid.org/0000-0003-4069-5997>

mpiscoya@pedagogicoscj.edu.pe

lupichicoma@gmail.com

Nacida en la provincia de Ferreñafe, exalumna Santa Angelina y del IESPP “Sagrado Corazón de Jesús”-Chiclayo, Promoción 1982-1986 “Bernardo Mattos Deza”, actual Directora General del IESPP “Sagrado Corazón de Jesús”

Doctor en Ciencias de la Educación, Magister en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación Primaria, Docente de Formación Inicial Docente y Universitaria, Especialista de Soporte Pedagógico de la DEP y DIFODS del MINEDU, y; Docente nombrada en el IESPP “Sagrado Corazón de Jesús”.



Becerra Carrascal María Flor

0000-0002-7973-567X

mariflorb4@gmail.com

Licenciada en Educación, Especialidad de Lengua y Literatura. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Egresada del Doctorado de Ciencias de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Ponente en Programas de Formación y Capacitación organizados por el MINEDU en convenio con la UNPRG - Perú. Monitorea académica de la universidad San Martín de Porras, filial Chiclayo (2010-2021). Docente de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y docente nombrada del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Sagrado Corazón de Jesús, José Leonardo Ortiz - Chiclayo - Lambayeque - Perú.





Karim Violeta Herrera Ruesta

Karimvhr@gmail.com/ kherrera15@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7893-7501>

Contadora Pública Colegiada y Magister en Gestión Pública, con 22 años de experiencia profesional en el sector público y privado, la cual destaca en las actividades de finanzas, contabilidad, auditoría y administración.

Auditor Independiente.

Perito Contable.

Auditor Financiero de la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ.

Actualmente estoy cursando el segundo año del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad César Vallejo

Filial Piura.

Catedrática de la Escuela de Contabilidad, Escuela de Economía, de Escuela de Administración Escuela de Ingeniería Industrial, Empresarial y Civil de la Universidad Cesar Vallejo Filial Chiclayo y Piura.

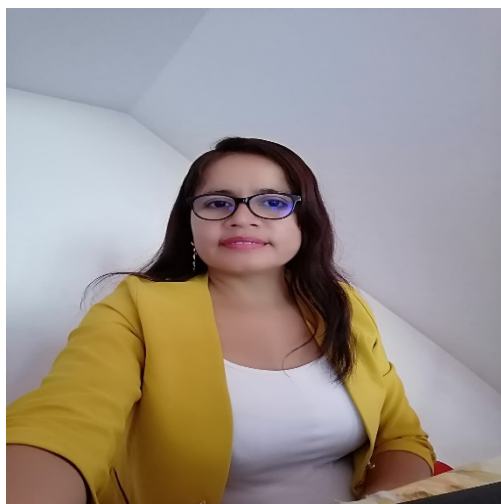
Catedrática de Formación Humanística de la Universidad Cesar Vallejo Filial Chiclayo

Consultor y Gerente General de la Consultora K&C CONSULTING GOUVERNMENT SAC.

Miembro del Consejo Directivo del Colegio de Contadores Públicos de Piura periodo 2016 -2017, como Directora de Imagen Institucional y Publicaciones.

Con Diplomado en Gestión Pública, Docencia Universitaria y Gestión del Talento Humano. Con Cursos en Tutoría de Entornos.

Con Especialización en Peritaje Contable, Judicial y Fiscal, Finanzas y Especialización en Auditoría Tributaria.



Maricela Samamé Chero

maricelasache@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-0935-438X>

Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Psicopedagogía Educativa, Licenciada en Lengua y Literatura. Estudios realizados Universidad Pedro Ruiz Gallo. Experiencia como docente universitaria en la Universidad de Chiclayo, Universidad César Vallejo, Universidad Señor de Sipán, supervisora en la Universidad San Martín de Porres.

Fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar

Teonila Colunche Campos
Piscoya Chicoma María Lucila
Becerra Carrascal María Flor
Karim Violeta Herrera Ruesta
Maricela Samamé Chero

Fortalecimiento de competencias de
liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar

ISBN: 978-9942-600-53-0
Primera edición 2023

The work was reviewed by academic peers before its editorial process, in case of requiring certification, please request it to: sbores@colloquium-editorial.com.

The production or storage of all or part of this publication, including the cover design, as well as the transmission of the same by any means, whether electronic, chemical, mechanical, optical, recording or photocopying, without the authorization of the copyright holders, is strictly prohibited under the penalties of the law.

Ecuador 2023

Índice

Prólogo	6
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Realidad problemática	11
1.1.1 A nivel internacional	11
1.1.2 A nivel nacional.	12
1.1.3 A nivel local.....	13
1.2 Trabajos previos	14
1.2.1 A nivel internacional.	14
1.2.2 A nivel nacional.	15
1.2.3 A Nivel local.....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	16
1.3.1 Competencias de liderazgo pedagógico.....	16
1.3.2 Tareas del líder pedagógico.	17
1.3.3 Planificación de un líder pedagógico	19
1.3.4 Organización del líder pedagógico	19
1.3.5 Evaluador.....	20
1.3.6 Acompañamiento pedagógico	20
1.3.7 Gestión escolar	21
1.3.8 Procesos de gestión escolar	22
1.3.9 Modelos de gestión educativa	27
1.3.10 Teorías que fundamentan el liderazgo y la gestión escolar ...	33
1.4 Formulación del problema	38
1.5 Justificación	38
1.6 Objetivos	40
II. MÉTODO.....	42
2.1 Diseño de investigación.....	43
2.1.1 Tipo de estudio.	43
2.1.2 Métodos de investigación	43
2.2 Variable, operacionalización	44
2.2.1 Operacionalización de Variables.	45

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	51
2.3.1 Técnicas.	51
2.3.2 Instrumentos.	51
2.3.3 Técnicas de análisis de datos.....	52
2.3.4 Los pasos en el análisis de la información	52
2.3.5 Ruta metodológica del proceso de investigación	53
III. RESULTADOS	55
3.1 Descripción y análisis de resultados	56
IV. DISCUSIÓN	61
4.1. Situación de la práctica de la gestión escolar, según el recojo de información a través del cuestionario	63
4.2 Situación de las teorías que fundamentan la ejecución de los modelos de gestión educativa articulado a la gestión del conocimiento.	65
V. CONCLUSIONES	67
VI. RECOMENDACIONES	69
VII. PROPUESTA.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	

Prólogo

El fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión educativa de las instituciones educativas se caracteriza por ser un modelo que surge del análisis teórico - práctico del modelo de gestión educativa aplicado por el Ministerio de Educación. En este sentido, se convierte en el eje articulador de las teorías aplicadas y se fundamenta en la práctica de las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

El modelo o enfoque de investigación utilizado para el desarrollo de dicho estudio ha sido el cualitativo; este paradigma nos ha permitido identificar las características reales de las competencias de los directivos para la mejora de la gestión escolar en la Región Lambayeque mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. El estudio ha permitido identificar las competencias de liderazgo pedagógico que desarrollan los directivos en la gestión escolar de las Instituciones Educativas, la existencia de un conjunto de dificultades y aspectos por mejorar relacionadas con el desconocimiento de las competencias directivas, la falta de liderazgo, compromiso y coordinación de los directivos para mejorar la gestión escolar como una verdadera herramienta de logro de metas institucionales.

En este sentido el fortalecimiento de competencias de Liderazgo pedagógico va a permitir el logro de una gestión escolar efectiva en las instituciones educativas. El trabajo de la gestión escolar además de listar debilidades y fortalezas debe consistir en un insistente esfuerzo por percibir críticamente la realidad de las instituciones educativas de la Región, con el propósito de mejorar y transformar lo que hoy pesa de una manera injusta en la esperanza radical sustentada en la posibilidad de transformar la realidad de las instituciones educativas. Esto está relacionado directamente con el desarrollo de competencias para saber actuar, el cual debe promoverse mediante la capacitación de los líderes educativos que tienen injerencias para lograr las demandas de sistema educativo.

Por ello, se presenta a la comunidad educativa este texto con la finalidad de fortalecer la práctica educativa. Asimismo, busca mejorar el clima de la gestión escolar a partir de actividades que mejoren las relaciones interpersonales entre los actores educativos.

I. INTRODUCCIÓN



<https://cutt.ly/WwfrqJD5>

La gestión escolar actual de la Región Lambayeque se encuentra desligada a la transformación de sus instituciones educativas, ya que los directivos tienen como misión responder a las ordenanzas emitidas por los órganos intermedios del Ministerio de Educación. Esto quiere decir que la gestión administrativa impera, dejando la actuación pedagógica que demanda la gestión escolar de las instituciones educativas.

El propósito consistió en elaborar un modelo fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar a través del análisis de las teorías utilizadas y la aplicación práctica de las dimensiones de la gestión educativa. Generándose un modelo que tiene como sustento a las teorías que direccionan a la eficacia del liderazgo pedagógico como eje principal para de la organización y mejora de la gestión escolar. Siendo importante que el desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico en la gestión educativa demande la planificación, organización, dirección y control mediante el desarrollo de las dimensiones organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria; de tal manera que los proyectos de gestión educativa sean propuestas de la comunidad educativa y se conviertan en verdaderos instrumentos de gestión escolar.

El marco teórico propuesto por el Ministerio de Educación para la gestión escolar ha surgido de la coyuntura política y socioeconómica vivida históricamente por nuestro país. Esto quiere decir que la gestión normativa surge como una decisión política para ampliar la cobertura del sistema educativo; la gestión prospectiva, como la construcción del puente entre la visión de futuro y la realidad presente; la gestión estratégica para que las instituciones educativas tengan la capacidad de articular los recursos que poseen a la mejora de los aprendizajes que permitan para planificación de una gestión de la calidad total, como la pretensión de obtener la mejora continua de la calidad educativa; la gestión escolar, con el propósito de mejorar y poner en práctica las dimensiones; organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

El modelo práctico de gestión escolar en las instituciones educativas de la Región Lambayeque está estructurado sobre la dimensión administrativa ¿Dónde están las dimensiones pedagógicas, organizacionales y comunitarias? El análisis

realizado a la gestión educativa en las instituciones educativas de la Región Lambayeque nos ha permitido identificar un conjunto de dificultades y aspectos a mejorar que están relacionadas con el desconocimiento de competencias directivas, la falta de liderazgo pedagógico, el escaso compromiso y la poca coordinación a nivel interno y externo de las instituciones educativas por parte de los directivos que tiene a cargo dicha labor.

Estas dificultades encontradas en la práctica nos llevan a inferir que liderar implica crear condiciones. El trabajo de la gestión escolar además de listar debilidades y fortalezas debe consistir en un insistente esfuerzo por percibir críticamente la realidad de las instituciones educativas de la Región, con el propósito de mejorar y transformar lo que hoy pesa de una manera injusta en la esperanza radical sustentada en la posibilidad de transformar la realidad de las instituciones educativas. Esto está relacionado directamente con el desarrollo de competencias para saber actuar, el cual debe promoverse mediante la capacitación de los líderes educativos que tienen injerencias para lograr las demandas de sistema educativo.

La investigación se ha fundamentado teóricamente en el fortalecimiento de competencias de liderazgo a los directivos para mejorar la gestión escolar, como aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las instituciones educativas con las dimensiones organizacional, administrativas, pedagógicas y comunitarias como procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente que permiten a niños, niñas y adolescentes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo regional armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo; y, como el aporte sistémico y holístico de las teorías columnares aplicada por el Ministerio de Educación y como la construcción del puente entre dichos pilares o columnas de la gestión educativa actual.

La finalidad de este texto es presentar a la comunidad educativa la construcción de un modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar articulado a las dimensiones organizacional, administrativas, pedagógicas y comunitarias. Para generar dicho

modelo que sea difundido y aplicado en la Región Lambayeque hemos utilizado dos métodos: El estudio de casos y la investigación evaluativa. El primero, orientado a la comprensión de la realidad de la gestión educativa a nivel regional; y la segunda, orientada a la formulación teórica — práctica del modelo de gestión escolar articulado a las dimensiones organizacional, administrativas, pedagógicas y comunitarias para la Región Lambayeque.

Se estructurada en los siguientes apartados. El capítulo I presenta la realidad problemática. Asimismo, las teorías relacionadas con el liderazgo pedagógico. El capítulo II contiene la metodología para proponer actividades que conlleven a mejorar la gestión escolar. El capítulo III comprende una breve descripción de los resultados que conllevaron para presentar propuestas de solución. Estos son el producto de la evaluación de las encuestas y entrevistas realizadas a los docentes y la observación de los proyectos de gestión de las instituciones educativas de la Región Lambayeque. El capítulo IV incluye los resultados sobre la práctica de la gestión escolar y sobre las teorías que la fundamentan. Los tres últimos capítulos están en relación a las conclusiones, recomendaciones y la propuesta en sí.



<https://cutt.ly/cwflGpdp>

1.1. Realidad problemática

1.1.1 A nivel internacional

Actualmente, los establecimientos educativos de nivel primario, semejante a la gran mayoría de las instituciones, han ingresado en una sucesión de hechos laborales fuertes, para direccionarse a la calidad (Cervantes, 1998), con el deseo de obtener con los fines trazados en el proyecto educativo actual y solucionar la enorme petición socioeducativa en forma por demás equilibrada, eficiente y eficaz. Por ello es que se supone de gran privilegio el estudiar el predominio que la misión educativa tiene en las instituciones primarias de la región, pues es viable hallar itinerarios de trabajo que viabilicen la consecución de los fines establecidos en óptimas circunstancias.

Uribe (2007) explica que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar” (p. 149). Es reconocido que la voluntad y la fortaleza de los maestros son necesarias para promover y conservar el cambio en el colegio, sin embargo, no es suficiente. Por lo que, “se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza” (Rojas, 2006, p. 34). Aquella gente es la mencionada como líderes, por lo que los directores requieren contar con ellos; Pareja (2007) expone que el líder cumple una función concreta e intrínseca en la comunidad educativa, la misma que tiene una imagen propia y naturaleza exclusiva; ósea, que “el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo” (p. 13). En tanto, Rojas (2005) sustenta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales, sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción” (p. 10). Otro elemento clave a tener en cuenta es el modelo de liderazgo que ejerce el director en sus colaboradores ya que intercede en que clima

organizacional sea el mejor y es un factor primordial en la comprobación de la calidad del educando. Todo compromiso directivo en un colegio postula a un modelo de líder que responda a las esperanzas de los actores educativos; que posea la total capacidad de resolver los requerimientos y aprovechar las oportunidades del medio ambiente regional y nacional. Aplicar el liderazgo instituye mucho más que un compromiso o autoridad, pues es el agregado sinérgico de acciones que diversifica el desempeño de la función con los logros en la optimización de la calidad educativa.

Rojas y Gaspar (2006) sustentan que los líderes de las instituciones escolares son los responsables de la estructura y gestión de la aplicación de una buena enseñanza y las realidades de los aprendizajes. Las dos labores se deben ejecutar eficientemente si se necesita calidad en la educación. De allí, que su trabajo debe estar aproximado a la coherencia de tareas impecables y la instauración de la confianza, a través de la motivación. Existe un pedido social en relación a la comprobación de una educación eficaz y eficiente, acerca del impacto consecuente de los procesos y los resultados educativos. No es vano insistir que las instituciones educativas secundarias operan sin lograr la calidad esperada, quizás debido al desempeño de los maestros y la mala gestión de algunos directores que se despistan de los reales fines que su función merece, deteriorando el buen clima laboral. Hay directores desprovistos de personalidad y liderazgo para anticipar una adecuada gestión educativa, en tanto otros ni siquiera evidencian la habilidad necesaria para renovar el servicio educativo.

1.1.2 A nivel nacional

El Ministerio de Educación [MINEDU] (2015), considera en la guía de Gestión Escolar. Las instituciones de educación han progresado: dejaron de ser organismos aislados y cerrados, para pasar a actuar como empresas emancipadas, complejas y autogestionarias. En este contexto existe la necesidad imperiosa de re potenciar herramientas claves en lo conceptual (metodológico) y académico en los/as directores/as responsables de las instituciones educativas.

Podemos afirmar que el sistema educativo como parte del sistema social

demuestra comportamientos de conservación y adaptación en que cada día son más complejos. Esta complejidad se presenta en la adaptación o asimilación de la propuesta de gestión aplicada por el MINEDU (2015), como consecuencia de la exigencia de parte de éste en la implementación rígida de dicho modelo. Esta rigidez en la implementación de dicho modelo ha conllevado a que se presente en su adaptación práctica un problema en dos sentidos; primero, debido a la ceguera del conocimiento y segundo, porque el formato aplicado por el Ministerio de Educación no es viable para elaborar una verdadera herramienta de gestión.

1.1.3 A nivel local

Existe la necesidad de potenciar el liderazgo pedagógico en las Instituciones educativas focalizadas por el Programa Educativo Logros de Aprendizaje, con el fin de impulsar una gestión educativa democrática, inclusiva y participativa, generando una educación proactiva y de calidad que responda a las necesidades y exigencias de la comunidad, en relación con los avances del mundo moderno; considerando los aprendizajes reales que valoran la identidad cultural. En este sentido pretendo impulsar un Modelo para Fortalecer Competencias de liderazgo pedagógicas que promueva el progreso de la gestión del director/a de las II.EE. Unidocentes y Multigrados y en consecuencia los niveles de aprendizaje de los educandos de las II.EE., sobre la base de los principios del conocimiento pertinente de la gestión educativa, sustentados en los modelos de gestión aplicados históricamente por el Ministerio de Educación. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2013).

Por otro lado, debemos reconocer que el liderazgo educativo es una preferencia de la política mundial educativa. Es imprescindible para equiparar la educación y aumentar la eficiencia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, [OCDE], 2008).

Para mejorar la Gestión Escolar no basta una gestión burocrática o gerencial, si no capaces de dar respuesta personalizada en cada contexto; organizaciones más flexibles, en su lugar. Movilizar las competencias del directivo que favorezca el cambio de cada escuela para regenerar

internamente la mejora de la educación; eh aquí, la importancia del liderazgo, pero un liderazgo que ya no puede ser burocrático, vertical o administrativo, sino *pedagógico* (orientado a lograr mejores resultados) y *distribuido* o *compartido*.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 A nivel internacional

Thieme (2005) sustenta en su trabajo de investigación que, la optimización de la educación primaria chilena, se basó en las diferencias de la labor del director de la escuela, que aplicó el liderazgo transformacional. Hizo una equiparación externa de los regímenes educativos de treinta y un naciones y subsiguientemente una calificación de la eficacia de las I.E Chilenas. Posteriormente realizó una estimación de los directores de las I.E, de la 1ra Región de Chile, para cerciorarse qué tipo de liderazgo ejercían por los resultados óptimos logrados en la 1ra parte de la investigación.

Este trabajo se vincula con nuestro estudio porque propone la obligación de un evolucionar en las II.EE. a partir del incremento de suficiencia de Liderazgo de los directores.

Salazar (2008) sustenta en su tesis de investigación que, el dirigente ha de enlazar una visión, para el organismo, informando al resto, para obtener de ellos la aprobación y responsabilidad. El líder Transformacional suscita un modelo de atribución fundada en indicadores mancomunadamente interdependientes con un rígido sustento humanístico. El elemento liderazgo es preciso en la formación de culturas de gran nivel. Es cierto que tanto directores como maestros deberán ejercer sus funciones como líderes en su correspondiente circunscripción; la labor es difícil, toda vez que compromete una renovación importante en la cultura institucional.

El anterior trabajo se enlaza con el presente estudio debido a que establece que el líder transformacional contribuye a ampliar la calidad cultural, originando la renovación y modernidad; dándose estos a través de la responsabilidad e identificación de los maestros; por consiguiente su

producción será eficiente, entregado más de lo deseado.

1.2.2 A nivel nacional

Anglas (2007) concluye en su estudio de investigación que, los datos adquiridos determinan que la ejecución de las tareas correspondientes a los maestros depende de la manera que aplica la gestión escolar, la planeación estratégica y el liderazgo del directivo, lo cual acrecienta el buen trabajo de los maestros, el mismo que debe utilizar el de estilo democrático y situacional manifestado en el elevado nivel de la enseñanza-aprendizaje.

El presente trabajo es de importancia para nuestra investigación ya que con las conclusiones y antecedentes del estudio en mención favorecen a efectuar una investigación acerca del motivo por el cual el bajo nivel de la labor realizada por el docente se imputa al estilo de liderazgo de los directivos, por lo que es conveniente continuar investigando acerca del liderazgo en la Gestión Institucional.

Calles (2008) sustenta que las II.EE. necesitan de directivos con perfil deliderazgo transformacional ya que poseen metas y objetivos relacionados, una ontología de gestión de calidad, una innovada cultura y una excelente comunicación. El trabajo de investigación propone que el liderazgo transformacional es el patrón que mejor dirige la visión de las organizaciones mediante de una gestión independiente y modernizadora con inclusión de los agentes educativos. Las tareas del directivo y el liderazgo transformacional están estrechamente relacionadas de manera positiva, pues garantizan una administración transformadora, mediante una educación comunicativa.

El anterior trabajo se vincula con la presente tesis al ensalzar lo fundamental que es practicar el liderazgo pedagógico como un paradigma eficaz en la administración educativa, por lo tanto, la elevada calidad de las I.I.EE. dependerá en buena medida de la competitividad, responsabilidad, virtud y estilo de liderazgo del equipo de trabajo.

1.2.3 A Nivel local

Valencia (2007) en su investigación titulada Estilo de liderazgo y la gestión

institucional de los centros educativos nacionales y particulares de la provincia de Ferreñafe, informa que los directores de las II.EE. de la dicha localidad, indican que sus particularidades, pertenecen a los estilos de liderazgo controlador, facilitador, transaccional y transformacional; en tanto que la gestión institucional, es evaluada por ellos mismos como una buena o excelente gestión. Los maestros de las II.EE. del Estado o Privadas de la localidad, establecen que los estilos de liderazgo controlador y facilitador es competente en relación a su gestión institucional.

Pérez (2008) En su tesis de investigación, comprobó que ciertas prácticas de liderazgo de los directores contribuirían a la enseñanza- aprendizaje en la entidad educativa. Esta investigación se fundamentó en relacionar el liderazgo con el aprendizaje de la sociedad educativa y la influencia del liderazgo directivo en el aprendizaje organizativo de dicha institución educativa.

1.3 Teorías relacionadas al tema

El marco teórico para la construcción del modelo de competencia de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar en el Distrito de Salas, Región Lambayeque; se ha sustentado en la teoría de la gestión escolar; constituida por los procesos de gestión educativa y los modelos teóricos de la gestión educativa actual; estructurada por los modelos teóricos que fundamentan el modelo propuesto.

1.3.1 Competencias de liderazgo pedagógico

Se han de constituir en el saber y en el hacer, contribuyendo con valores y actitudes oportunas para conseguir la mejora completa en las I.E. Las competencias de carácter técnico requieren del concepto relacionado al plan de mejora continua, la metodología y contenido educativo. La noción de estos asuntos necesita del autoanálisis, apreciación crítica y dominio de los procedimientos y recursos, escenarios virtuales y suministros futuristas para la enseñanza- aprendizaje del profesorado y de los estudiantes con un alto nivel de intervención (Huang & Waxman; Marqués como se citó en Medina & Gómez, 2014). Educarse desde la praxis, en el nivel técnico apropiado, es la ruta a caminar para motivar a los ejecutivos en el perfeccionamiento de su práctica directiva requerida para la mejora de la cultura de las I.E (Louis; Muñoz & Marfán; Stogdill como se citó en Medina & Gómez, 2014).

Las competencias de este modelo de liderazgo conducen a la transparencia en la toma de decisiones y la relación lógica a través de los cuales tomara las actitudes más esenciales, que provoquen la modernización y el desarrollo de proyectos de mejora de los centros (Coronel, Moreno & Padilla; Cuadrado; Hargreaves; Muñoz & Marfán como se citó en Medina & Gómez, 2014). Esta labor es el cimiento de la gestión del liderazgo, obteniendo la obligación de las demás instituciones, administraciones y emprendedores que serán agregados como corresponsables de estas prácticas nuevas (Medina & Gento; Grant & Ray; García; Gento se citó en Medina & Gómez, 2014).

Pittinsky (como se citó en Medina y Gómez, 2014), sustenta que, el líder ha de incentivar la armonización y fortalecimiento de los equipos de trabajo con los que está interrelacionado, obteniendo fortalecer la cultura y suscitar la mayor obligación de las demás personas involucradas.

1.3.2 Tareas del líder pedagógico

El liderazgo pedagógico, en las escuelas, ocupa un papel muy importante para lograr que los docentes cambien en sus prácticas rutinarias, con mayor calidad del aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010). El liderazgo en las escuelas se centra más en indicadores que corresponden a la enseñanza-aprendizaje, que en los de índole administrativo (Muijs, 2003).

El líder pedagógico, se centra en:

- Concebir, evaluar y seguir las metas y objetivos institucionales (Muijs, 2003),
- Formular los proyectos y programas de investigación y las nuevas estrategias para su ejecución (Muijs, 2003).
- Establecer, dirigir y observar las solicitudes de labor técnico- pedagógico y de crecimiento profesional de los maestros de la institución (Muijs, 2003).

- De tal manera que hay que asegurar la presencia de instrumentos o medios para sistematizar datos cualitativos y cuantitativos del procesamiento de implementación curricular y de los logros de aprendizaje (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

- Las acciones del líder pedagógico en I.E. que logran excelentes metas están relacionadas con un estudio del MINEDU (MINEDU, 2014), de acuerdo a las siguientes acciones y procedimientos:
 - ✓ Se adecuan ciertos estilos a los requerimientos (MINEDU, 2014).
 - ✓ La gestión y liderazgo contribuye a generar cambios en la disciplina institucional (MINEDU, 2014).
 - ✓ La ejecución de las funciones y labores se tornan más sólidas y prácticas (MINEDU, 2014).
 - ✓ La autocrítica es más fácil para el autodiagnóstico y resolución de problemas (MINEDU, 2014).
 - ✓ La supervisión, evaluación, y seguimiento a la labor docente es más rigurosa (MINEDU, 2014).
 - ✓ La Creatividad y la innovación siempre están prevenidos al cambio, admiten retos por la modernización, renovación, etc. (MINEDU, 2014).
 - ✓ Elevada proyección futurista, con un buen planeamiento y organización (MINEDU, 2014).
 - ✓ Constitución de equipos de trabajo, compartimiento y delegación de tareas (MINEDU, 2014).

Las particularidades mencionadas anteriormente se encuentran en el contenido de las escuelas eficaces, que se identifican para promover, permanentemente, el crecimiento general de todos los estudiantes, lejos de lo que sería predecible, teniendo en consideración su producción inicial y su realidad cultural, social, y financiera (Murillo, 2003); en este medio, los líderes eficaces intervienen mediante habituales entrevistas en las aulas para ver y conversar con los agentes educativos de un modo informal, a fin de apoyarlos mejor, así como también para informar de una próxima supervisión formal, reforzada por reglas y normas de trabajo en equipo, en donde los maestros analizan información entre ellos mismos acerca de sus prácticas metodológicas, y los logros que se vienen obteniendo de acuerdo a los resultados de aprendizaje (Anderson, 2010).

La labor del líder al controlar y acompañar ocasiona que apoya a los maestros de las I.E.E. a conseguir nuevas destrezas, conocimientos, competencias, y comprender las situaciones, para que se capaciten en encontrar nuevas alternativas

de solución a los problemas que dificultan el desempeño (Balzán, 2008), de tal modo que los maestros mejoren en sus labores, evitando el hundimiento en la rutina diaria, la deserción escolar, la baja participación escolar, la repetición en el planeamiento, desmotivación, etc.

El trabajo del líder pedagógico está conformado por tres dimensiones: planificador, organizador y evaluador (Balzán, 2008).

1.3.3 Planificación de un líder pedagógico

La función del planeamiento es la más esencial de las tareas del líder, ya que de ella trabajan las demás. Durante esta etapa, la organización debe establecer, cuando sea requerido, los objetivos de la calidad, las necesidades para el producto, y el establecimiento de procesos (Balzán, 2008). Planificar es prevenir qué, cómo, cuándo, dónde y quién debe llevar a cabo las acciones; instaurar los requerimientos para alcanzar los objetivos de la manera más rápida, óptima y económica posible. La planeación es el método que realiza el líder, escogiendo y realizando los mejores procesos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

La planificación, contribuye a encontrar problemas y reorientar los trabajos para solucionarlas, aplicando las estrategias y tácticas que apunten a la visión institucional, con un liderazgo ganador y trascendente en aras del desarrollo de sus colaboradores (Chiavenato, 2000).

1.3.4 Organización del líder pedagógico

Los trabajos del líder pedagógico involucran ciertas condiciones básicas, entre ellas la organización, para que le ayude a que el trabajo en equipo sea más eficaz, orientando los esfuerzos hacia el lugar determinado y cómo debe realizarse la labor, determinado y asignando las actividades por orden de importancia, según la necesidad.

La programación es muy importante, toda vez que los diferentes integrantes de la institución saben lo que sucede en la escuela, y pueden prepararse adecuadamente para atender los requerimientos del programa, teniendo en cuenta que la organización está constituida por una parte de equipos, niveles, áreas, actividades, y funciones, por otra parte, asignando autoridad y delegando

responsabilidades (López, 2003).

1.3.5 Evaluador

La parte esencial de la función del evaluador es la verificación de la realización de lo planificado, constatando que todo se haya ejecutado de acuerdo a lo programado, a las disposiciones emitidas ya los principios aceptados; además vale para valorizar lo realizado, y aplicar medidas correctivas, si fuera conveniente, de tal modo que la ejecución se realice en consideración a lo planeado, para obtener las metas establecidas, de tal manera que se respalda la etapa de reorientación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta acción de evaluador, logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes (Finol, 2004). La etapa de evaluación consiste en las estrategias que se realiza para confirmar si las metas establecidas se obtuvieron óptimamente, porque de lo contrario, se tiene que reorientar el proceso, en función de mejorarlo.

La labor del líder pedagógico en el interior de la entidad educativa es esencial para el funcionamiento y desarrollo pedagógico-curricular; de modo que la gestión curricular presupone un saber, pero no un simple saber técnico, sino inmiscuirse profundamente en la realidad en la que se actúa, rediseñando sobre la marcha la planificación (Blejmar, como se citó en Tello, 2008).

1.3.6 Acompañamiento pedagógico

Es el ejercicio que evoluciona de la supervisión educativa, determinada por otros conceptos; a partir del punto de vista, "como agente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros" (Cavalli, 2006).

La psicología, señala que el acompañamiento está constituido por actitudes educativas que le interesan de "andamiaje" (término vygotskyano), que permiten apropiarse de las competencias personales y cognitivas, para volver realidad sus anhelos de fundarse como ser humano en la doble dimensión, como persona y comunidad, que le aprueban ser él, en interrelación con la sociedad y grupos de referencia (Ocampo, 2009).

Una concepción actualizada conceptualiza el acompañamiento docente "como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo" (Batlle, 2010, p. 104).

Uno de los indicadores fundamentales de la labor de supervisión y acompañamiento es la información, que, al ser eficaz de parte del supervisor o acompañante, fija los beneficios institucionales al integrar a las personas al proceso de cambio. La comunicación es el sistema de emitir un encargo a un receptor mediante redes escogidas, para luego recibir respuesta para afirmar la mutua comprensión (Hernández & Rodríguez, como se citó en Balzán, 2008).

Las diversas conceptualizaciones del acompañamiento, involucran a la pedagogía, entendiéndola como el arte de instruir o preparar, aplicando estrategias y técnicas para producir un eficiente desempeño educativo (Balzán, 2008).

1.3.7 Gestión escolar

La gestión escolar es el conglomerado de experiencias y acciones relacionadas a la labor educativa del director en la entidad educativa, el mismo que consta de 04 dimensiones: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, las mismas que pertenecen a los razonamientos tomados del Manual de Gestión para directores de Instituciones educativas. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011).

La labor docente en la dirección, establece una dimensión educativa cuya pericia pone de manifiesto la relación entre los propósitos reguladores y el ejercicio de la supervisión; los requerimientos de los maestros de desafiar su propio crecimiento profesional en el contorno más adyacente de su desempeño y las fidedignas demandas de la comunidad de tener un participante inmediato que les dé sabiduría y aval de la calidad educativa.

Maxwell (2007) sustenta que hay 02 precisiones fundamentales para concebir el cambio: saber de buena fuente las exigencias técnicas del cambio, y entender las demandas y actitud motivacionales para producirlo" (p. 38).

El liderazgo es un elemento forjador de directivos justos, que conlleven al

cambio educativo, ya que ahí se encuentra la destreza de fundar un prometido futuro con un compromiso importante; “ésta es la particularidad del liderazgo: la capacidad para cimentar el futuro” (Goberna, 2001, p. 93).

Mulford (2006) sustenta que “la obtención de la esencia social terminando un elemento fundamental para un eficaz liderazgo en las instituciones de educación secundaria que el mismo gobierno o la gestión” *Procesos y modelos teóricos de la gestión escolar*

1.3.8 Procesos de gestión escolar

Son las acciones que las instituciones educativas realizarán para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de planeamiento. En este sentido es importante conocer que significa la gestión educativa. La gestión educativa es una norma que pretende entender y dirigir las variadas interrelaciones que desarrolla la gente que son miembros de las I.EE., en la obtención de las intenciones institucionales (Universidad Pedagógica Nacional [UPN], 2002).

La gestión escolar tiene como referentes centrales: al sujeto, el objetivo común y su transformación; y mantiene su enfoque centrado en los actores y sus relaciones internas con el entorno, buscando transformar la organización educativa como una manera de resolver problemática por sí mismos (Sánchez, Mora & Pérez, 2001).

La gestión escolar, también en procedimientos educativos con dependencia gubernativa, conserva su perspectiva centrada en la comunidad educativa y su interrelación. Origina la obediencia a las concepciones de teorías, definiciones, y prácticas diversas. Es perceptivo a los términos en los cuales la potestad de la toma de decisiones es participada por los actores educativos (Vereau & Loli, 2004).

La gestión educativa reduce el tratamiento de las funciones administrativas básicas a su área de gestión institucional, de gestión administrativa, de gestión pedagógica y de gestión comunitaria. Por lo tanto, las cuatro áreas antes mencionadas sostienen el sistema de gestión de las instituciones educativas (UNESCO, 2011).

En la gestión escolar, nos comparamos con una dificultad particular, en la cual el objeto de la gestión es la formación de personas, por lo que, los estudiantes tratan de involucrarse con el objeto de la institución. Este es un contexto propio de la

educación que difícilmente se da en otras organizaciones. La interacción puntual del régimen educativo con su naturaleza externa e interna, es genuina del sistema. De tal manera que las normas de gestión son definidas, toda vez no pueden suplir la meditación acerca de la realidad específica en donde opera el sistema educativo. Este elemento es fundamental, ya que, si se conduce sin una meditación correcta acerca de la realidad específica, los hechos se abstraen del contexto real y se conduce de manera desequilibrada; es decir, lejos de la realidad. Por lo paradójico, si se conduce de forma real; es más concreto abrirse al sujeto. Al ocurrir esto, es viable especular de una nueva forma, a la eventualidad de que haya diversas maneras radicales de constituir las II.EE. y el régimen educativo a nivel nacional y regional, ya que se logra entender que la gestión es laborar con seres humanos (Casassus, 2000).

La gestión escolar es una tarea direccionada a crear y mantener las normas organizacionales, pedagógicas, administrativas y de comunidad como técnicas intrínsecas de ambiente democrático, igualitaria y eficiente, que admitan a toda la gente a desarrollarse como personas eficaces, responsables y plenas; y como personas con habilidades de crear la democracia y el crecimiento nacional, concertando su plan personal con un plan colectivo. En este sentido la gestión educativa respalda la real democracia del modelo educativo, comprendiendo a la gestión educativa no solamente en la parte administrativa y pedagógica sino también institucional y comunal. Por lo que, una gestión buena implica el crecimiento de personas capaces de forjar un país democrático (Carrillo, 2008).

La gestión escolar es una regla de crecimiento actual. Es en los años 60 del siglo XX que en los EEUU se comienza hablar del tema; en los 60 en Inglaterra y en los 80 en Latino América (UNESCO, 2011).

La gestión escolar pretende ejecutar las normas generales de la gestión al área específica educativa. Actualmente la praxis de la gestión educativa está afectada por el aspecto de la política educativa, convirtiéndola en una disciplina en donde se relacionan la teoría con la práctica (Casassus, 2000).

La gestión proyecta una vista holista y general de las Instituciones Educativas, toda vez que para instaurarlas analógicamente hablando tenemos que tener unas ventanas que nos faciliten mirar las acciones dentro de cada organización. A estas

ventanas las denominaremos dimensiones de la gestión educativa: gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Estas ventanas nos van a permitir interpretar, criticar, analizar y observar lo que pasa dentro de las instituciones educativas respecto a su funcionamiento (UNESCO, 2011).

Recordemos que el concepto de gestión educativa se refiere a una entidad integral, por lo que, a la interacción de numerosos elementos asistentes en la vida rutinaria de la escuela, se incluye, por ejemplo, lo que hacen los actores de la sociedad educativa (directivos, maestros, aprendices, administrativos, de limpieza, padres de familia, comunidad, entre otros.), las interrelaciones entre ellos, los temas que emprenden y la manera como lo realizan; enmarcados en un ambiente educativo que le da forma a la actitud, y sujeta a políticas, directivas, reglas y normas para crear los contextos y escenarios de ilustración de los educandos (UNESCO, 2011).

De esta manera se mira dentro de la entidad educativa los procesos de gestión, y las dimensiones adicionales en el movimiento de la misma. Hay diversidad de dimensiones de la gestión educativa, siendo la más simplificada y complaciente la que plantea 04 dimensiones: la comunitaria, la administrativa, la pedagógica, y la institucional, (UNESCO, 2011).

La gestión escolar se transforma en una norma ineludible para practicar el liderazgo integral y la dirección en las instituciones educativas, para así obtener el acatamiento de su función fundamental: la formación completa del ciudadano, de tal modo que permita insertarse productiva y creativamente en el mundo profesional. La gestión educativa pretende acrecentar un elevado liderazgo en los directores, con la finalidad de que practiquen su atribución de manera más plana, promoviendo más aportación en la toma de decisiones, amplíen innovadoras competencias en los representantes educativos, innovadoras maneras de interacción entre sus integrantes y entre la institución y otras instituciones (Correa, Álvarez, & Correa, 2009).

Dentro de los principales procesos de gestión educativa mencionaremos las siguientes dimensiones

Gestión institucional. - Esta dimensión favorece la identificación de la manera como se organizan los integrantes de la agrupación educativa para la buena marcha

de la institución. Esta dimensión brinda un cuadro para la sistematización y el estudio de las actitudes referente a los elementos de la estructura que cada institución educativa tienen para su funcionamiento. Entre estos elementos figuran tanto los que pertenecen a la organización informal (cultos, mitos, relaciones, estilos en las prácticas cotidianas, modo de interrelacionarse), como a la organización formal (uso de los espacios y del tiempo, organigramas, la división de las labores y distribución de las tareas) (UNESCO, 2011).

En esta dimensión, es loable promover y apreciar el perfeccionamiento de las destrezas y pericias personales y de equipo, con la finalidad de que la institución educativa encuentre su desarrollo y se desempeñe de forma independiente, competitiva y adaptable, consintiéndole ejecutar acomodos y modificaciones acerca de los requerimientos y modificaciones del entorno social. Para ello, es bueno poner en claro las reglas organizacionales que se desenganchan de las políticas y la visión que conduce a la organización y que se convertirán en formas de conducción de la gestión (UNESCO, 2011).

La gestión institucional está constituida por la identidad, la propuesta programática, el clima institucional y las funciones administrativas básicas.

Gestión administrativa. - La gestión administrativa se constituye en el 2do eje del sistema de gestión de toda entidad educativa. Comprende, por tanto, los métodos administrativos acerca de la incorporación, limpieza, repartición, uso y crecimiento de los recursos empresariales, y los que se desenvuelven alrededor de las operaciones administrativas. Constituida por la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros (Vereau & Loli, 2004).

Gestión pedagógica. - Definitivamente, lo técnico pedagógico constituye el epicentro del quehacer de una institución educativa, por lo cual, lo concerniente a su manejo y conducción debiera constituirse en el soporte principal de su sistema de gestión. Sorprende, sin embargo, los escasos compromisos laborales efectivos en torno a distinguir el fenómeno real, dimensión o área técnico pedagógica de los procesos de gestión que le corresponden. La proclividad es más bien a confundirlos, como si fueran lo mismo, cuando una cosa es el hecho o fenómeno real y otra como se lo gestiona o administra (Sánchez, Mora & Pérez, 2001).

Como es conocido, lo pedagógico tiene que ver con la explicación científica

del fenómeno educativo, y con la aplicación del resultado epistemológico obtenido a su desarrollo y operatividad, en razón a lo cual la pedagogía es teoría y práctica, conocimiento y arte, episteme y epitedeuma, como dirían los griegos. Lo pedagógico en las instituciones educativas está directamente relacionado con su dimensión fáctica, con su operatividad cotidiana. Sus componentes son la gestión curricular y didáctica.

Gestión comunitaria. - La labor de la gestión comunitaria es calificada como la misión transcendental de las instituciones que lideran métodos educativos, ésta define, mantiene y hace seguimiento a la interrelación existente entre los integrantes de la entidad educativa y del organismo en su conjunto con el ámbito social y productivo en el que se desempeña. De tal manera que, este sector identifica requerimientos y dificultades del entorno social, plantea operaciones de extensión social y colabora en programas que favorezcan a su solución y a la mejora de la calidad de vida de los seres humanos.

La entidad educativa a partir de la gestión comunitaria concibe lazos educativos, culturales, afectivos y sociales con los miembros de las familias, los graduados, los líderes corporativos y comunitarios para plantear coaliciones que viabilicen el apoyo, el progreso humano y social de la colectividad en general.

La gestión comunitaria considera a los graduados de la entidad educativa como capital humano fundamental para el perfeccionamiento de programas educativos, culturales y de extensión social. Para tal fin, los cita y organiza según sus quehaceres, intereses, profesiones, experiencia laboral y los constituye a las gestiones y al perfeccionamiento institucional.

La gestión comunitaria reflexiona y cohesiona la dependencia escuela-comunidad asumiendo los documentos referentes como el Libro de Convivencia, los resultados de las calificaciones, los planes transversales y el ámbito del organismo, con los cuales averigua la situación real para delinear tácticas de prevención, armonía, inserción y estabilidad que fortalecen la excelencia y oportunidad del plan de gestión educativa y su democratización a través de técnicas de cooperación ciudadana (Correo, et al., 2009).

Esta dimensión se refiere a la forma en la que la entidad se relaciona con la colectividad de la cual pertenece, sabiendo y entendiendo sus realidades, escaseces

y peticiones. De la misma forma, cómo se constituye y participa de las costumbres comunitarias (Correo, et al., 2009).

También apunta a las relaciones de la organización educativa con el medio ambiente interinstitucional y social, teniendo en cuenta a los padres de familia y organizaciones religiosas, ediles, civiles, comunales, estatales, etc. La intervención de ellos, responde a una meta que contribuya a establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de la calidad educativa (UNESCO, 2011).

1.3.9 Modelo de gestión educativa vigente

Si bien es cierto que el Ministerio de Educación está aplicando un modelo de gestión, actualmente en las II.EE. de Lambayeque, también es cierto que el modelo de gestión educativa es un instrumento que permite solucionar los problemas educativos en el corto y mediano plazo de las organizaciones educativas. En este sentido, entendemos que el modelo de gestión educativa es el conglomerado de estrategias direccionadas a la solución de problemas institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios; a la construcción de estructuras y procesos democráticos para elevar la calidad de las enseñanzas de los niños, niñas y jóvenes, además de proponer valores, edificar ciudadanía y contribuir a los procesos de desarrollo local, regional y nacional; y a consolidar la planificación como elemento básico para el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas; a través de la gestión del conocimiento (Carrillo, 2008.).

La modelación para obtener el nuevo modelo de gestión educativa para la región Lambayeque, ha surgido de un complejo proceso cognitivo, sistémico y ordenado. Debiendo destacar que los principios generales de gestión han sido formalizados en el modelo de gestión educativa para la Región Lambayeque. En la gestión hemos identificado una sucesión de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales, los cuales han sido orientados a la propuesta de modelo de gestión para las instituciones de la región. Dentro de los marcos conceptuales utilizados para el logro del modelo de gestión educativo articulado a la gestión del conocimiento tenemos el esquema comunicacional, el de reingeniería, el de calidad total, el estratégico situacional, el normativo, el prospectivo, y el estratégico. Si bien es cierto que cada uno de los modelos señalados, se constituyen en una manera de respuesta a las restricciones que presenta el guía anterior; también es cierto, que cada nuevo marco conceptual

no invalida al anterior; sino que representa un progreso, forjando una acumulación teórica e instrumental (Casassus, 2000).

Desde el momento que nos proponemos construir un nuevo modelo de gestión educativa para la Región Lambayeque sobre la base de los modelos de gestión ya existentes articulados a la gestión del conocimiento, somos conscientes que dichos modelos han jugado un papel importante en la construcción del nuevo modelo de gestión. En otras palabras, los siete modelos de gestión educativa aplicados por el MINEDU se han convertido en los pilares del nuevo modelo de gestión educativa para la Región. Si bien es cierto que cada modelo aplicado por el Ministerio de Educación tiene su ámbito de efectividad, también es cierto, que presentan limitaciones respecto algunos criterios prácticos de las organizaciones educativas de la región. En este sentido, la propuesta del nuevo modelo aplica los principios generales de la gestión al área determinada de la educación; por lo tanto, está explícita por el desarrollo de las teorías generales de la gestión (Casassus, 2000).

La gestión educativa a manera de ser una disciplina autónoma se sustenta de los numerosos modelos de gestión, de los cuales reconoce a los requerimientos de la colectividad en un periodo histórico determinado y pronuncian cognitivamente la realidad y de sus términos sociales, como la función que en ellos desempeñan los colaboradores y directivos. En este sentido, Casassus (2000) clasifica 07 modelos de gestión: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional.

a. Modelo normativo. - Según Arnoletto y Beltrán (1997), el modelo de gestión educativa normativa tiene su génesis en la teoría normativa; en este sentido, describe y explica los fenómenos de la vida política, la cual tiene su punto de partida en la convivencia humana, en el sentido de la vida y en la cosmovisión particular de cada época.

Este modelo predominó desde los años 50 y 60 hasta inicio de los 70 del siglo XX. Tiene una visión lineal desde la programación del tiempo presente, hacia el futuro alcanzable, como resultado de la proyección en el presente. El planeamiento estuvo centrado al desarrollo cuantitativo del régimen. Las reformas educativas de este período se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del

sistema educativo (UNESCO, 2011).

Por lo tanto, la teoría de la normatividad es importante porque favorece con una dimensión ética que da un fundamento y una estimulación que suministra una visión sistémica de la tradición de la gestión y porque justifica la gestión educativa; Además, esta visión es ineludible para el crecimiento personal, para la humanidad en general (toda vez que la ética afirma que la educación esté al servicio del pueblo, y para los mismos expertos, para que sean responsables con el individuo y la sociedad (White, 1994).

b. Modelo prospectivo. - En el ámbito teórico, la prospectiva es un acumulado fusionado de sensaciones sentimientos, intereses y pensamientos que conciben, a partir de una metodología, una imagen bien estructurada para la cimentación de un futuro participado. Es posible que cada individuo planee su futuro de forma particular, pero eso no avala que tenga pactos con otros hombres o se proceda en la exploración de los semejantes propósitos. La prospectiva repercute la originalidad en la investigación de la acción común (Hernández, 2014).

La prospectiva tiene en consideración el plano de la razón, que congrega los pensamientos, reproduce beneficios materiales de quienes participan; se constituye más creativa al concentrar las sensaciones y percepciones de los conglomerados sociales. La cimentación de un futuro sin tener en consideración este ítem es vacía, desprovisto de algo, que no puede faltar en la exploración del bienestar general. La prospectiva también posee su técnica, compuesta por una caja de instrumentales que sitúan adecuadamente los procesos que se pone a favor de los actores sociales para la cimentación del futuro, interrelacionando los aspectos mencionados anteriormente: sensaciones, sentimientos, metodologías, intereses, pensamientos e imágenes dispuestas por agrupaciones sociales.

c. Modelo estratégico. - La noción estratégica surge como un escenario o un futuro deseado. El pensamiento de este modelo tiene un perfil estratégico (normas) y táctico (uso de medios para conseguir lo que se anhela). Esto quiere decir que, la gestión estratégica reside en la capacidad de relacionar los recursos que ostenta una empresa (personas, estructuras, finanzas y materiales). Es decir, un modo de hacer perceptible una organización a través de una identificación institucional (análisis FODA) Dicho enfoque debe permitir que las instituciones adquieran

representación y estabilidad en un contexto versátil.

La estrategia es la ciencia y arte de admitir, manipular y transferir medios (personas recursos espirituales y naturales) en un período y área determinada para lograr y/o conservar las metas establecidas por las políticas. Además, la podemos concebir, como el arte de emplear todos los elementos del poder de una Región para lograr los objetivos de ésta. La estrategia establece el camino para lograr los objetivos fijados por las políticas; o es la aplicación del poder, para alcanzar los objetivos superando los óbices (Musashi, 2005).

Este modelo nació a principios de los 80 del siglo XX, y tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (recurso para alcanzar lo que se desea). Recientemente, a principios de los años 90, se comienza a tener en cuenta este enfoque, en la realización del planeamiento y tarea en el ámbito educativo. Se planifican diagnósticos basados en el análisis FODA de la institución educativa (UNESCO, 2011).

d. Modelo estratégico situacional. - Matus (como se citó en Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016), es el que brinda una teoría más consumada de la planificación estratégica situacional; sustenta que en el proceso de planificación hay 04 ~~momentos~~

- Momento Explicativo, es aquel en que el planificador permanece investigando sobre las oportunidades y dificultades que afronta, y pretendiendo determinar los motivos que lo ocasionan (Gutiérrez, et al., 2016).
- Momento Normativo, es aquel en el cual el planificador perfila cómo debe ser la situación o la realidad. Este momento del proceso de planificación, es pasajero, que se mueve en el plano del deber ser (Gutiérrez, et al., 2016).
- Momento Táctico-Operacional, es el decisivo porque los otros momentos tienen uso: componerse en un procesamiento de datos para la acción, en un cálculo que antecede y administra la acción. Es fundamental calcular explorando el futuro para darle racionalidad a la toma de decisiones del presente; pero, al final, calificaremos la planeación por la manera en que ese cálculo es idóneo de modificar, manejar y dirigir las acciones presentes (Gutiérrez, et al., 2016).
- Momento Estratégico, es el de la cimentación de la posibilidad. El planificador se interroga: ¿cómo obtengo viabilidad a mi diseño legal?, ¿A qué dificultades debo

imponerme para que mi diseño del deber ser se incorpore en la realidad como un poderío efectivo de renovación hacia la realidad escogida como objetivo?; es aquí en cuando aparecen impedimentos legales, cognoscitivos, organizativos, culturales, económicos, políticos, etc. El planificador no se conforma con sólo diseñar en cómo deben ser las cosas, sino que además debe calcular en cómo sortear las dificultades que se enfrenta la consecución del diseño (Gutiérrez, et al., 2016).

Este modelo de gestión educativa apareció en el siglo XX, a mediados de los 80. Introduciéndose la dimensión situacional a la dimensión estratégica. El método analítico y el abordaje de los problemas se pronuncian en un objetivo situacional. Se fractura el paso integrador de la planeación y se multiplican las entidades planificadoras, lo que ocasiona la descentralización educativa (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011).

e. Modelo de calidad total. - Este modelo hace referencia a la mejora continua, la planificación, control, las mismas que contribuyen a ingresar de manera estratégica la visión de la calidad al interior de la estructura institucional. Sus elementos concentrados son, por un lado, la personalización de los usuarios y de sus requerimientos, el esbozo de normas y patrones de calidad, el esquema de métodos que lleven hacia la calidad, la mejora continua de los diferentes fragmentos del proceso y la disminución de los márgenes de error que conciben que los procesos se vuelvan más caros.

En la praxis, la configuración de gestión de calidad total en las instituciones se ubica a perfeccionar los procesos a través de eventos propensos, a reducir la burocracia, reducir costos, tener mayor flexibilidad operacional y administrativa, aprendizaje permanente, acrecentamiento de la productividad, creatividad en los procesos (Deming, 2013).

Este modelo nace en los años 90 del siglo XX. Se describe apoyando a la planificación, la mejora continua y el control, lo que admitirá introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998).

f. Modelo de reingeniería. - Este modelo, es una teoría frecuentemente

aprovechada en la actualidad en las compañías; el objetivo es la capacidad para lidiar en el mercado, a través de la disminución de costos en la producción de bienes y servicios.

Para Hammer y Champy (1994), la reingeniería, es la exploración primordial y el rediseño sustancial de procesos para conseguir mejoras enfáticas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, rapidez, servicio, y calidad. La reingeniería es una promesa administrativa que apuesta por los cambios radicales en las estructuras y en las programaciones de una organización o empresa para originar mejoramientos importantes. La reingeniería surge por la incertidumbre y tensión que ocasiona la globalización económica, el despegue tecnológico y las acometedoras formas competitivas mundiales.

Aparece a mediados de los años 90 del siglo XX a través del modelo de gestión educativa de la reingeniería, situándose en el reconocimiento de argumentos cambiantes, centralmente en un marco de competitividad global. Para la reingeniería las mejoras no alcanzan, se demanda una transformación cualitativa radical. La reingeniería reconoce elevado poder y exigencia sobre el tipo y la calidad educativa que se espera, para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje (UNESCO, 2011).

La reingeniería simboliza esencialmente una actitud mental que discute radical y perseverantemente los procesos. La actitud de los seres humanos es percibida intrínsecamente como un proceso racional que conlleva a la acción (Casassus, 2000).

g. Modelo comunicacional. - Este modelo es el proceso que permite transmitir información entre instituciones, modificando el normal estado cognitivo de la empresa receptora. La comunicación se realiza mediante el habla, la escritura u otro tipo de señales, para intercambiar opiniones, sentimientos, o cualquier otro tipo de información. El término comunicación procede del latín *comunicare*, que expresa poner en común, compartir algo. La comunicación, permite la interrelacionarse de los seres vivos, quienes obtienen información de su entorno, para compartirla con el resto (McQuail, 1994).

McQuail (1994), sustenta esta teoría como un conglomerado de ideas que ayudan a exponer un fenómeno y anunciar una consecuencia. Esta teoría se

diferencia de la ciencia, pero se convierte en ley científica, cuando después de analizar y predecir, se puede verificar.

Este modelo se inicia en la segunda mitad de los años 90 del siglo XX, por lo que es conveniente entender que el lenguaje es como el formador de redes comunicacionales de las organizaciones como una entidad. El lenguaje es el dispositivo de la combinación de acciones, suponiendo una conducción de habilidades comunicacionales, que facilitarán o no, que ocurran las acciones deseadas (UNESCO, 2011).

La gestión es creada como el desenvolvimiento de obligaciones de actitudes realizadas en conversaciones para la acción; y estas se logran a través de la competencia de crear requerimientos y adquirir promesas. Por eso, las herramientas de la gestión comunicacional son la conducción de las habilidades comunicacionales concebidas por el habla, es decir al manejo de las promesas, las peticiones, las afirmaciones, las ofertas, y las declaraciones (Casassus, 2000).

1.3.10 Teorías que fundamentan el liderazgo y la gestión escolar

a) Teoría de la planificación estratégica

La planeación estratégica presenta el futuro de las decisiones del actual período; mejor explicado, estar a la mira de la cadena de causas y efectos durante un período determinado; es la identificación sistemática de las oportunidades y riesgos que germinan en el futuro, constituida y conducida con base a una realidad estudiada; necesita de exclusiva dedicación para actuar con criterio en la observación del futuro, para establecer estrategias básicas, políticas, objetivos, y sus propósitos, para formular planes específicos con la finalidad de poner en ejecución las estrategias y las políticas y así lograr los propósitos y los objetivos de la organización.

b) Teoría de la participación activa

No es buena señal estar encasillado en el mundo de la crítica, pues es insuficiente para suscitar modificaciones en el comportamiento de la sociedad. Es esencial participar con voz en las discusiones y mejorar más allá del sólo quejarnos y criticar, para ingresar al terreno de la praxis. En resumen, si no transponemos la lamentación y la crítica, nos empantanamos por siempre, y luego

otros serán los que decidan por nosotros. Ser participativo simboliza tomar una parte en una cosa, esto trasladado al mundo educativo presupone adoptar un segmento en la gestión educativa y/o en la administración determinada. Así mismo podemos definirla como un compromiso mental emocional hacia las metas, una reflexión personalizada que permite compartir responsabilidades para el logro de objetivos. La participación implica tres aspectos centrales: compromiso, contribución y responsabilidad. A partir de estos 03 elementos principales, en el interior de la actividad educativa, los actores educativos pueden participar a partir de diversas y muchas perspectivas. Una intervención que involucra responsabilidad directa y protagonismo en el desenvolvimiento educativo propio de la institución.

c. Teoría del liderazgo

Los estudios y las teorías del liderazgo acontecen a partir del ambiente empresarial y fueron trasladadas hacia el contexto escolar, enfocándose inicialmente en los rasgos, y posteriormente en el comportamiento y/o conducta de los líderes (Agüera como se citó en López, Slater, & García, 2010). Diversas investigaciones han tipificado las teorías de los diversos estilos de liderazgo, por ejemplo, la teoría del liderazgo situacional habla de un líder de punto medio de tarea, empobrecido, de club de campo y de equipo; en tanto que la teoría conductual refiere el estilo democrático, autocrático, y permisivo; Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional (López, Slater, & García, 2010).

Por otro lado, tenemos *el liderazgo directivo* como uno de los elementos escolares más importantes para la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008) De igual manera, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day et al, como se citó en López, et al., 2010, p. 2)

Existe un caso en Chile, en donde se hace mención a la situación de liderazgo de las escuelas; se definió que los buenos líderes enfocados en lo pedagógico, poseen una elevada valoración efectiva y positiva en el interior de

la comunidad educativa en general; el sustento esencial reside en la autoridad que tienen estos líderes en las aulas (Rodríguez, 2011).

La alta calidad escolar va a obedecer en gran medida a la dedicación, a la competencia, y al estilo de liderazgo que ejerza el equipo directriz, compuesto por el director, coordinador académico, jefe técnico pedagógico, entre otros (Álvarez, 2001). Estos equipos se distinguen por la tarea que realizan, la misma que es muy decisiva en el afán de obtener los mejores resultados escolares, al mediar en las exaltaciones y en las capacidades de los docentes, así como en el momento situacional y el ámbito escolar (OCDE, 2008).

El liderazgo se define como el proceso de influir en sus colaboradores y dirigirlos en las actividades profesionales como integrantes de un equipo. Es el ejercicio de la aplicar correctamente su autoridad y hacer buen uso de la toma de decisiones. El líder, inspira, motiva y da confianza para lograr los objetivos, desarrolla estrategias, desarrolla una visión, instituye una dirección, obtiene cooperación y forma a las personas, innova, explora, pone énfasis en el cumplimiento de los objetivos, planifica a corto, mediano y largo plazo, suscita y desarrolla dispositivos para acoplarse al cambio, ejerce su influencia y su autoridad basada en la legitimidad.

Las potencialidades y perfiles del líder a nivel de la institución, están estrechamente relacionadas con los siguientes aspectos: (a) Con las características del liderazgo; b) Con el análisis de la problemática operativa y administrativa; c) Con la definición de un plan estratégico institucional; (d) Con el establecimiento de las tareas de los colaboradores; (e) Con los compromisos y las responsabilidades de los colaboradores; (f) Con el desarrollo de las capacidades y promoción de potencialidades de los colaboradores; (g) Con la identificación de metodologías y personalización de las actividades de sus colaboradores, (h) Con la credibilidad y confianza del equipo; (i) Con el desarrollo de destrezas para el manejo de instrumentos y/o herramientas metodológicas de desarrollo organizacional.

Las funciones que el líder tiene son las de organizar, visualizar, apoyar, empoderar (delegar o facultar) y certificar el resultado. El impacto de la labor de liderazgo está estrechamente relacionado con la actividad general y

desenvolvimiento de la institución de acuerdo a la visión y misión; con la consecución de metas, objetivos, y resultados anhelados; con el empleo pertinente de los recursos organizacionales; y con uso correcto y fiel de sus conocimientos, aptitudes, actitudes y costumbre personal.

d) Teoría del trabajo en equipo

Dice la teoría que 02 o más personas con diversas habilidades y destrezas complementarias involucradas en el logro de un propósito, conforman un equipo, pues tienen una serie de metas y un método laboral del cual todos están comprometidos y son responsables.

Los equipos de trabajo establecen una meta para el desempeño colectivo, siendo de responsabilidad de los miembros del equipo en forma individual y colectiva, generando a través del esfuerzo coordinado, una sinergia positiva

La conducta que propicia mejores desempeños en un equipo está relacionada con los siguientes aspectos: (a) La interdependencia (liderazgo participativo); (b) Todos sus integrantes son responsables (responsabilidad compartida); (c) La función del equipo (comunidad de propósito); (d) La comunicación franca, abierta y sincera; (e) La oportunidad de crecimiento (mira en el futuro); (f) El trabajo direccionado al logro de los objetivos (concentración en la tarea); (g) Los talentos creativos al servicio del trabajo; y (h) Aprovechar las oportunidades, mediante una respuesta rápida.

Sin embargo, también existe la paradoja en el trabajo del equipo, la misma que se presenta así: (a) Comentarios irónicos, (b) Dificultar el trabajo de otros, (c) Constituir segmentaciones en el interior del equipo, (d) Minimizar las contribuciones y colaboración de los demás, (e) Tratar de someter la discusión, (f) Hacerse el distraído al brindar sus criterios, (g) Tomar punto de vista defensivas, etc.

La conformación de equipos de trabajo efectivos y eficaces, sus miembros deben estar convencidos del proyecto, del valor, de la trascendencia y obligación del equipo; se les debe convocar según sus destrezas y habilidades necesarias la solución de problemas y toma de decisiones y cumplimiento del

proyecto.

Todo equipo de trabajo está estructurado bajo ciertas normas de conducta, tales como: (a) Asistencia permanente a las sesiones de trabajo; (b) Confidencialidad; (c) Diálogos fundados en hechos reales y (d) Contribuciones de todos los integrantes.

e) *Teoría de la gestión escolar*

Esta teoría hace referencia a la actitud y a la consecución de administrar o gestionar algo. Gestionar es producir diligencias que posibilitan la ejecución de un trabajo o de un fin determinado. Administrar, constituye las ideas de organizar ordenar gobernar, dirigir, disponer de una determinada situación. La gestión conforma igualmente dirigir o administrar una empresa. Tiene como objetivo esencial el obtener los resultados recomendables de una institución y/u organizaciones cimentadas en 04 pilares básicos: la estructura, la estrategia, la cultura, y la ejecución.

La gestión educativa requiere cumplir con las perspectivas de calidad determinadas. Para que una entidad educativa tenga reconocimiento público y temporal requiere ir necesariamente a un proceso de acreditación, evaluación y calificación, la misma que dispone de un instrumento que asiste al derecho a la calidad Educación Básica y Técnico Productiva, ya que origina que las entidades educativas ofrezcan a todos los ciudadanos igualdad de derechos educativos, igualdad de oportunidades educativas, contribuyendo a la disminución de las brechas de desigualdad educativa.

1.4 Formulación del problema

¿Es posible que el fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico a directores de las Instituciones Educativas, mejore la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque?

Limitaciones del estudio

Dentro de las principales limitaciones presentadas durante el proceso de investigación tenemos:

- Escasa bibliografía de gestión educativa en las bibliotecas de la Región Lambayeque. Las bibliotecas tienen pocos libros relacionados con la gestión educativa por lo que hemos apelado también a la bibliografía virtual.
- Poca disposición de tiempo de los docentes de la Región Lambayeque para responder adecuadamente el instrumento de recojo de información. Los docentes están más preocupados por sus labores pedagógicas al interior del aula.
- Escaso conocimiento de los docentes de la Región respecto a las dimensiones de la gestión educativa. En la praxis los docentes han demostrado desconocimiento respecto a la gestión educativa.

1.5 Justificación

El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque el nuevo sistema educativo obliga a que la escuela atienda permanentemente la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque, conservando un liderazgo pedagógico que incluya a todos los escalones, no restringido a aquellos que cubren un lugar formal en las organizaciones (Sorados, 2010).

a) Metodológico: En la presente tesis se utiliza el estudio descriptivo prospectivo con un enfoque de investigación cualitativo que nos ha permitido identificar las características reales de las competencias de los directivos para la mejora de la gestión escolar en el distrito de Salas de la Región Lambayeque mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

b) Económico: Los logros empresariales dependen mucho del buen cuidado que se tenga de los objetivos trazados, pues el gran valor que se tiene en la ejecución y atención de los objetivos contribuyen para lograr el éxito deseado. Un sistema necesita de momentos exclusivos para permitir la utilización, tanto de habilidad de los colaboradores, como de la destreza de facultar por parte de los guías. Drucker (1957).

c) Social: El presente estudio de investigación es importante y relevante ya que contribuirá al desarrollo social de las personas, pues el mundo viene experimentando transformaciones en todos los niveles y trata de minorar distancias sociales, toda vez que el liderazgo proporciona prestigio social y una elevada autoestima (Mogollón, 2013).

d) Tecnológico: Esta investigación se justifica al punto de vista tecnológico, porque impacta en el lugar de trabajo y ejercicio educativo; las actividades y tareas se ven afectadas dentro de la organización, por el cambio y avance constante de la tecnología, los puestos de trabajo tienen mayor autonomía, con elevado nivel de reto, desafiando al mundo globalizado que nos llevan a una mayor productividad obtenida por los docentes (Expósito, 2004).

e) Educativo: Este trabajo de investigación es importante porque de acuerdo al análisis crítico realizado a diferentes documentos relacionados con nuestra realidad escolar a nivel regional encontramos que, existe una brecha entre la teoría y la práctica de la propuesta de gestión escolar aplicada por el Ministerio de Educación. Este desfase entre la teoría y la práctica se debe a que no se habla un mismo lenguaje respecto a la gestión escolar entre los ideólogos y operadores de la educación. Esto sucede por la inexistencia de una verdadera conectividad entre ambas partes. Esta falta de conectividad se da debido a la falta del desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico pertinentes de la gestión educativa por parte de los directivos de la educación regional.

Existen diversos directores de las Instituciones Educativas que ejecutan sus labores en el interior de una organización improvisada, sin preparación, sin oportunidades de desarrollo y sin el apoyo requerido, ya que desconocen en su mayoría las competencias directivas que deben fortalecer para garantizar una gestión escolar de calidad y mejorar el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.

El nuevo sistema educativo vigente plantea retos y garantiza condiciones para avanzar en los planes de mejoramiento de la calidad educativa con equidad. Con respecto a la formación de directivos y docente se esbozan los requerimientos que el mundo cambiante y la sociedad peruana le demandan.

El modelo aprecia inicialmente un concepto claro de los funciones y cargas de los dirigentes pedagógicos para avalar una visión mancomunada de lo que simboliza ser un líder formativo; y posteriormente busca alcanzar aceptación y legalidad en torno al este plan. La definición del plan está fundada en las funciones que tienen al elevado impacto en la calidad del aprendizaje y de la enseñanza.

A nivel práctico, las propuestas de gestión educativa de las instituciones educativas de la Región están muertas orgánicamente. Esto quiere decir, que no cumplen su verdadero papel como herramientas de gestión; observando que son documentos que sirven solamente para cumplir con la ordenanza emanada por los órganos intermedios; por lo que son elaborados sin ningún tipo de rigor científico. Es más, dichos documentos, son elaborados por las instituciones educativas, por encargatura o a través del parchado.

Por tanto, si bien es cierto que en la actualidad a nivel de la Región Lambayeque la gestión educativa es un método en formación, donde participan los planos de la política de las teorías, y de la ley. Por lo que, para entender el medio del área de la gestión educativa en los tiempos actuales es necesario; primeramente, conocer los planteamientos teóricos de gestión y de educación, y a la vez comprender el verdadero sentido y los contenidos de las normas legales educativas actuales de la Región. El estudio busca la innovación del pensamiento de la escuela, que apuesta al liderazgo pedagógico en busca de la intervención de todos, lo cual demanda de áreas y períodos de coordinación continuos y específicos. Por parte del directivo para comprender, explicar y mejorar el fenómeno de la gestión escolar en la Región.

En esto adquiere un lugar importante la modelación y como resultado de ella el modelo propone fortalecer competencias de liderazgo pedagógico en los directivos que permita gerenciar complejidad, es decir cómo lidiar con los actores educativos teniendo en cuenta la objetividad y subjetividad; porque, el pensamiento organizacional ordinario ya no resulta adecuado para pensar en problemas complejos. Siendo imprescindible que el nuevo rediseño organizativo articule los modelos de gestión ya existentes con uno nuevo sustentado en la gestión del conocimiento.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Proponer el Fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

Objetivos específicos

Determinar el nivel de gestión escolar de las instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

Identificar los fundamentos teórico - prácticos para la construcción de un modelo de fortalecimiento de competencias del liderazgo pedagógico de las instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

Diseñar el modelo de fortalecimiento de competencias del liderazgo pedagógico de las instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

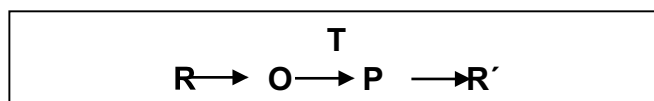
II. MÉTODO



<https://cutt.ly/bwfrwf79>

2.1 Diseño de investigación

La investigación asumida para la elaboración de esta propuesta fue la descriptiva - propositiva cuyo diagrama es (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014):



Fuente: UCV, (2011)

Donde:

R= Realidad respecto al sistema de gestión escolar en la I.E

O= Diagnóstico del problema de gestión escolar.

P= Propuesta del Modelo del Fortalecimiento de competencias de liderazgo.

T= Fundamentos teóricos del modelo (filosófico, pedagógico y didáctico).

R´= Realidad que se espera transformar respecto a la Gestión Escolar.

2.1.1 Tipo de estudio

Es no experimental orientado a un Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico; para mejorar la gestión escolar de las II.EE. de la Región Lambayeque

2.1.2 Métodos de investigación.

Método analítico. - Este método permitió realizar un análisis del objeto investigado, pues se estableció una relación existente de los elementos que integra dicho objeto como un todo; la síntesis que se logró fue en base de los resultados del análisis dado.

Método dialéctico. - Los constantes cambios del sistema educativos durante los últimos años han permitido establecer en esta investigación la observación de los fenómenos históricos y sociales que están en continuo movimiento. Ello ha provocado que la realidad no pueda dejar de cambiar,

por el contrario, se observa contradicciones constantes, una evolución y desarrollo continuo por siempre. Por ello el método de investigación ha ayudado a entender los fenómenos relacionados a Gestión escolar en relación a la evolución del currículo actual no como un objeto aislado sino muy por el contrario como parte importante de este.

El método histórico. - Este método ha permitido conocer la evolución metodológica de la gestión educativa y sus características, funciones y planificación en diversas etapas de sucesión cronológicas durante varios años observándose su evolución, desarrollo, desenvolvimiento y conexiones históricas en el currículo escolar.

Método lógico inductivo. - El apoyo de este método permitió un razonamiento importante pues partiendo de algunos casos particulares se establecieron conocimiento general. Ayudó a la formulación de la hipótesis de investigación, los fundamentos teóricos científicos, la demostración y formulación de las conclusiones logradas.

Método lógico deductivo. - Mediante este método se ha podido aplicar los principios logrados y descubiertos a los casos particulares a través de juicios dados. Ello nos ha permitido encontrar primero los principios desconocidos para luego descubrir las consecuencias desconocidas de aquellos principios conocidos.

2.2 Variables

Variable independiente: Competencias de liderazgo pedagógico.

Variable dependiente: Gestión escolar.

2.2.1 Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Planificación	<p>Lleva el planeamiento organizacional a partir de la noción de los métodos pedagógicos encaminada a la obtención de las metas de aprendizaje.</p> <p><input type="checkbox"/> Evalúa de manera periódica la pertinencia de la planificación curricular para el logro de los aprendizajes.</p>	cuestionario
	Monitoreo	<p><input type="checkbox"/> Socializa los instrumentos de monitoreo en las aulas con el equipo de docentes y toma consideraciones necesarias.</p> <p><input type="checkbox"/> Realiza el monitoreo planificado y toma en cuenta fortalezas y aspectos a mejorar para el asesoramiento pedagógico.</p>	
	Supervisión	<p><input type="checkbox"/> Identifica las necesidades y fortalezas pedagógicas de los docentes durante la observación sistemática.</p> <p><input type="checkbox"/> Realiza seguimiento al desempeño docente para verificar causas del bajo rendimiento de los aprendizajes.</p>	
	Acompañamiento	<p>Brinda asesoría pedagógica teniendo en cuenta el enfoque crítico reflexivo para resaltar fortalezas y aspectos a mejorar de la práctica docente.</p> <p><input type="checkbox"/> Comunica resultados del proceso de acompañamiento con la finalidad de tomar decisiones de mejora en conjunto.</p> <p><input type="checkbox"/> Se expresa con asertividad y respeto al comunicar aciertos y desaciertos encontrado en el acompañamiento en aula.</p>	

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
GESTIÓN ESCOLAR	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Origina y lidera los agentes de aprendizaje con los maestros de su organización, fundamentada en la cooperación mutua, la autoevaluación competitiva y la educación permanente; encaminada a perfeccionar la habilidad pedagógica y afirmar productos de aprendizaje. • Trata la calidad de los procesos pedagógicos dentro de su entidad educativa mediante el acompañamiento a los maestros y la preocupación conjunta. • Orienta el mejoramiento del desempeño de los maestros mediante la gestión de las oportunidades de instrucción permanente, en razón a la obtención de las metas de aprendizaje. • Busca sitios e instrumentos para el trabajo en equipo, con maestros, y las 	Cuestionario

		<p>prácticas pedagógicas que beneficien la enseñanza y el clima escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña y orienta el empleo de estrategias metodológicas, el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en razón de la obtención de las metas de aprendizaje de los educandos • Acompaña y orienta la evaluación de los aprendizajes, con juicios relacionados con los aprendizajes que se quieren lograr, cerciorándose de una comunicación adecuada de los resultados y la ejecución de las acciones mejoradas 	
	<p>Comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, a favor del aprendizaje. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Propicia un ambiente escolar adecuado, sustentado en el respeto mutuo, la motivación, la cooperación y el reconocimiento de la diversidad entre todos los actores educativos 	
	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce de manera participativa la planificación institucional orientada hacia el logro de metas de aprendizaje. • Facilita el desarrollo de capacidades individuales y colectivas sin perder de vista sus finalidades educativas. 	
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros de la Institución Educativa, así como advirtiendo peligros. • promueve métodos de evaluación de la gestión de la entidad educativa y rendición de cuentas para la mejora permanente y el resultado de aprendizajes. • Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa 	

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la comprensión del comportamiento y las características de la realidad de la gestión educativa a nivel de la Región Lambayeque hemos utilizado una técnica con su respectivo instrumento: La entrevista con su instrumento el cuestionario abierto.

2.3.1 Técnicas

La Entrevista. - Esta técnica nos ha permitido conseguir datos orales e individuales acerca de los hechos vividos y elementos subjetivos de los entrevistados en relación a la realidad de la gestión escolar de las Instituciones Educativas en la Región Lambayeque. Para el recojo de la información hemos utilizado la respectiva técnica con el cuestionario abierto como instrumento (Bernal, 2010).

2.3.2 Instrumentos

Para el recojo de la información se empleó el siguiente instrumento de evaluación (Bernal, 2010):

El cuestionario que contribuyó a recoger información de una manera detallada de las diferentes acciones realizadas de la gestión Educativa, en relación a las dimensiones: Institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria por parte de los docentes. (Bernal, 2010):

2.3.3 Técnicas de análisis de datos.

La investigación realizada tiene carácter cualitativo, observando su desarrollo en aspectos importantes como: la reducción de los datos, la transformación de los datos; la obtención y verificación de las conclusiones, Para ello se empleó software de tipo cualitativo y estadístico mediante el programa informático SPSS versión 18, desarrollándose una estadística descriptiva donde los datos obtenidos del cuestionario se tabularon y representaron a partir de tablas simples y porcentuales, empleando además gráficos de barras.

2.3.4 Los pasos en el análisis de la información.

El modelo de gestión educativa articulado a la gestión del conocimiento para la Región Lambayeque, son:

Obtención de la información. - La información teórica la hemos obtenido mediante la revisión sistemática de una diversidad de bibliografías relacionada con la investigación desarrollada, y la información práctica a través de la aplicación de entrevistas y observaciones.

Captura, transcripción y ordenamiento de la información. - La captura de la información la hemos realizado a través de diferentes medios. En el caso de la información teórica a través de la revisión, evaluación y sistematización del material bibliográfico especializado; y la información práctica mediante su registro a nivel de notas tomadas.

Codificación de la información. - Nos ha permitido agrupar la información obtenida en categorías. Estas categorías han permitido a nivel teórico concentrar las

ideas y conceptos respecto a la temática especializada; y a nivel práctico, reconocer las fases o procesos en la formulación del modelo de gestión educativa aplicado por el Ministerio de Educación a nivel de la Región Lambayeque.

Integración de la información. - Nos ha permitido relacionar las categorías obtenidas tanto a nivel teórico y práctico con las temáticas relacionadas con la investigación con el propósito de elaborar una explicación integral; en este sentido, primeramente, hemos analizado, examinado y comparado el material en cada categoría, para luego compararla entre las diferentes categorías; obteniendo vínculos entre ellas.

2.3.5 Ruta metodológica del proceso de investigación.

Se ha concretado en 04 fases fundamentales: preparatoria, trabajo decampo, analítica e informativa.

Fase preparatoria. - Se estructuró sobre la base de las etapas reflexivas de la gestión escolar en la Región Lambayeque. Esta fase se materializó en un marco teórico conceptual y en la planificación de las actividades de la investigación.

Las fuentes pertinentes para la definición de la investigación de la gestión escolar en la Región Lambayeque se sustentaron en experiencias de gestión educativa concretas y lectura de trabajos de otros investigadores. Una vez identificado el tópico, buscamos la información en libros, artículos, tesis, testimonios, comentarios y experiencias. Luego definimos el marco conceptual que explica las principales teorías de la gestión educativa y las posibles relaciones entre ellas. En cuanto al diseño de la investigación definimos investigar la gestión educativa a nivel de la Región Lambayeque; utilizando como métodos, el estudio de casos y la investigación evaluativa; y como técnicas para recoger los datos se utilizó la entrevista y la observación.

Trabajo de campo. - El trabajo de campo se realizó en tres etapas:

a. Selección del ámbito de investigación. - Se seleccionó como población a Instituciones Educativas de la Región Lambayeque y como muestra treinta (30) I.E con un total de 30 Directivos.

b. Acceso al campo. - Para acceder a la aplicación de la entrevista se solicitó documentalmente el respectivo permiso a los directores de las instituciones educativas seleccionadas.

c. Recogida de datos. - Se aplicó el cuestionario relacionadas con la gestión educativa de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque. En este sentido se aseguró la información suficiente y adecuada para la investigación.

Fase analítica. - Se realizó un análisis crítico de la información teórica la cual la obtuvimos mediante la revisión sistemática de una diversidad de bibliografías relacionada con la investigación desarrollada, y la información práctica obtenida a través de la aplicación de entrevistas y observaciones. Esta fase ha permitido agrupar los datos en categorías. Estas categorías han permitido a nivel teórico concentrar las ideas y conceptos respecto a la temática especializada; y a nivel práctico, reconocer las fases o procesos en la formulación del modelo de gestión educativa aplicado por el Ministerio de Educación a nivel de la Región Lambayeque.

Fase informativa. - Presenta los resultados de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Región Lambayeque, los cuales se apoyan en las conclusiones y recomendaciones.

III. RESULTADOS



<https://cutt.ly/3wfre6Ys>

3.1 Descripción y análisis de resultados

Los resultados obtenidos sirvieron para conocer el alcance del primer objetivo propuesto contrastando además la hipótesis de este informe de investigación que ayudó a formular las conclusiones arribadas.

Para tal fin se empleó una estadística de tipo descriptiva a partir de los datos obtenidos en el cuestionario que al tabularse y representándose se lograron explicar los siguientes cuadros y gráficos estadísticos.

Resultados generales de la guía de observación del proceso evaluativo de la gestión escolar de las instituciones educativas.

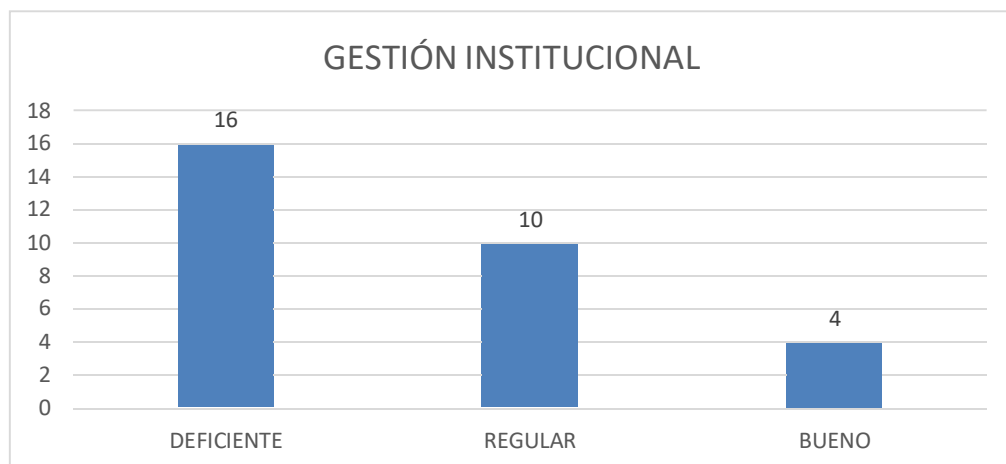
Objetivo 1: Determinar el nivel de gestión escolar de las instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

Tabla 1

Gestión institucional

	Frecuencia	%
DEFICIENTE	16	53
REGULAR	10	33
BUENO	4	13
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 1. Gestión institucional

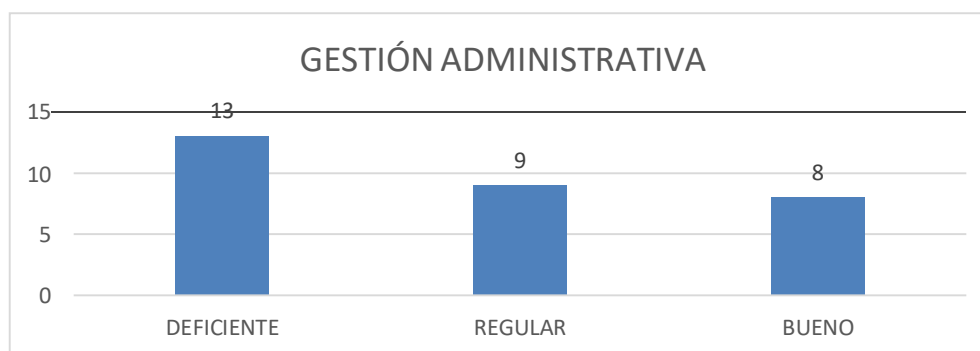
Interpretación. - Al realizar la tabulación de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, se evidencia que existe deficiencia en la Gestión institucional que realiza el director en las Instituciones Educativas tal como podemos observar en la presente figura.

Tabla 2

Gestión administrativa

	Frecuencia	%
DEFICIENTE	13	43
REGULAR	9	30
BUENO	8	27
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 2. Gestión administrativa

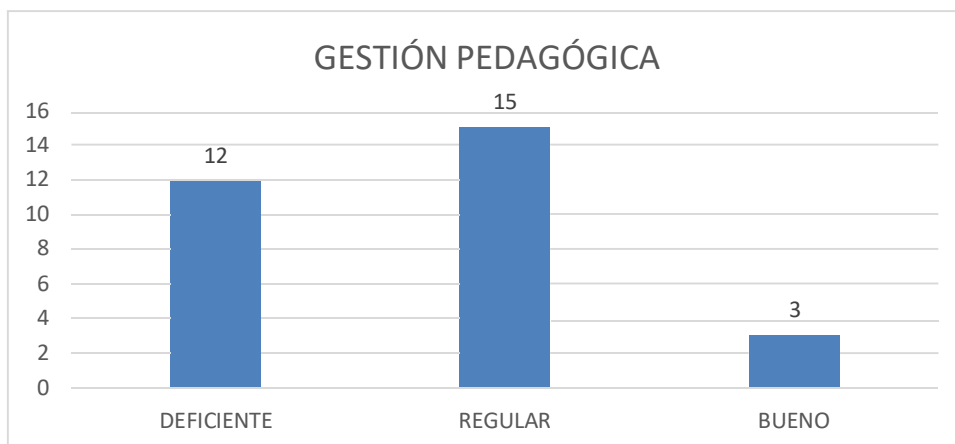
Interpretación. - Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes, nos muestran resultados que en la Gestión administrativa existen aspectos por mejorar en relación a las funciones de Director; lo cual se concluye definiendo a dicha Gestión como deficiente tal como podemos observar en la presente figura.

Tabla 3

Gestión pedagógica

	Frecuencia	%
DEFICIENTE	12	40
REGULAR	15	50
BUENO	3	10
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 3. Gestión pedagógica

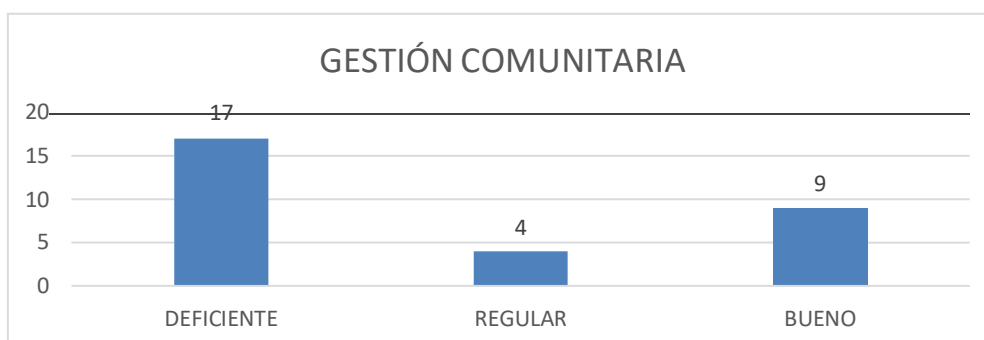
Interpretación. – La figura nos demuestra que en las Instituciones Educativas no se pone en práctica la Gestión Pedagógica, es así que los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes, en su mayoría consideran a esta Gestión como deficiente; lo cual se concluye que la falta de diversos aspectos del director en relación a temas propiamente pedagógicos necesita ser fortalecidos.

Tabla 4

Gestión comunitaria

	Frecuencia	%
DEFICIENTE	17	57
REGULAR	4	13
BUENO	9	30
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 4. Gestión comunitaria

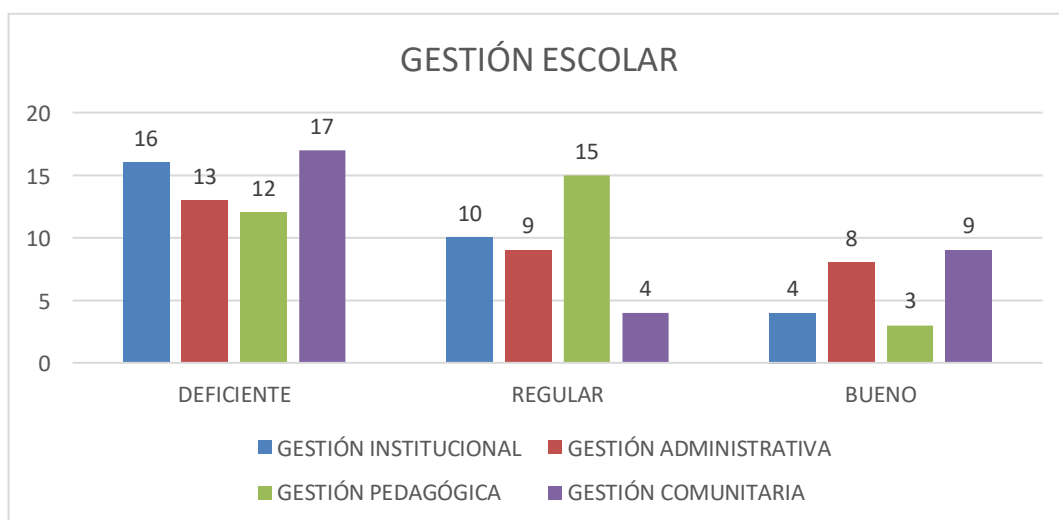
Interpretación. - El gráfico nos muestra que a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario el director no ha desarrollado la Gestión comunitaria podemos para que las Instituciones Educativas se consideren integradoras entre los actores educativos internos y externos; en virtud a ello en las respuestas de los docentes prepondera la deficiencia de esta Gestión, la cual que influye en el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 5.

Tablas comparativo de los resultados de las Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de la región Lambayeque.

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR								
	GESTIÓN INSTITUCIONAL		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		GESTIÓN PADAGÓGICA		GESTIÓN COMUNITARIA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	16	53	13	43	12	40	17	57
REGULAR	10	33	9	30	15	50	4	13
BUENO	4	13	8	27	3	10	9	30
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 5. Gestión escolar

Interpretación. - El gráfico nos muestra que de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario y en consecuencia de la tabulación estadísticas de las respuestas para medir el nivel de Gestión: Institucional, pedagógica, Administrativa y comunitaria; se deduce que el director no ha desarrollado competencias de

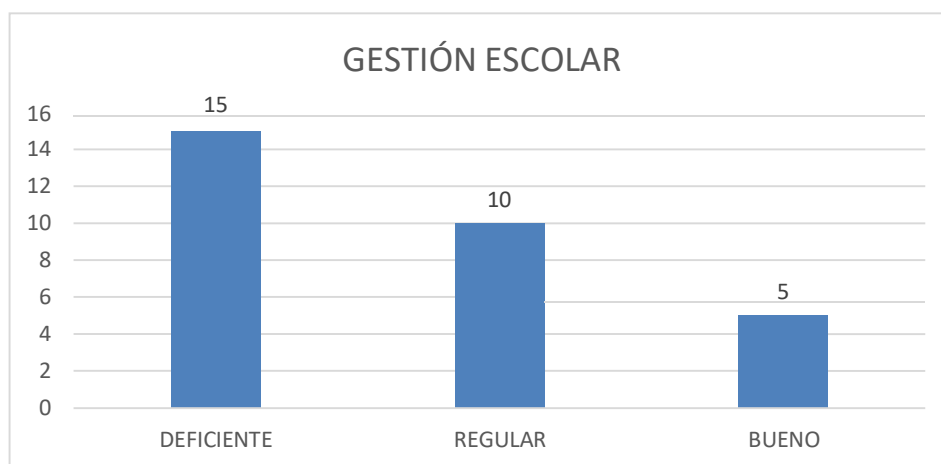
liderazgo pedagógico para desarrollar con efectividad la Gestión Escolar definiéndola como deficiente por la mayoría de los docentes lo cual genera preocupación y motiva a la propuesta del Modelo en estudio.

Tabla 6.

Tabla de resultados del nivel de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de la región Lambayeque.

	Frecuencia	%
DEFICIENTE	15	50
REGULAR	10	33
BUENO	5	17
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Anexo N° 01

Figura 6. Gestión escolar

Interpretación. - El gráfico general nos muestra los resultados en resumen del nivel de Gestión: Escolar; en lo que se puede deducir que el líder educativo no ha desarrollado competencias de liderazgo pedagógico para desarrollar con efectividad la Gestión Escolar definiéndola como deficiente por la mayoría de los docentes lo cual genera preocupación y motiva a la propuesta del Modelo en estudio.

IV. DISCUSIÓN



<https://cutt.ly/DwfrfIS>

La discusión de resultados de la presente investigación se ha realizado teniendo en cuenta la discusión teórica - práctica. Cabe resaltar que la discusión de las bases teorías y del fundamento práctico de la gestión educativa en las instituciones Educativas de la Región Lambayeque han emergido a partir de las planteadas y aplicadas por el Ministerio de Educación y las observadas en la práctica educativa regional. Uno de los grandes problemas que identificamos en las bases de los modelos teóricos de gestión educativa aplicados como marco teórico para la propuesta es que, estos modelos (el normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, de calidad total, de reingeniería y el comunicacional) no se articulan, debido a que han surgido de la coyuntura socioeconómica y política vivida en nuestro país a través de la historia; de manera que no existe una interrelación entre cada una de ellas. Por lo tanto, en la praxis el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la Región es poco efectivo y para complejo en el desarrollo de competencias directivas que garanticen una gestión escolar acorde con la demanda educativa.

La metodología usada en la investigación ha permitido identificar los fundamentos teóricos prácticos de la realidad actual de la gestión escolar aplicada por el Ministerio de Educación en la Región Lambayeque con el propósito de proponer un modelo que permita fortalecer las competencias de los directivos y mejorar la gestión escolar.

Al comparar los datos obtenidos en la investigación con los datos de las investigaciones presentados como antecedentes del estudio observamos que la problemática de la gestión escolar no solamente es un problema de la Región Lambayeque, sino que traspasa los linderos nacionales y pasa a ser también un problema internacional.

4.1. Situación de la práctica de la gestión escolar, según el recojo de información a través del cuestionario.

Gestión institucional

Identidad. - A nivel de las instituciones educativas de la Región Lambayeque se ha llegado a determinar que los elementos de la identidad como son la visión, misión, objetivos estratégicos, valores y principios han sido elaborados sólo por los trabajadores de las instituciones educativas como son directores, administrativos y docentes.

Propuesta pedagógica. - Las instituciones educativas de la Región Lambayeque necesitan mejorar su propuesta pedagógica de tal manera de mejorar el servicio educativo a pesar que trabajan las dimensiones pedagógicas e institucionales.

Clima institucional. - Las relaciones interpersonales entre los docentes de las instituciones educativas de la Región Lambayeque son malas, como consecuencia de la falta de liderazgo de los directivos. Además, los docentes no muestran un verdadero compromiso institucional y a la vez el director no realiza un informe real de las faltas y tardanzas de los docentes al órgano intermedio.

Funciones administrativas básicas. - Los proyectos educativos institucionales han sido elaborados por encargatura por la falta de conocimiento, tiempo y compromiso de los docentes; del mismo modo el reglamento no es respetado por los trabajadores por conveniencia y a la vez por desconocimiento; y no tienen un plan de monitoreo por falta de conocimiento y de coordinación.

Gestión administrativa.

Recursos humanos. - El recurso humano de las instituciones educativas de la Región Lambayeque no desarrollan sus servicios conforme a ley debido a la falta de liderazgo de los directivos y como consecuencia del escaso compromiso de los docentes con su institución; del mismo las condiciones laborales no son las óptimas por falta de liderazgo directivo y por falta de compromiso de los

docentes con sus respectivas instituciones; así mismo, los maestros de la Región no se actualizan y perfeccionan en sus especialidades por la falta de dinero, y los que acceden a capacitarse lo hacen con sus propios recursos.

Recursos materiales. - La infraestructura educativa de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque está en malas condiciones por la desidia de nuestras autoridades, por falta de apoyo de las instituciones públicas, gobiernos regionales y locales y a la vez porque no hay una buena gestión directiva; de la misma manera las instituciones educativas no tienen un plan de recursos materiales educativos por desconocimiento y falta de capacidad de sus directivos; asimismo las instituciones educativas no cuentan con un presupuesto anual para viabilizar con recursos sus actividades debido a la falta de capacitación de los directivos.

Recursos financieros. - Las instituciones educativas de la Región Lambayeque no cuentan con un libro de caja porque el director maneja directamente los recursos institucionales y además porque éstos son mínimos; del mismo éstas no cuentan con un presupuesto de ingresos y gastos porque manejan recursos propios mínimos y por falta de conocimiento para su implementación.

Gestión pedagógica

Gestión curricular. - Los docentes de las instituciones educativas de la Región Lambayeque no presentan sus programaciones curriculares al inicio del año lectivo, porque la fecha de presentación de este documento recién se empieza a trabajar cuando empieza el año escolar y además por falta de exigencia de los directivos; Además, los directores no cumplen con el control, monitoreo y evaluación del currículo por desconocimiento y falta de liderazgo; al mismo tiempo las instituciones educativas no cuentan con su proyecto curricular por desconocimiento y por falta de tiempo y liderazgo.

Gestión comunitaria. - Las instituciones educativas de la Región Lambayeque no trabajan sus proyectos educativos institucionales conjuntamente con los padres de familia, autoridades e instituciones locales porque no son

convocados por el director; asimismo los directores no rinden cuentas a los padres de familia porque no existe una cultura de transparencia; del mismo modo las instituciones educativas no trabajan con los padres de familia sus planes de contingencia sobre riesgos de terremotos e inundaciones por falta de coordinación entre ambos; además los directores y líderes de la APAFA no participan del presupuesto participativo promovido por los gobiernos locales por desconocimiento y falta de coordinación; y por último los padres no se preocupan por la educación de sus hijos porque desconocen que la educación les da nivel, porque dedican más tiempo a sus trabajos remunerados y porque solamente envían a sus hijos a la escuela por compromiso.

4.2 Situación de las teorías que fundamentan la ejecución de los modelos de gestión educativa articulado a la gestión del conocimiento

La educación regional, tiene un gran problema, que es la falta de planeamiento estratégico, por lo que al no haber planificación no podemos conversar de las funciones de administración que son la organización, dirección y control. Por lo que, afirmamos que la cultura institucional que predomina en la educación es la intransigencia a planear el trabajo de las II.EE.; siendo más cómodo recurrir a razones para evitar planear, teniendo en cuenta que es difícil hacerlo, pues no tenemos un modelo que nos facilite planear activamente, realizarlo conlleva mucho tiempo; sin embargo, tenemos que planear ahora y no después, aunque lo que hagamos hoy, para después de un año no valdrá, pues no predecimos el mañana; tenemos conocimiento de ser ejecutores y no planificadores educativos.

A través del diagnóstico hemos llegado a observar que los proyectos de gestión educativa de las II.EE. de nuestra Región no establecen los métodos y criterios para fomentar actividades de gestión educativa. Mostrando deficiencias bien marcadas en los propósitos institucionales, ya que éstos no establecen objetivos estratégicos; los aspectos reguladores no consideran las normas legales de las instituciones educativas; el análisis interno no viabiliza el verdadero conocimiento de la situación interna de las instituciones educativas de nuestra Región en los aspectos organizacionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios; el análisis externo no viabiliza el conocimiento del ambiente o contexto que afecta la producción de las II.EE. de la Región. En este sentido, los proyectos de gestión educativa no consideran en su propuesta las bases del manejo

y dirección de las propuestas de gestión institucional, administrativa, técnico pedagógica y comunitaria.

Todo lo afirmado se sustenta en el nulo o falta de disposición en la planificación estratégica de los agentes de la educación; en la elaboración del plan de gestión por delegación, es decir, sin la colaboración de los representantes educativos; y en el insuficiente liderazgo pedagógico, que acarrea como consecuencia el insuficiente trabajo en equipo.

Lo acontecido, trae como consecuencia que el Director no ha desarrollado competencias de liderazgo pedagógico para desarrollar una gestión escolar efectiva debido a que los proyectos de gestión no establecen los métodos y procedimientos para incrementar acciones de gestión educativa; sólo son documentos que sirven para el cumplimiento de tareas administrativas emanadas por los órganos intermedios.

V. CONCLUSIONES



<https://cutt.ly/kwfrPfR>

Las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque adolecen de liderazgo pedagógico que implemente un plan estratégico de acciones para enfrentar la problemática existente. Esto debido a que sus Directivos no desconocen la realidad de las instituciones educativas en lo institucional, administrativo, pedagógico y comunitario. Es decir, que es su gestión no se evidencian el desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico, elemento fundamental para mejorar la gestión escolar.

La secuencia de los modelos teóricos propuestos por el Ministerio de Educación para la gestión Escolar, muestran una trayectoria histórica coyuntural del sistema político de la educación. En esta trayectoria, podemos observar que las dimensiones de gestión Escolar: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria son tratados de una manera disciplinar y no sistemática. Esto quiere decir, que el marco teórico de la propuesta de gestión educativa aplicada por el Ministerio de Educación tiene como bases enfoques y teorías; las cuales, realizan aportes importantes de manera muy disciplinar; que articulan y dan un enfoque sistémico al Modelo de gestión educativa propuesto.

El modelo de gestión escolar propuesto está fundamentado en las dimensiones de gestión Escolar: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria que permite el fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico. Esta propuesta articula a la planificación estratégica, a la participación activa de los agentes educativos, a la promoción del liderazgo y al trabajo en equipo; todo esto conlleva a que la gestión escolar de las instituciones educativas plantee soluciones a situaciones problemáticas y a la mejora de los aprendizajes.

El modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de la región Lambayeque, fue validado por expertos en la línea de investigación para dar fe de la efectividad en su implementación.

VI. RECOMENDACIONES



<https://cutt.ly/bwfrXu1>

El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la Región de Lambayeque no cumple su verdadero papel en la gestión Escolar. Por tanto, se sugiere a la Región Lambayeque que a través de la Gerencia Regional de Educación comparta con los directivos de las UGELs y los directivos y docentes de las instituciones educativas los contenidos de las políticas educativas actuales y los planteamientos teóricos de la gestión educativa para la Región.

Se sugiere al Ministerio de Educación quien tiene la responsabilidad política de concretar la planificación estratégica en gestión educativa, abrir un espacio reflexivo más amplio sobre la temática de gestión escolar articulada al liderazgo pedagógico. Siendo necesario implementar los comités de gestión educativa a nivel del Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas.

Se sugiere a las instituciones educativas especializadas en la temática de la gestión educativa realizar una alianza estratégica con los gobiernos locales, gobiernos regionales e instituciones privadas la realización de eventos de capacitación en dichas temáticas de tal manera que los docentes conviertan la información en conocimiento y éste a la vez la transformen en acción.

La Gerencia Regional de Educación es responsable de velar que los proyectos de gestión educativa contemplen estrategias de gestión que ponga en práctica las competencias del líder pedagógico, en este sentido se sugiere implementar con seriedad y rigurosidad el presente Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de toda la región Lambayeque.

VII. PROPUESTA



<https://cutt.ly/qwfr61C>

Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico; para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque

Justificación

En el presente acápite se pretende justificar de manera general los procesos que demandan la explicación del modelo, sus alcances, sus fundamentos, sus objetivos, sus principios, su estructura, su desarrollo e implicancia en esta investigación.

La construcción y puesta en práctica de este modelo Modelo de Fortalecimiento de Competencias de Liderazgo Pedagógico; para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque, ha permitido develar de manera secuencial, articulada y estratégicamente una visión desde otra perspectiva la forma como liderar una Institución Educativa bajo un enfoque por competencias desde los paradigmas actuales, sus teorías y fundamentos.

Propone en su estructura interna la articulación inherente de componentes de la Gestión Escolar que desde la perspectiva de las teorías pedagógicas deben estar estrechamente relacionadas y secuenciadas con el fin de lograr aprendizaje acorde a las necesidades que nuestros estudiantes requieren hoy, siendo relevantes en su actuar y caminar de su vida cotidiana.

Se pretende con esta propuesta Modelo de Fortalecimiento de Competencias de Liderazgo Pedagógico; brindar una metodología pedagógica sustentada desde los enfoques actuales, que optimice la forma de cómo fortalecer las competencias de los directivos de manera objetiva colaborativa y crítica teniendo en cuenta la gestión de la complejidad y el liderazgo pedagógico para la

mejora de la calidad educativa. Una propuesta muy requerida por los actores educativos de hoy tanto en el contexto local, regional y nacional.

La explicación detallada de cada proceso de este modelo de evaluación se explica en los siguientes acápite:

a) Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan metodológico articulado, secuencial, contextualizado, válido y confiable de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico que mejore la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Región Lambayeque.

Objetivos específicos

1. Planificar actividades que desarrollen competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar en los directivos basadas en las distintas dimensiones.
2. Promover una gestión escolar colaborativa, compartida; acorde a las nuevas tendencias educativas.
3. Incorporar estrategias alternativas que ayuden a movilizar competencias desde la vivencia y experiencia de cada directivo frente a los retos y desafíos propuestos en la gestión escolar teniendo en cuenta factores internos y externos.
4. Diseñar un plan de trabajo pertinente y confiable que permitan desarrollar de manera objetiva sus competencias de liderazgo para liderar en la I.E teniendo en cuenta los desempeños fortalezas y aspectos a mejorar de los actores educativos.

b) Fundamentos y enfoques teóricos de la propuesta

Fundamentos filosóficos. Determinar una concepción filosófica de las competencias tiene como objetivo promover una reflexión en cada uno de los

directivos en torno a la problemática de como en verdad están liderando la I.E, un problema latente en gran parte de directores en todo el territorio nacional.

Fundamentos epistemológicos. Desde una mirada epistemológica este modelo propuesto se apoya de un conjunto de constructos teóricos que fortalecen y respaldan su intervención dentro de lo que destacamos en primer plano el paradigma socio crítico pues pretende promover un cambio de actitud de la forma de accionar en la gestión escolar por parte de los directivos .Se apoya este modelo en el enfoque socioformativo de Sergio Tobón, quien defiende la idea que se debe facilitar en los procesos educativos la promoción de los recursos necesarios y espacios que permitan promover la formación humana integral y dentro de esta la preparación orientada al logro de las competencias que le permita al individuo conducirse con competencia y pertinencia en varios escenarios, tomando en cuenta como fundamento la cimentación del plan ético de vida, el aprender a aprender y la vivencia cultural.

Fundamentos didácticos. El modelo se fundamenta didácticamente pues de forma coherente, articulada y secuencial establece un estudio, comprensión y mejora de las competencias de liderazgo pedagógico; desde una perspectiva formativa. La intencionalidad didáctica de este modelo pretende la búsqueda de la calidad en la forma de proceder para alcanzar lo óptimo en cada aprendizaje, una de sus funciones más importantes en el proceso educativo. Por ello la gestión escolar requiere una planificación sistemática que oriente desde la planificación y ejecución estratégica el desarrollo de un proceso de gestión con mayor objetividad, validez y confiabilidad que responda a un enfoque por competencias.

El profesional que practica la burocracia utilizada por Weber, estima como una manera de organización personal basada en la coherencia, en otras palabras, en el acondicionamiento de los medios a las metas, para que de esta manera se garantice la eficiencia posible en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa. Se entiende que hoy en día se esté utilizando sobre todo en las organizaciones estatales debido a su fácil ejecución en lo práctico y en lo teórico. Consecuente a esto, verifica sus fundamentos teóricos, la cual puede presentar

ventajas y a su vez desventajas, expresa puntos criteriosos para la explicación de leyes o políticas y genera referencias positivas en cuanto a su empleo.

En lo sistémico, inicialmente mantiene la vigencia en las ciencias naturales, ciencias sociales, y educativas en natural; posteriormente profundiza y amplía la concepción de sistema; y al terminar se aplica un análisis, restringido como él mismo establece, al proceso de la educación nacional, dado que, como bien apunta, es inadmisibles administrar un sistema educativo si no conocemos cuáles son sus características.

En cuanto al enfoque gerencial, el Dr. Alvarado hace referencia de conocimiento en cuanto al asunto y lo trata, a mi parecer, de una forma puntual. Parte de algo que se aprecia evidente pero que en realidad no es debido a que hay muchos que lo olvidan, y es que para lograr un desarrollo armónico y trascendente se requiere de una adecuada planificación de todas sus labores. Para él se trata del procedimiento basado en el ordenamiento razonable y sistemático de labores y proyectos a ejecutar, asignando debidamente los recursos que hay en existencia, para llegar a cumplir los objetivos educacionales. Y agrega que metodológicamente la planificación educativa contiene una serie de procesos o fases que pueden ser adaptadas con algunas variantes en cualquier dimensión espacial o nivel institucional.

c) Teorías relacionadas

Teoría de la planificación estratégica

La planeación estratégica presenta el futuro de las decisiones del actual período; mejor explicado, estar a la mira de la cadena de causas y efectos durante un período determinado; es la identificación sistemática de las oportunidades y riesgos que germinan en el futuro, constituida y conducida con base a una realidad estudiada; necesita de exclusiva dedicación para actuar con criterio en la observación del futuro, para establecer estrategias básicas, políticas, objetivos, y sus propósitos, para formular planes específicos con la finalidad de poner en

ejecución las estrategias y las políticas y así lograr los propósitos y los objetivos de la organización.

Teoría de la participación activa

No es buena señal estar encasillado en el mundo de la crítica, pues es insuficiente para suscitar modificaciones en el comportamiento de la sociedad. Es esencial participar con voz en las discusiones y mejorar más allá del sólo quejarnos y criticar, para ingresar al terreno de la praxis. En resumen, si no transponemos la lamentación y la crítica, nos empantanados por siempre, y luego "otros" serán los que "decidan" por nosotros. Ser participativo simboliza "tomar una parte en una cosa"; esto trasladado al mundo educativo presupone adoptar un segmento en la gestión educativa y/o en la administración determinada. Así mismo podemos definirla como "un compromiso mental emocional hacia las metas, una reflexión personalizada que permite compartir responsabilidades para el logro de objetivos. La participación implica tres aspectos centrales: compromiso, contribución y responsabilidad". A partir de estos 03 elementos principales, en el interior de la actividad educativa, los actores educativos pueden participar a partir de diversas y muchas perspectivas. Una intervención que involucra responsabilidad directa y protagonismo en el desenvolvimiento educativo propio de la institución.

Teoría del liderazgo

Los estudios y las teorías del liderazgo acontecen a partir del ambiente empresarial y fueron trasladadas hacia el contexto escolar, enfocándose inicialmente en los rasgos, y posteriormente en el comportamiento y/o conducta de los líderes (Agüera, 2004).

Diversas investigaciones han tipificado las teorías de los diversos estilos de liderazgo, por ejemplo, la teoría del liderazgo situacional habla de un líder de punto medio de tarea, empobrecido, de club de campo y de equipo; en tanto que la teoría conductual refiere el estilo democrático, autocrático, y permisivo; Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional (López, Slater, & García, 2010).

Por otro lado, tenemos El liderazgo directivo como uno de los elementos escolares más importantes para la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). De igual manera, la "investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas" (Day et al, como se citó en López, Sleiter, & Gracia, 2010, p. 2)

Existe un caso en Chile, en donde se hace mención a la situación de liderazgo de las escuelas; se definió que los buenos líderes enfocados en lo pedagógico, poseen una elevada valoración efectiva y positiva en el interior de la comunidad educativa en general; el sustento esencial reside en la autoridad que tienen estos líderes en las aulas (Rodríguez, 2011).

La alta calidad escolar va a obedecer en gran medida a la dedicación, a la competencia, y al estilo de liderazgo que ejerza el equipo directriz, compuesto por el director, coordinador académico, jefe técnico pedagógico, entre otros (Álvarez como se citó en Cuevas & Díaz, 2005). Estos equipos se distinguen por la tarea que realizan, la misma que es muy decisiva en el afán de obtener los mejores resultados escolares, al mediar en las exaltaciones y en las capacidades de los docentes, así como en el momento situacional y el ámbito escolar (OCDE, 2008).

El liderazgo se define como el proceso de influir en sus colaboradores y dirigirlos en las actividades profesionales como integrantes de un equipo. Es el ejercicio de la aplicar correctamente su autoridad y hacer buen uso de la toma de decisiones. El líder, inspira, motiva y da confianza para lograr los objetivos, desarrolla estrategias, desarrolla una visión, instituye una dirección, obtiene cooperación y forma a las personas, innova, explora, pone énfasis en el cumplimiento de los objetivos, planifica a corto, mediano y largo plazo, suscita y desarrolla dispositivos para acoplarse al cambio, ejerce su influencia y su autoridad basada en la legitimidad (Rodríguez, 2011).

Las potencialidades y perfiles del líder a nivel de la institución, están estrechamente relacionadas con los siguientes aspectos (Rodríguez, 2011):

- ✓ Con las características del liderazgo (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con el análisis de la problemática operativa y administrativa (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con la definición de un plan estratégico institucional (Rodríguez, 2011).;
- ✓ Con el establecimiento de las tareas de los colaboradores (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con los compromisos y las responsabilidades de los colaboradores (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con el desarrollo de las capacidades y promoción de potencialidades de los colaboradores (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con la identificación de metodologías y personalización de las actividades de sus colaboradores (Rodríguez, 2011);
- ✓ Con la credibilidad y confianza del equipo (Rodríguez, 2011).;
- ✓ Con el desarrollo de destrezas para el manejo de instrumentos y/o herramientas metodologías de desarrollo organizacional (Rodríguez, 2011).

Las funciones que el líder tiene son las de organizar, visualizar, apoyar, empoderar (delegar o facultar) y certificar el resultado. El impacto de la labor de liderazgo está estrechamente relacionado con la actividad general y desenvolvimiento de la institución de acuerdo a la visión y misión; con la consecución de metas, objetivos, y resultados anhelados; con el empleo pertinente de los recursos organizacionales; y con uso correcto y fiel de sus conocimientos, aptitudes, actitudes y costumbre personal (Rodríguez, 2011).

Teoría del trabajo en equipo

Dice la teoría que 02 o más personas con diversas habilidades y destrezas complementarias involucradas en el logro de un propósito, conforman un equipo, pues tienen una serie de metas y un método laboral del cual todos están comprometidos y son responsables.

Los equipos de trabajo establecen una meta para el desempeño colectivo, siendo de responsabilidad de los miembros del equipo en forma individual y colectiva, generando a través del esfuerzo coordinado, una sinergia positiva.

La conducta que propicia mejores desempeños en un equipo está relacionada con los siguientes aspectos:

- La interdependencia (liderazgo participativo);
- Todos sus integrantes son responsables (responsabilidad compartida);
- La función del equipo (comunidad de propósito);
- La comunicación franca, abierta y sincera;
- La oportunidad de crecimiento (mira en el futuro);
- El trabajo direccionado al logro de los objetivos (concentración en la tarea)
- Los talentos creativos al servicio del trabajo; y
- Aprovechar las oportunidades, mediante una respuesta rápida

Sin embargo, también existe la paradoja en el trabajo de equipo, la misma que se presenta así:

- Comentarios irónicos,
- Dificultar el trabajo de otros,
- Constituir segmentaciones en el interior del equipo,
- Minimizar las contribuciones y colaboración de los demás,
- Tratar de someter la discusión,
- Hacerse el distraído al brindar sus criterios,
- Tomar punto de vista defensivas, etc.

La conformación de equipos de trabajo efectivos y eficaces, sus miembros deben estar convencidos del proyecto, del valor, de la trascendencia y obligación del equipo; se les debe convocar según sus destrezas y habilidades necesarias la solución de problemas y toma de decisiones y cumplimiento del proyecto.

Todo equipo de trabajo está estructurado bajo ciertas normas de conducta, tales como:

- Asistencia permanente a las sesiones de trabajo;
- Confidencialidad;
- Diálogos fundados en hechos reales y
- Contribuciones de todos los integrantes.

Teoría de los objetivos estratégicos

Son metas y habilidades generadas por una entidad para aumentar, a mediano plazo, la posición de la entidad en un lugar específico, es decir, es producto que la entidad desea llegar en un tiempo mayor a un año, realizando labores que permita llegar con su misión, inspirados en la visión. Los objetivos que se llegan a mediano plazo simbolizan como producto de ciertas estrategias que están en seguimiento. Estas estrategias son las que generan que se lleguen a los objetivos a mediano plazo. Por consiguiente, estos objetivos son indispensables para la empresa porque a través de esto se sientan las bases para planificar, organizar, direccionar y controlar.

Estos objetivos deben ser de manera práctica, que sean posibles de alcanzar para lograr el éxito, ya que será de beneficio para la organización. Además, en mayor proporción representan desde el inicio a fin, ayudara a la creación de puesto y organizar ciertas actividades para la entidad. En conclusión, los objetivos tienen que ser concretos, derivados de las estrategias de la entidad, capaces de consolidar recursos y esfuerzos.

Para tener en claro los objetivos en un equipo de trabajo, es muy beneficioso respetar los siguientes requisitos: Primero, cada objetivo tiene que ser bien determinado, concreto. Debe ser de total comprensión para la persona que tiene interés. Segundo, los objetivos tienen que ser perfectos, relevantes de las alternativas de la decisión deben poder describirse adecuadamente. Tercero los objetivos no deben repetirse, de esta manera llegaremos que a través de estos objetivos se cumplirán objetivos fundamentales que sean de suma importancia para la organización.

Teoría de los principios institucionales

En primer lugar se define el término principio como una ley o regla que se debe cumplir para llegar a cumplir un objetivo, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr algo. Las políticas o leyes naturales son ejemplos de principios físicos; que se pueden dar en las matemáticas, lingüística, algorítmico y posiblemente en otros campos que también existen principios puntuales o que se cumplen sin más o que deberían cumplirse si se procura contar con cierto estado de hechos. Otra forma de inferir los principios relacionados a un método o una disciplina es como un reflejo de las particularidades vitales de un sistema, que los beneficiarios o investigadores asumen, y sin los cual no es posible laburar, entender o usar dicho método.

Los principios institucionales son afirmaciones personales de los colaboradores de una empresa, que apoyan los objetivos institucionales. En este sentido los principios institucionales son leyes u opiniones importantes que dirigen el pensamiento o la conducta de los colaboradores de una empresa como equipo humano; por lo tanto, es primordial que absolutamente todos los que integran la organización los internalicen y se apliquen de tal forma que se establezca en la base de su cultura.

Las peculiaridades de los fundamentos institucionales tienen que consolidarse en estos aspectos: en la equidad (todos deben tener las mismas oportunidades y derechos), eficacia (ejecutar la cosas correctamente), eficiencia (realizar bien las cosas), mejora continua (lograr ser competitivos y productivos), y compromiso institucional (cumplimiento de la misión, visión, principios y valores institucionales).

Teoría y método del diagnóstico organizacional

La rapidez de los cambios sociales que se dan en la actualidad, han remplazado los esquemas y estructuras tradicionales en las maneras en que piensan, sienten y actúan las personas. Lo que se puede percibir en lo social se ve modificado por una mecánica compleja, la cual puede recibir la influencia de posibles fuerzas de una naturaleza difícil de controlar, tales como el impacto de un progreso de la innovación tecnológica, que ha cambiado las condiciones de vida y

con ello, las interacciones en la sociedad. Esto cambios se dan de una forma impredecible y discontinua lo cual genera un ambiente que está lleno incertidumbre lo cual afecta directamente la toma de decisiones a nivel tanto en lo personal, a nivel de equipo, organizacional y comunitario.

El diagnóstico organizacional es una labor vivencial en la cual están involucradas todo un equipo de personas de una empresa que están que atraídas en generar soluciones a posibles problemas o conflictos, sometiéndose a una auto evaluación o un análisis personal que debe de llevar a un plan de acción concreto que permita da solución al contexto de la problemática. El diagnóstico se puede determinar como un proceso analítico que nos puede dar conocer el contexto real de la empresa en un momento dado para descubrir posibles problemáticas y áreas de oportunidad, con el fin de enmendar los primeros y aprovechar las segundas. El realizar un diagnóstico en una empresa no debe suponer resaltar los problemas que perjudican a la misma sino más bien se trata de observar las fortalezas y debilidades que ésta tiene de tal forma que puedan reforzarse las primeras y disminuirse las segundas. Por todo lo anterior es muy importante utilizar instrumentos de diagnóstico integral que evalúen cada una de las dimensiones que conforman a la misma.

Estas condiciones solo se deberán tomar en cuenta si quiere llegar a realizar un diagnóstico valido para la organización: Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es de gran importancia tener el respaldo y sobre todo el compromiso y la flexibilidad al cambio por parte del usuario. Esto resalta, que debe estar dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. El *usuario* debe estar disponible para el consultor (interno o externo) para brindar la información necesaria y no perjudicar el proceso para el diagnóstico. El consultor manejará todos los datos obtenidos del proceso en total confidencia, dando los resultados sin tener que exponer los nombres de los participantes que brindaron la información. Seguidamente se debe proporcionar retroalimentación en cuanto a los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvieron los datos. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran proporción del usuario y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Teoría de la gestión escolar

Esta teoría hace referencia a la actitud y a la consecución de administrar o gestionar algo. Gestionar es producir diligencias que posibilitan la ejecución de un trabajo o de un fin determinado. Administrar, constituye las ideas de organizar ordenar gobernar, dirigir, disponer de una determinada situación. La gestión conforma igualmente dirigir o administrar una empresa. Tiene como objetivo esencial el obtener los resultados recomendables de una institución y/u organizaciones cimentadas en 04 pilares básicos: la estructura, la estrategia, la cultura, y la ejecución.

La gestión educativa requiere cumplir con las perspectivas de calidad determinadas. Para que una entidad educativa tenga reconocimiento público y temporal requiere ir necesariamente a un proceso de acreditación, evaluación y calificación, la misma que dispone de un instrumento que asiste al derecho a la calidad Educación Básica y Técnico Productiva, ya que origina que las entidades educativas ofrezcan a todos los ciudadanos igualdad de derechos educativos, igualdad de oportunidades educativas, contribuyendo a la disminución de las brechas de desigualdad educativa.

d) Principios de la propuesta

El modelo se basa en los siguientes principios:

Principio ético, que garantice e inspire una educación promotora de justicia, tolerancia, responsabilidad, honestidad, trabajo que fortalezca conciencia moral de todos los involucrados en el acto educativo.

Equidad e inclusión, garantizando que todos sean fortalecidos en competencias de acuerdo a sus características, sus ritmos y estilos de aprendizaje, sus necesidades diferentes sin discriminación, que exista heterogénea que respete sus potencialidades.

Creativa y con innovación, que invite a todos los actores a buscar formas objetivas participación a partir de la construcción de una gestión escolar pertinente.

e) Descripción de la propuesta

El aporte teórico que brinda este modelo contribuye con brindar una propuesta de desarrollo de competencias de liderazgo pedagógico a los directivos de las I.E que se describe en sus diferentes dimensiones educativas establecidos en la estructura del esquema de representación gráfica presentado en los acápites anteriores. Para mejor explicación de los procesos del modelo se detalla a continuación:

Fundamentos teóricos. Este modelo se sustenta en fundamentos epistemológicos, filosóficos, didácticos, explicadas a partir de los paradigmas y teorías pedagógicas; para tal caso hemos considerado cimentarnos en el paradigma socio crítico pues es la tendencia que marca el actuar del proceso educativo actual, fortalecida por el enfoque socio formativo donde se promueven el desarrollo de competencias.

Práctica de liderazgo reflexiva. Es importante que los directivos cambien de mirada en la forma de desarrollar los procesos de gestión escolar desarrollando competencias, ello implica la construcción de los significados de la gestión a través de sus desempeños donde se debe evidencia en cada actividad, la puesta en práctica de sus habilidades, predisposiciones personales, la interacción con los demás y la buena utilización del conocimiento adquirido para el logro de objetivos institucionales.

Aprendizaje significativo y contextualizado. Todo proceso de aprendizaje se debe partir de situaciones significativas que estén estrechamente relacionadas con los intereses de, permitiendo se genere un aprendizaje a partir de su planteamiento; pues al relacionar los saberes previos y la nueva experiencia de aprendizaje ha de provocar un importante desafío, invitando y motivando al estudiante a movilizar estratégicamente sus diversos saberes al afrontar dichos retos, convirtiéndose en significativo al encontrar relevancia después de haber adquirido el aprendizaje.

Procesos pedagógicos y didácticos. Los procesos de aprendizaje se deben desarrollar con coherencia lógica pedagógica y deben responder a las características que todo paradigma propone en su accionar acorde a su modelo, en tal sentido ha sido necesario considerar en este modelo la aplicación de procesos pedagógicos y didácticos orientados al logro de competencias.

Las estrategias alternativas. Es necesario incorporar en la tendencia de desarrollar y evaluar competencias la utilización de estrategias que movilicen las competencias de los estudiantes, donde se evidencia a partir de las vivencias y experiencias que promueven este tipo de estrategias el actuar del directivo frente a la situación problemática de la Gestión Escolar.

Un cambio de formas de enseñar como lo propone el aprendizaje basado en problemas, análisis de casos, el aprendizaje servicio, la pedagogía por proyectos, la visita de campo, ayudaran a movilizar las competencias o de los directivos permitiéndonos observar su gestión en la solución de tales situaciones presentadas de manera real o simulada en la I.E.

f) Etapas para elaborar el Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo para mejorar la gestión escolar.

a. Diagnóstico. - Proceso que debe permitir el conocimiento de la realidad interna de las condiciones de las dimensiones internas como las institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias; y las externas, relacionada con los acontecimientos económicos, sociales, políticos, culturales que gravitan sobre la institución educativa.

b. Planificación. - Consiste en prever los plazos de tiempos necesarios de las actividades a desarrollarse en el mediano plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos.

c. Planes operativos. - Consiste en la programación de las actividades priorizadas para su ejecución.

d. Evaluación. - La evaluación del modelo de gestión escolar se llevará a cabo año tras año hasta el término del periodo de su ejecución. La evaluación anual permitirá la realimentación del proceso de gestión del proyecto.

e. Sistematización. - Es necesario como cultura institucional escribir la experiencia de tal manera que sea asumida como parte de su desarrollo histórico.

g) Programación del modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar las gestiones escolares de las I.E

MODELO DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA MEJORAR LAS GESTIÓN ESCOLAR					
MODULO	Actividades: Talleres presenciales	Competencias	Temática	Propósito	Duración
I. Políticas de Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico	Sesión 01	1. Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro	Enfoques de gestión escolar y políticas educativas	Fundamentar los Enfoques de gestión escolar y políticas educativas dentro del Marco de Liderazgo pedagógico	8 horas pedagógicas
	Sesión 02		Liderazgo pedagógico: Fundamentos teóricos y características	Identificas las competencias del liderazgo pedagógico, sustentadas en Fundamentos teóricos	8 horas pedagógicas

	Sesión03	de metas de aprendizaje. 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo	Analiza el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo para apropiarse del contenido e implementar acciones de mejora en relación a rol como líder pedagógico.	8 horas pedagógicas
	Sesión04	3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	Clima escolar y Convivencia Democrática e intercultural	Plantea estrategias para alcanzar un clima adecuado y Convivencia Democrática e intercultural que permitan el logro de objetivos institucionales	8 horas pedagógicas
II Compromisos e indicadores de gestión escolar	Sesión05		Compromisos de gestión escolar: antecedentes, fundamentos, definición, sentido e importancia.	Propone estrategias para implementar los Compromisos de gestión escolar en sus I.E con la participación de los actores educativos.	8 horas pedagógicas

	Sesión 06	4. 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.	Monitoreo y acompañamiento a la implementación de los Compromisos de gestión escolar:	Diseña e implementa los procesos de autoevaluación y monitoreo institucional para la mejora de los aprendizajes.	8 horas pedagógicas
	Sesión 07	5. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	Planificación curricular a partir de los procesos de planificación - Evaluación Formativa / competencias.	Analiza los procesos que influyen en la planificación curricular y en la gestión pedagógica de su I.E. para la toma de decisiones	8 horas pedagógicas
	Sesión 08		Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en la educación básica.	Empoderamiento de las Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en la educación básica que permitirán una efectiva gestión escolar.	8 horas pedagógicas

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 01

Datos informativos			
Denominación		Enfoques de gestión escolar y políticas educativas	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Analiza los fundamentos de los nuevos enfoques de la gestión escolar.	Explica los enfoques y las políticas educativas que sustentan la gestión escolar de las I.E.	Enfoques de gestión escolar y políticas educativas.	Ficha de observación

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN

Momentos	Actividades / Estrategias	Recursos	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> El/la docente facilitador/a da la bienvenida a los participantes y registrala asistencia. Invita, a un participante establecer los acuerdos de convivencia de la sesión 	Registro de Asistencia. Papelógrafo Plumones Cinta Masking	20 minutos
	<p><u>Pre test:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> El/la docente facilitador/a entrega a cada participante el instrumento de entrada para evaluar el nivel de competencias directivas de los participantes El facilitador a modo de lluvia de ideas recoge las expectativas de los participantes sobre la capacitación y el 	Prueba de entrada	90 minutos

	<p>Programa de fortalecimiento a Directivos. Las expectativas son escritas en un papelógrafo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador presenta el Programa de Directivos a través de un PPT, cotejando con los participantes si las expectativas que tienen son congruentes con lo presentado. • Las expectativas recogidas serán revisadas nuevamente al final para analizar su nivel de cumplimiento. 	<p>PPT: Programa Directivos Educan Papelógrafos Plumones Cinta masking</p>	<p>60 minutos</p>
<p>Proceso</p>	<p>El/la docente facilitador/a presenta la capacidad e indicador y los coloca en un lugar visible y permanente. Presenta también la ficha de observación que será aplicada en la sesión.</p> <p>ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p>El/la docente facilitador/a propone a los participantes formular de manera conjunta una línea de tiempo que explicita la evolución de las políticas educativas en las últimas décadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En plenario dialogan sobre sus opiniones respecto de los resultados de la línea de tiempo. • El facilitador comunica a los participantes que para analizar a profundidad tanto políticas como fundamentos de la gestión escolar será necesario revisar previamente definiciones sobre: (i) política educativa, (ii) enfoques (iii) gestión educativa y gestión escolar. Para ello, los invita a realizar un ejercicio sencillo de asociación (emparejamiento). Entrega cada participante una ficha de trabajo para ser desarrollada en parejas. • Luego, que los participantes 	<p>Pizarra Plumones Ficha de trabajo</p>	<p>20 minutos 60 minutos</p>

	<p>completan la ficha de trabajo, el facilitador fija o consolida las definiciones a partir de las opiniones de los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para profundizar en el tema de políticas educativas, el facilitador distribuye a cada participante la lectura: “Políticas educativas que fundamentan la gestión escolar”. • El facilitador invita a una lectura individual del documento, a partir de la cual cada participante elabora <u>nota crítica</u> al respecto del documento analizado. Las notas críticas serán evaluadas por el facilitador. • Concluido el trabajo individual, el facilitador solicita a los participantes que de manera voluntaria lean o comenten sus notas críticas. • El facilitador cierra el trabajo con algunas ideas centrales: 	Lectura sobre políticas educativas.	120 minutos
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión de las escuelas y el ejercicio de la función de los directores y sub directores está claramente enmarcada en la política del Sector, cobrando especial relevancia el liderazgo del directivo. 2. La importancia de acotar la definición de gestión escolar porque nos permite asegurar la visibilidad de la escuela y por tanto demandar la formulación de políticas relativas al desarrollo y fortalecimiento de la escuela. 3. Existe congruencia entre las diversas políticas educativas y entre sus niveles de concreción. 4. El cuarto nivel de concreción de la política debe darse en las regiones y sobre todo en las propias escuelas, lo que debe estar explicitado en los documentos de gestión, pero además en su propio accionar. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la lectura se desarrollará la técnica del panel. El facilitador organiza físicamente mesa y sillas para desarrollar el panel. • Para ello, los grupos designan a un panelista que presenta y argumenta el enfoque que se les asignó. Cada panelista contará con aproximadamente 3 minutos para su exposición. Al finalizar las 4 exposiciones, los participantes formulan las preguntas o comentarios adicionales que consideren pertinentes. • Durante la ejecución del panel, el facilitador utiliza la ficha de observación para evaluar a los participantes. • Concluido el panel, el facilitador consolida el conocimiento respecto de los enfoques de gestión escolar. Para ello contará con un resumen ejecutivo de cada uno de los cuatro enfoques en los que se encuentran las ideas principales 	04 lecturas sobre enfoques Ficha de observación Resumen de apoyo del facilitador	60 minutos
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Como actividad de cierre solicitar a los participantes que en parejas o pequeños grupos de 3 realicen un ejercicio de formulación de políticas regionales e institucionales para sus propias escuelas, las que serán presentadas en un museo. • Propiciar un espacio para la lectura de los productos expuestos en el museo. • El facilitador desarrolla una breve actividad de metacognición en plenaria a partir de las siguientes interrogantes: ¿Cuál fue mi aprendizaje más significativo? ¿De qué manera es útil lo aprendido en mi nuevo rol? 	Papel bond Plumones Cinta masking	30 Minutos 20 minutos


SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 02

Datos informativos			
Denominación		Liderazgo pedagógico: fundamentos teóricos y características	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Analiza reflexivamente las políticas de gestión escolar y el liderazgo pedagógico que sirven de sustento al Marco del Buen Desempeño Directivo.	Argumenta los fundamentos teóricos y características del liderazgo pedagógico.	Liderazgo pedagógico: fundamentos teóricos y características	Ficha de observación

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN

Momentos	Estrategias	Recursos	Tiempo
<p><u>Inicio</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador da la bienvenida a los participantes y registra la asistencia. • Invita, voluntariamente, a un participante para evaluar el nivel de cumplimiento de los acuerdos de convivencia del día anterior, en conjunto con los participantes. <p><u>Actividad: “Construyendo nuestra Institución Educativa (IE)”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador solicita a los participantes registrar en tarjetas las características de una IE exitosa: <i>clima escolar favorable, seguimiento al avance de los logros de aprendizaje, adecuada infraestructura y equipamiento, buen desempeño docente, liderazgo directivo</i>; e invita a cada participante a identificarse con una de ellas. • A cada equipo entrega diversos materiales (periódico, papel lustre, cinta masking y plumones), con estos diseñan una IE con las características planteadas. Un integrante de cada equipo asume el rol de observador de la actividad, registrando en su cuaderno de bitácora detalles visibles que se observaron durante el diseño de la IE como: liderazgo, participación, escucha activa, proactividad, etc. • Cada equipo presenta su producto a través de la técnica del museo. • Terminando el recorrido del museo el observador informa lo registrado en función al equipo que observó. • Tomando en cuenta el informe del observador, el docente facilitador plantea las siguientes preguntas con el fin de recoger los saberes previos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué condiciones posibilitaron el producto obtenido? ✓ ¿Se observó liderazgo al interior del equipo?, ¿Cómo se evidencia esto? ✓ ¿Cómo aplicarías en tu rol directivo las condiciones que posibilitaron el logro del producto obtenido? 	<p>Papelote con los acuerdos de convivencia.</p> <p>Plumones. Tarjetas Periódico Papel lustre Cinta adhesiva Plumones Nota de apuntes</p> <p>Pizarra Plumones Papelote</p>	<p>15 min.</p> <p>100 min.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador registra en la pizarra los aportes más significativos para su posterior análisis. • Finalmente, el docente facilitador presenta la capacidad e indicador de la sesión en un papelote, lo coloca en un lugar visible del aula y permanecerá durante toda la sesión. Asimismo, socializa la ficha de observación, instrumento de evaluación con el que verificará el logro de los aprendizajes. 		
Proceso	<p><u>Actividad de análisis:</u></p> <p>En los mismos equipos formados anteriormente, el docente facilitador distribuye a cada participante cinco textos. (<u>Anexo 1</u>)</p> <p>Cada equipo trabaja solo un texto. La distribución del trabajo de análisis de los textos es la siguiente: Equipo 1: Texto 1: La escuela como unidad estratégica del cambio.</p> <p>Equipo 2: Texto 2: Un liderazgo distribuido en el colectivo docente.</p> <p>Equipo 3: Texto 3: Liderazgo docente.</p> <p>Equipo 4: Texto 4: Comunidades profesionales de aprendizaje</p> <p>Equipo 5: Texto 5: Liderazgo Pedagógico.</p> <p><i>En: Marco del Buen Desempeño Directivo. (2014).</i></p> <p>El docente facilitador solicita a los participantes que lean los textos de forma individual y elaboren un mapa conceptual en la que evidencian los fundamentos y las características del liderazgo pedagógico. En el caso del equipo 4, se le solicita adicionalmente que elabore una propuesta de Comunidad de Aprendizaje contextualizado a su IE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego, un representante de cada equipo expone y argumenta lo trabajado ante los demás integrantes del aula. • Finalmente, el docente facilitador registra en la pizarra los aportes de los participantes para luego articularlo con la siguiente actividad. <p><u>Actividad de síntesis y de aplicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador entrega a los participantes cinco casos (<u>Anexo 2</u>) con el objetivo que brinden una posible solución a la situación expuesta. 	<p>Anexo 1: 180</p> <p>Textos: 1, min.</p> <p>2, 3, 4 y 5</p> <p>Papelotes</p> <p>Plumones</p> <p>Pizarra</p> <p>Cinta adhesiva</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Los cinco equipos resuelven un caso de acuerdo a la siguiente distribución: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo 1: Caso 1 ✓ Equipo 2: Caso 2 ✓ Equipo 3: Caso 3 ✓ Equipo 4: Caso 4 ✓ Equipo 5: Caso 5 • Tienen en cuenta los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Leer de forma individual y silenciosa. ✓ Responder a las dos preguntas de forma objetiva a partir del proceso de reflexión crítica por parte de los integrantes de cada equipo. ✓ Un representante de cada equipo, sustenta las respuestas del caso que se le asignó. • El docente facilitador registra los principales aportes de los participantes y cierra este espacio articulando lo trabajado en las actividades anteriores. <p><u>Actividad de afianzamiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador presenta un video: <i>“El árbol en tu camino”</i>. El docente facilitador indica a los participantes que escriban un pensamiento, en tarjetas, sobre lo observado en el video, relacionándolo con el liderazgo pedagógico del directivo. Luego, lo colocan en la pizarra de forma ordenada. • Los participantes leen sus tarjetas y el docente facilitador cierra la actividad identificando las ideas fuertes. 	<p>Anexo 2: Resolución de casos(5) Papelotes Plumones Pizarra Hojas bond Tarjetas de colores Cinta adhesiva</p> <p>Video: “El árbol en tu camino” Tarjetas de colores</p> <p>Plumones Papelote Pizarra</p>	<p>120 min</p> <p>40 min.</p>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador coloca en la pizarra cinco papelotes con sus respectivas siluetas. <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Indica a cada equipo que redacten en una tarjeta y en consenso, su aprendizaje más significativo alcanzado durante la sesión. • Menciona que de forma voluntaria, coloquen su tarjeta en la parte de la silueta según la importancia que tiene para el equipo (cuello, pecho, cadera, hombros, etc.) • El docente facilitador indica que un representante de cada equipo lea su aprendizaje más significativo y explique por qué lo ubicaron en esa parte del cuerpo. • Finalmente, se precisa la importancia de reflexionar sobre la práctica profesional y de asumir un compromiso para mejorar y aproximarse al perfil directivo. 	<p>Tarjeta de color. Plumones. Papelote con silueta. Cinta adhesiva</p>	<p>25 min.</p>

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 03

Datos informativos			
Denominación		Conociendo el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Analiza reflexivamente las políticas de gestión escolar y el liderazgo pedagógico que sirven de sustento al Marco del Buen Desempeño Directivo.	Propone acciones que dan operatividad a los dominios, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo.	Marco del Buen Desempeño Docente. Marco del Buen Desempeño Directivo.	Ficha de observación

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN

MOMENTOS	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador da la bienvenida a los participantes y registra la asistencia. 		10 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Invita a un participante para evaluar el nivel de cumplimiento de los acuerdos de convivencia del día anterior, en conjunto con los participantes. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador motiva a los participantes a observar nueve (9) ilustraciones (Anexo 01) y los invita a relacionarlas con enunciados que presenta en paralelo (sin mencionar que son acciones de desempeño tomadas de los Marcos del Buen Desempeño Directivo y del Docente). Para ello proyecta las imágenes y enunciados y luego reparte el Anexo 01. 	Equipo multimedia Lap top Anexo 01 Ilustraciones con enunciados	20 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye la tabla de respuestas e indica que coloquen la letra del enunciado que corresponde a la ilustración. • Se invita a los participantes a cotejar las respuestas de la actividad de inicio con la clave de respuestas (multimedia o papelógrafo) y realiza las siguientes preguntas. <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Te son familiares los resultados? ✓ ¿Qué criterios tomaste en cuenta para efectuar la relación entre imagen y enunciado? • El docente facilitador indaga los conocimientos de los participantes del Marco del buen desempeño docente (MBDD) y del Marco del buen desempeño del directivo (MBDDir) y destaca las ideas principales. <p>Presenta la capacidad e indicador de la sesión en un papelote, lo coloca en un lugar visible del aula y esto permanecerá durante toda la sesión. Asimismo, socializa la ficha de observación, instrumento de evaluación con el que verificará el logro de los aprendizajes.</p>	Anexo 02 Tabla de respuestas	30 m
		Equipo multimedia Lap top Papelógrafo	40 min

- Distribuye el documento sobre el MBDDir y divide al aula en dos bloques (Bloque I: Dominio I y Bloque II: Dominio II del MBDDir). Mantiene los equipos (5) conformados en la actividad anterior.
- El docente facilitador indica a los participantes que lean el documento de forma reflexiva.
- Luego, cada equipo arma el dominio con sus desempeños y estrategias, extrayendo la idea central, de acuerdo al gráfico sugerido en la última diapositiva del ppt MBDD y MBDDir.
- El docente facilitador dirige el plenario e indica que cada equipo presente su trabajo señalando la estructura y explicando la relación entre dominio- competencia –desempeño y estrategia propuesta para cada desempeño.
- Hace una síntesis dando unidad a los aspectos del MBDir presentados por cada equipo. Pone énfasis en la necesidad de aplicar el MBDir en el quehacer diario del directivo.
- Luego, entrega Anexo 4 - Viñetas (o proyecta con laptop y multimedia) y pide a los participantes que en equipo analicen la viñeta aplicando el MBDDir.

- Viñeta 1
- Viñeta 2



- Viñeta 3
- Viñeta 4



- Viñeta 5



	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador indica que se presenten en plenario los casos resueltos y argumenten el aspecto del marco que fundamenta el caso. • Pregunta a los participantes, si después de haber leído y trabajado conjuntamente el MBDDir están en condiciones de proponer acciones para su escuela donde se evidencie la aplicación del MBDDir. • Indica que cada equipo conformado anteriormente, trabaje el Dominio-competencia y desempeño que ha leído y expuesto proponiendo acciones sencillas y viables. • Los participantes en equipo, proponen acciones para el desarrollo del desempeño respectivo del MBDDIR. • El docente facilitador entrega una Ficha de observación a los participantes para hacer seguimiento a las exposiciones de los equipos. • Cada equipo presenta en un papeloteo ppt su trabajo sustentando las acciones propuestas. • El docente facilitador resalta la importancia de la reflexión para poner en práctica las acciones. 		
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre su propio aprendizaje con preguntas metacognitivas • El docente facilitador acentúa la actitud reflexiva para tomar decisiones y resalta las cualidades de liderazgo e importancia de ambos Marcos de desempeño para la buena marcha de la IE y por tanto la mejora de los aprendizajes. 	Ficha de reflexión	60 min

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 4

Datos informativos			
Denominación		Gestionamos un clima escolar: ¿convivencia democrática e intercultural?	
Duración		05 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	Propone acciones que dan operatividad a la gestión del clima escolar	Clima escolar	Ficha de observación

I- DESARROLLO DE LA SESIÓN

Momentos metodológicos	Descripción de la secuencia metodológica	Recursos / materiales	Tiempo
<i>Inicio</i>	El/la facilitador/a da la bienvenida a los participantes. En conjunto con los participantes evalúa el cumplimiento de los acuerdos de convivencia.	Acuerdos de convivencia	30 min
	Dinámica “Leo y comparto” El/la facilitador/a conforma grupos y a cada uno les reparte dos pequeños textos que encierran ideas básicas sobre la convivencia democrática y el diálogo intercultural en la escuela.	Anexo 01 Ficha de la dinámica “Leo y comparto”	40 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionan sobre el sentido e importancia del enunciado. • Escriben las ideas principales en tarjetas y las pegan en la pizarra. En plenario se leen brevemente las ideas anotadas. A partir de los planteamientos de los grupos el/la facilitador/a consolida ideas fuerza teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • El sentido e importancia del clima escolar y convivencia democrática. • El desarrollo de mecanismo de participación de todos los actores educativos. • Las relaciones interpersonales y estrategias que generan una convivencia escolar saludable y participativa. 	Tarjetas Plumones Papelote Cinta adhesiva	
<i>Desarrollo</i>	Video conversa: El/la facilitador/a presenta el video “Convivencia democrática” que se encuentra en el siguiente link: https://www.youtube.com/watch?v=IHHs6SrJp5Y Y a partir de lo observado, plantea las siguientes preguntas:	Video Multimedia Papelote Plumones Masking tape	20 min. 60 min

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les llama la atención del video? • ¿Cómo es la convivencia en la experiencia vista? • ¿Qué ha permitido que se desarrolle esa experiencia? • ¿Qué de lo observado en el video quisieran para su IE? 	PPT1	40 min
	<p>El/a facilitador/a hace un resumen de las ideas comunes y diferentes de los participantes.</p> <p>Luego forma grupos y les propone reflexionar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las situaciones que requieren cambiar en sus I.E para lograr una convivencia democrática y el diálogo intercultural? • ¿Qué acciones deberías implementar para ello? <p>El/a facilitador/a solicita que elaboren un listado de acciones prioritarias y lo exponen en museo. A partir de las propuestas los participantes dialogan y comentan.</p>	Estrategias para gestionar la convivencia democrática e intercultural en la IE. Equipo multimedia	
	<p>El/a facilitador/a realiza una exposición dialogada con los participantes a partir de la presentación del PPT: “Estrategias para gestionar la convivencia democrática e intercultural en la IE”.</p> <p>Se promueve el espacio para que los participantes puedan expresar sus opiniones y plantear sus interrogantes.</p>		
	<p><u>TEXTOS DE COMPRENSIÓN LECTORA:</u></p> <p><i>El/a facilitador/a entrega a los participantes el texto. “En el aula yo soy la autoridad y se tiene que hacer lo que yo diga”</i></p> <p><i>De su trabajo individual comparten en sus grupos los fundamentos teóricos, prácticos pedagógicos de sus respuestas y llegan a un consenso.</i></p>	Anexo 02 Texto “En el aula yo soy la autoridad y se tiene que hacer lo que yo diga”	60 min

	<p><u>RESOLUCIÓN DE CASOS:</u></p> <p>El/la facilitador/a presenta un caso y explica los pasos para resolverlo</p> <p>PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CASOS</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Leer con atención el caso. b) Comprender el caso leído. c) Responder a las preguntas a partir del texto. d) Evitar responder a las preguntas a partir de las experiencias vividas o posturas que se poseen en relación al problema presentado. e) A partir del rol de director, proponer acciones para solucionar el problema. f) Desde el rol de director, identificar las fortalezas y debilidades de las propias acciones propuestas para solucionar la situación problemática. 	Anexo 4.A y 4.B: Resolución de Caso (para uso del facilitador y participante)	60 m
	<ul style="list-style-type: none"> • El/la facilitador/a invita a que lean el caso de manera individual respondiendo a las preguntas. • Al interior de sus grupos comparten sus respuestas argumentándolas. • A manera de lluvia de ideas valora las respuestas del grupo y orienta a los participantes que identifiquen las ventajas y riesgos que contraen cada acción propuesta. <p>El/la facilitador/a señala al grupo que en siguientes sesiones tendrán oportunidad de resolver otros casos.</p>		
<i>Cierre</i>	<p>Para cerrar la sesión, el/la facilitador/a desarrolla la dinámica: "Los sombreros de la evaluación", para ello los participantes forman un círculo para que de manera imaginaria vayan colocándose tres sombreros diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El sombrero amarillo: lo que le gustó. ○ El sombrero negro: lo que no le gustó. ○ El sombrero verde: lo que propone para mejorar. <p>El/la facilitador/a pedirá a algunos voluntarios que expresen lo solicitado en cada caso (según color del sombrero).</p> <p>El/la facilitador escucha y acoge cada una de las intervenciones y cierra la sesión enfatizando en la importancia que esta tiene para el desarrollo de la capacidad reflexiva del directivo, así como para ayudar a crear mejores condiciones en las II. EE.</p>		30 min

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 05

Datos informativos			
Denominación		Compromisos de gestión escolar: antecedentes, fundamentos, definición, sentido e importancia	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Construye participativamente el Plan Anual de Trabajo a partir de un diagnóstico relacionado con los compromisos e indicadores de gestión escolar.	Explica los antecedentes, fundamentos, definición, sentido e importancia de los compromisos e indicadores de gestión escolar.	Compromisos de gestión escolar: antecedentes, fundamentos, definición, sentido e importancia.	Ficha de observación

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador registra la asistencia de los participantes y da la bienvenida a los participantes. 	Planilla de asistencia	10 minutos
	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes evalúan los acuerdos de convivencia vivenciado en las sesiones anteriores y se hacen reajustes 	Normas de convivencia	
	<p>SISTEMATIZACIÓN DE NUDOS CRÍTICOS</p> <p>El docente facilitador utilizando tarjetas presenta los nudos críticos identificados en la sesión anterior respecto a las <i>“NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR”</i> absolviendo los mismos.</p>	Papelote Tarjetas de colores Plumones Masking	15 minutos
	<p>ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN</p> <p><u>Dinámica: “Colores semejantes”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador forma equipos de trabajo con la dinámica “colores semejantes”, para ello distribuye a cada participante una ficha de un determinado color, indica a los participantes agruparse por colores semejantes en ocho equipos. 		
	<p>ACTIVIDADES DE PROBLEMATIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador presenta una escuela en la que se encuentran ocho zonas para descubrir (las zonas están cubiertas con hojas de los colores que cada grupo tiene) 	Tarjetas de colores con ocho colores. Anexo 1: Escuela con zonas por descubrir.	10 minutos 40 minutos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un integrante de cada equipo pasa al frente, elige la zona por descubrir del color de sugrupo, esta tiene una imagen (que representa a un compromiso de gestión escolar), saca la imagen y sin mencionar lo que le ha tocado regresa a su equipo. ▪ Cada equipo identifica el compromiso que le ha tocado a partir de la imagen y luego coordinan la presentación de una escena sin hablar. ▪ Cada equipo representa el compromiso asignado y el resto de participantes lo descubren. Según van descubriendo el compromiso, el docente facilitador coloca la imagen en la pizarra y una tarjeta con el nombre del compromiso. ▪ Concluida la presentación el docente facilitador plantea las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuáles son los compromisos y roles que asumieron los directivos en los últimos años?</i> 2. <i>¿Cuál es el modelo de gestión predominante en las dos últimas décadas?</i> 3. <i>¿Cómo influyeron estos modelos de gestión en los resultados de aprendizaje?</i> 4. <i>¿Cuál será el origen de estos compromisos de gestión escolar?</i> 5. <i>¿Conoce de alguna experiencia internacional que se relacione con los compromisos de gestión escolar? ¿Cuál?</i> <p>Los participantes responden a través de lluvia de ideas en tarjetas y el facilitador organiza las mismas en un cuadro:</p> <p>El docente facilitador realiza una síntesis de las respuestas. Presenta la capacidad e indicador de la sesión en un papelote, lo coloca en un lugar visible del aula y permanecerá durante toda la sesión.</p>		<p>30 Min.</p> <p>20 Min.</p>
--	---	--	---------------------------------------

<p>PROCESO</p>	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p><u>Análisis de los antecedentes y fundamentos de la propuesta de los compromisos de gestión escolar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los participantes forman cinco equipos de trabajo de forma aleatoria. Cada equipo realiza lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Eligen un coordinador, un relator o secretario y dos integrantes que elaboren el producto solicitado. 2. El coordinador de cada equipo debe garantizar que cada integrante participe. 3. El docente facilitador asigna un tema a cada equipo. Los temas se presentan en lecturas que fundamentan la propuesta de los compromisos de gestión escolar. 	<p>Lecturas sobre propuesta de indicadores para la gestión del director de IE _ primer nivel de aplicación DIDE - MINEDU</p> <p>Tarjetas de colores</p>	<p>140 Min.</p>
	<p><i>Equipo 01: Análisis del clima escolar ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?</i></p> <p><i>Equipo 02: La investigación al servicio de la educación: Tiempo y Aprendizaje. R.W.McMeekin.</i></p> <p><i>Equipo 03: Eficacia Escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe.</i></p> <p><i>Equipo 04: Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en la educación básica. A partir de la lectura inferir la definición, sentido e importancia de cada compromiso.</i></p> <p><i>Equipo 05: Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en la educación básica A partir de la lectura inferir la definición, sentido e importancia de cada compromiso.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Los participantes leen de manera comprensiva; identifican las ideas fuerza; enseguida, debaten sus conclusiones. El facilitador optimiza el uso del tiempo. 5. Escriben en tarjetas las conclusiones y con ellas elaboran un mapa mental (30 minutos). 6. El relator de cada equipo realiza la presentación del mapa mental de su grupo solo en 5 minutos. El control de tiempo será con tarjetas de colores: verde cuando faltan 2 minutos y roja cuando el tiempo ha concluido. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luego de la presentación de cada equipo, el docente facilitador hace una síntesis de lo tratado. 	<p>Plumones Masking</p> <p>Ppt Compromisos de Gestión Escolar</p> <p>Ficha de observación</p>	<p>60 Min.</p>

	<p><u>Propuesta de la construcción de una nueva escuela.</u></p> <p>Cada equipo elabora a través de la técnica de multigramación una escuela que representa todos los desafíos siendo el eje los compromisos de gestión escolar. (<u>ver hoja de ejemplo</u>)</p> <p><i>La multigramación es una técnica donde con tarjetas de figuras geométricas se forman imágenes, por ejemplo, de una escuela. En cada tarjeta se coloca solo una o dos palabras principales. La creatividad es muy importante para formar las mejores imágenes.</i></p> <p>Cada equipo presenta su trabajo a través de la técnica del museo. Todos los equipos van observando cada trabajo y en tarjetas amarillas colocan las fortalezas y en tarjetas celestes los aspectos a mejorar.</p> <p>El docente facilitador resalta la importancia de asumir compromisos y actitud de cambio.</p> <p><u>Dinámica: “Posición de valor”</u></p> <p>Los participantes se ubican en un lugar cualquiera del aula, separados unos de otros, se fijan en un punto, con piernas separadas a la altura de los hombros, se concentran en el compromiso que asumen y lentamente levantan los brazos para cruzarlos, sin pegarlos al pecho, ojos abiertos y mirando fijamente un punto en el espacio que representa su compromiso. Luego de un minuto, el docente facilitador los invita a recuperar su posición normal y formar una ronda en el centro tomándose de la cintura con ojos cerrados, en esa postura reflexionarán en forma individual sobre su compromiso.</p> <p>El docente facilitador hace una reflexión de como los compromisos asumidos deben servir para fortalecer los cambios en su IE, a partir de los nuevos retos planteados.</p>	<p>Papelote Tarjetas de colores Plumones Masking</p>	<p>100 Min.</p> <p>10 Min.</p> <p>20 Min.</p>
<p>CIERRE</p>	<p>ACTIVIDADES DE CIERRE</p> <p><u>METACOGNICIÓN:</u></p> <p>El docente facilitador realiza las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué aprendí de los compromisos y para qué me sirven? ▪ ¿Con qué actividades se han fijado los compromisos de gestión? <p>El docente facilitador finaliza la sesión invitando a reflexión, resaltando la importancia de implementar todo proceso de gestión a partir de los compromisos de gestión escolar.</p>	<p>Pizarra Plumones</p>	<p>10 Min.</p>

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 06

Datos informativos			
Denominación		Monitoreo y acompañamiento a la implementación de los compromisos de gestión escolar: Protocolo e instrumentos Estrategias	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Construye participativamente el Plan Anual de Trabajo a partir de un diagnóstico relacionado con los compromisos e indicadores de gestión escolar.	Realiza simulaciones de aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento a la implementación de los compromisos de gestión escolar.	Monitoreo y acompañamiento a la implementación de los compromisos de gestión escolar: a) Protocolo e instrumentos b) Estrategias	Ficha de observación

	<p>protocolo proponga una relación de acciones para el proceso de monitoreo y acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes. ✓ Durante ✓ Después <ul style="list-style-type: none"> • Lo socializan y presentan un consolidado a nivel del equipo, para ello utilizan tarjetas de tres colores (un color para cada momento), que el docente facilitador entregará. • Cada equipo presenta sus <table border="1" data-bbox="539 712 954 963"> <thead> <tr> <th>MOMENTOS</th> <th>ACCIONES PARA LA VISITA AL DOCENTE EN AULA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ANTES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DURANTE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESPUÉS</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Un representante de cada equipo socializa sus productos (tarjetas) a nivel de aula. • El docente facilitador consolida la información de las acciones que corresponde a cada momento. (Diapositivas de la 9 a la 15) <p>El docente facilitador realiza una exposición dialogada de las diapositivas 16 a la 21 y solicita a cada equipo realizar ejercicios de planteamiento de metas de monitoreo y acompañamiento a partir de la realidad de su IE.</p> <p><u>Actividad 2: Análisis y aplicación de instrumentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador proyecta el video <u>“Sesión de aprendizaje de matemática”</u>. • Entrega el anexo 1 y 2 a cada uno de los participantes. <ul style="list-style-type: none"> • Indica a los participantes que conformen cuatro equipos teniendo en cuenta los siguientes criterios: <p>Equipo 1: participantes del nivel primaria Equipo 2: participantes del nivel primaria</p>	MOMENTOS	ACCIONES PARA LA VISITA AL DOCENTE EN AULA	ANTES		DURANTE		DESPUÉS		<p>Video: “Sesión de aprendizaje de matemática”</p> <p>Anexo 1: “Ficha de Acompañamiento y Monitoreo al Docente de Aula” (Protocolo de acompañamiento)</p> <p>Anexo 2: “Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente”</p> <p>Fascículo de gestión escolar</p>	<p>80 min</p> <p>60 min</p> <p>120 min</p>
MOMENTOS	ACCIONES PARA LA VISITA AL DOCENTE EN AULA										
ANTES											
DURANTE											
DESPUÉS											
		<p>Matriz de monitoreo</p>									

	<p>Equipo 3: participantes de los niveles inicial y secundaria</p> <p>Equipo 4: participantes de los niveles inicial y secundaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señala que los equipos realicen la siguiente actividad: <p>Equipo 1: Registra información en el anexo 1: <i>“Ficha de Acompañamiento y Monitoreo al Docente de Aula”</i>, a partir de la observación del video</p> <p>Equipo 2: Registra información en el anexo 1: <i>“Ficha de Acompañamiento y Monitoreo al Docente de Aula”</i>, a partir de la observación del video</p> <p>Equipo 3: Registra información en el Anexo 2: <i>“Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente”</i>, a partir de la observación del video</p> <p>Equipo 4: Registra información en el Anexo 2: <i>“Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente”</i>, a partir de la observación del video.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador indica que al interior de cada equipo, los integrantes analizarán los ítems con relación a lo observado en el video, dando una valoración a partir del análisis crítico reflexivo. No se trabajará el rubro de <i>“comunicación”</i> de la ficha. • Seguidamente, con la participación activa de cada equipo, el docente facilitador orienta el análisis de la ficha en relación a lo observado en el video y la experiencia pedagógica de los participantes. • Finalmente, el docente facilitador hace un recuento de todos los elementos trabajados que servirán de insumo para la elaboración del protocolo. <p><u>Actividad 3: Análisis de la matriz de monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador presenta la <u>matriz de monitoreo</u> de los compromisos de gestión escolar; 	<p>Fascículo de gestión escolar</p>	
--	---	-------------------------------------	--

	<p>luego, distribuye el aplicativo y solicita a cada equipo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorar e identificar los elementos principales presentados en el aplicativo, para el monitoreo de cada compromiso de gestión escolar. • Finalmente, el docente facilitador hace un recuento de todos los elementos trabajados que servirán de insumo para la elaboración del protocolo. <p><u>Actividad 3: Análisis de la matriz de monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador presenta la <u>matriz de monitoreo</u> de los compromisos de gestión escolar; luego, distribuye el aplicativo y solicita a cada equipo lo siguiente: • Explorar e identificar los elementos principales presentados en el aplicativo, para el monitoreo de cada compromiso de gestión escolar. ✓ Formular preguntas de aquellos elementos o procesos que no sean claros. <ul style="list-style-type: none"> • Cada equipo presenta los elementos identificados haciendo uso del aplicativo. Para la presentación, se realizará la siguiente distribución: <p>Equipo 01: Compromiso 1. Equipo 02: Compromiso 2. Equipo 03: Compromiso 3. Equipo 04: Compromiso 4,5 y 6. Equipo 05: Compromiso 7 y 8.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando concluye la exposición de cada equipo, se resuelven las dudas incidiendo en la operatividad y funcionalidad de cada compromiso presentado. <p><u>Actividad 4: Uso de la matriz de monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En los mismos equipos simulan y/o usan la matriz de monitoreo de todos los compromisos de gestión escolar. 		
--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador monitorea el trabajo de cada equipo. • Un representante de cada equipo presenta el resultado de un compromiso trabajado en el aplicativo. La distribución de la presentación de los compromisos será la misma de la anterior actividad. • El docente facilitador propone una coevaluación en equipos haciendo uso de la ficha de observación, esta evaluación será contrastada con la realizada por el docente facilitador. 		
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador coloca como fondo, música instrumental y solicita a los participantes que ubicados en sus asientos, cierren sus ojos y reflexionen sobre la trascendencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Luego de unos minutos, el docente facilitador pide que, de forma voluntaria, un representante de cada equipo compare cuál ha sido su aprendizaje más significativo de la jornada, cómo lo aprendió y cuál considera que es su utilidad. • Finalmente, el docente facilitador cierra la sesión identificando las ideas fuerza de toda la jornada, partiendo de lo socializado por los participantes. 	-Música instrumental. -Equipo de sonido.	20 min

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 07

Datos informativos			
Denominación		Planificación Institucional a partir del diagnóstico de su escuela	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Construye participativamente el Plan Anual de Trabajo a partir de un diagnóstico relacionado con los compromisos e indicadores de gestión escolar.	Elabora y/o revisa el diagnóstico de su institución educativa a partir de los resultados obtenidos el año anterior en relación a los compromisos e indicadores de gestión escolar.	Diagnóstico de la Institución en relación a los compromisos de gestión escolar.	Ficha de observación

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN:

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador da la bienvenida a los participantes y registra la asistencia. Invita que un participante que evalúe voluntariamente el nivel de cumplimiento de los acuerdos de convivencia del día anterior. 	Hoja de asistencia. Acuerdos de convivencia.	30'
	<p><u>Actividad: “Escenificando casos.”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador organiza cinco equipos de trabajo teniendo en cuenta los niveles y modalidades, cada equipo elabora un esquema gráfico que muestre la implementación de los compromisos de gestión trabajado en la sesión anterior. Para cerrar el segmento, el docente facilitador presenta la capacidad e indicador de la sesión en un papelógrafo, lo coloca en un lugar visible del aula y permanecerá durante toda la sesión. Asimismo, socializa la ficha de observación, instrumento de evaluación con el que verificará el logro de los aprendizajes. 	Equipo multimedia Equipo multimedia Papelote	30'
Proceso	<p><u>Actividad: “Diagnóstico de una institución educativa”:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> El docente facilitador presenta la matriz para la elaboración del PAT, explica en detalle el análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, (resultados ECE, notas de inicial, primaria y secundaria), permanencia y conclusión, calendarización, práctica pedagógica y la gestión de conflictos. Los participantes preguntan y hacen aportes. <p>Para esta sesión, cada director debe traer (en lo posible en versión digital): las actas de evaluación, los resultados de la evaluación censal, nóminas de matrícula, la calendarización, resultados de monitoreo y acompañamiento a los docentes, evidencias de gestión de conflictos.</p>		

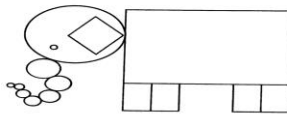
<p>Proceso</p>	<p>Los participantes en sus correspondientes equipos, procesan los resultados del logro de los aprendizajes de los estudiantes de una IE (compromiso 1), así como los datos requeridos de los demás compromisos de gestión escolar. Para tal fin, completan la matriz en versión digital, colocando datos cuantitativos en las respectivas celdas. El procesamiento de la información será de la IE que cuente con los insumos solicitados; es indispensable el trabajo en equipo para garantizar el correcto procesamiento de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leer las instrucciones en cada hoja Excel para garantizar el correcto llenado de los datos en las celdas correspondientes. ▪ El docente facilitador acompaña a cada equipo de trabajo, promoviendo el correcto uso de la matriz, de manera que cada participante maneje adecuadamente la información. Es importante y su reflexión a la luz de los datos procesados. ▪ Un representante de cada equipo expone la información procesada de un compromiso, es indispensable que se exponga todos los compromisos para tener una mirada global de la gestión escolar. <p><u>Identificando las Fortalezas, dificultades y sus causas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El docente facilitador presenta casos (<u>anexo 2</u>) donde se evidencia situaciones extremas de ausencia y presencia de diagnóstico, en conjunto se lee los casos y en función a ello se plantea las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo director, qué acciones previas se deberían realizar para tomar decisiones? ✓ ¿Qué relación se encuentra entre las escenas observadas y la gestión escolar? ✓ ¿Por qué es importante realizar el diagnóstico en la planificación del PAT? 	<p>Anexo 1: Matriz para el análisis de los resultados de aprendizaje</p> <p>Actas. Resultados de la evaluación censal, Nóminas de matrícula. Calendarización del año 2014. Resultados de monitoreo y acompañamiento Evidencias de gestión de conflictos.</p> <p>Papelotes Plumones Masking</p>	<p>30'</p> <p>110'</p> <p>90'</p>
-----------------------	---	--	-----------------------------------

	<p>Haciendo uso de las reflexiones y los datos obtenidos en la actividad anterior, los participantes en sus correspondientes equipos, plantean las FORTALEZAS, DIFICULTADES y CAUSAS paracada compromiso de gestión escolar haciendo uso de la matriz de diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un representante de cada equipo presenta el diagnóstico referido a uno de los compromisos de gestión, el resto de los participantes realizan aportes al mismo en función a lo plateando ensu equipo. ▪ El docente facilitador formula preguntas tomando en cuenta la información procesada de los resultados de aprendizaje para generar reflexión en los participantes con el fin de enriquecer el producto, cierra el segmento con las siguientes ideas fuerza: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>El diagnóstico existente en el PEI* es necesario actualizarlo, tomando en cuenta los compromisos de gestión escolar 2015.</i> ○ <i>Las dificultades son puntos de partida para emprender acciones de mejora con el liderazgo del directivo.</i> <p>*En caso la IE cuanta con PEI</p>	<p>Anexo 2: casos Matriz de diagnóstico Papelotes Plumones Masking</p>	<p>50 120'</p>
<p>Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El docente facilitador pide a los participantes se pongan en círculo y les plantea las siguientes acciones y reflexiones. ▪ Cada participante expresa una idea a manera de conclusión que resuma los aprendizajes del día de modo que las ideas entre uno y otro participante tenga relación y sentido. ▪ Seguidamente cada participante en forma correlativa plantea otra idea que exprese el cómo lo han aprendido. ▪ Finalmente, en el mismo orden plantean otra idea con el que expresan el para qué les sirve lo aprendido. ▪ Concluidas las participaciones el docente facilitador cierra la jornada, pidiéndoles que se den un abrazo grupal. 		<p>20'</p>

SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 08

Datos informativos			
Denominación		Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar	
Duración		08 horas cronológicas	
Organización de los aprendizajes			
Capacidad	Indicador	Contenidos	Instrumento de evaluación
Analiza reflexivamente las políticas de gestión escolar y el liderazgo pedagógico que sirven de sustento al Marco del Buen Desempeño Directivo	Interpreta adecuadamente las orientaciones generales y específicas de las “Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar”	Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar	Ficha de observación

	<p>Luego, dibujen otro círculo más pequeño colindante al círculo mediano anterior.</p> <p>Finalmente, otros cinco círculos colindantes, cuyos tamaños van disminuyendo uno de otros, formando una ligera curva.</p> <p>Todos los participantes dejan el lápiz y miran su dibujo final; comparten con su compañero del costado la pregunta: ¿Qué figura resultó?</p> <p>SEGUNDA:</p> <p>Los participantes cogen otra hoja y un lápiz, realizan las siguientes instrucciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes miran su hoja. <p>Primero, dibujen un rectángulo grande al lado superior derecho de la hoja.</p> <p>Segundo, dos rectángulos verticales, juntos uno del otro y pequeños a los extremos inferiores del rectángulo grande.</p> <p>Luego, dibujen un círculo grande en la parte superior, izquierda del rectángulo grande, junto a este.</p> <p>Al interior derecho de dicho círculo dibujen un rombo, cuyo vértice derecho debe chocar con ese círculo.</p> <p>Ahora, dibujen un círculo muy pequeño en la parte inferior izquierda del mismo círculo grande, sin que necesariamente se junten.</p> <p>Después, dibujen un círculo mediano al exterior izquierdo del círculo grande a la altura del círculo pequeño, haciendo que colinden sus lados.</p> <p>Luego, dibujen otro círculo más pequeño colindante al círculo mediano anterior.</p> <p>Finalmente, otros cinco círculos colindantes, cuyos tamaños van disminuyendo uno de otro, formando una ligera curva.</p> <p>Todos los participantes dejan el lápiz y miran su dibujo final; comparten con su compañero del costado la pregunta: ¿Qué figura resultó?</p> <p>TERCERA:</p> <p>El facilitador muestra la siguiente imagen en un ppt:</p>	<p>Diapositiva ppt</p>	
--	---	------------------------	--



Indica que en otra hoja lo copien tal cual se observa.

Todos los participantes dejan el lápiz y miran su dibujo final; comparten con su compañero del costado la pregunta:

¿Qué figura resultó?

Luego de las actividades, el facilitador preguntará a todos los participantes:

✓ En todas las actividades ¿la transmisión de la información permitió conseguir una figura coherente? ¿si, no? ¿Por qué?

✓ ¿Cuál es la analogía que se puede establecer entre la primera actividad y la aplicación de la Norma Técnica 2015?

En algunos casos, los directores y/o docentes, se dejan guiar por los rumores y especulaciones de los demás cuando establecen acciones para orientar las actividades educativas, no miran la fuente ni la toman en cuenta.

✓ ¿Cuál es la analogía que se puede establecer entre la segunda actividad y la aplicación de la Norma Técnica 2015?

A veces los directores y/o maestros suelen hacer lo que los demás dicen, no acude a dicho documento normativo para conocerlo, ni corroborar la información, ni tampoco para aplicar sus orientaciones relativas a las acciones educativas en la I.E.

✓ ¿Cuál es la analogía que se puede establecer entre la tercera actividad y la aplicación de la Norma Técnica ?

Con frecuencia, los directivos y maestros leen, analizan e interpretan la Norma Técnica para conocerla y en base a esta orientar a la comunidad educativa hacia las acciones pedagógicas a desarrollarse

	<p><i>durante el año escolar. Esta actitud es la que debe prevalecer.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes responden con la lluvia de ideas y el docente facilitador organiza las respuestas y encamina el diálogo. • El docente facilitador finaliza la actividad con la siguiente idea fuerza en un ppt: • El docente facilitador presenta la capacidad e indicador de la sesión en un papelote, lo coloca en un lugar visible del aula y esta permanecerá durante toda la sesión. Asimismo, socializa la ficha de observación, instrumento de evaluación con el que verificará el logro de los aprendizajes. 		
Proceso	<p><u>Actividad de análisis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente facilitador organiza seis equipos de trabajo a través de conteo correlativo en la posición original (sentados en círculo). • Entrega a cada participante la fotocopia de la Norma Técnica 2015, luego se le asigna un segmento de la misma para que el interior del equipo lo analicen. Estos segmentos son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grupo N° 1: desde Finalidad hasta disposiciones generales. ○ Grupo N° 2: el Compromiso 1 ○ Grupo N° 3: del Compromiso 2 al Compromiso 4 ○ Grupo N° 4: del Compromiso 5 al Compromiso 8 Grupo N° 5: desde Orientaciones para la implementación de la estrategia nacional de Soporte Pedagógico hasta Certificados oficiales de estudio ○ Grupo N° 6: desde Orientaciones para las Instancias de gestión educativa descentralizada hasta Disposiciones complementarias. 		

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada equipo de trabajo, haciendo uso de tarjetas, organiza los aspectos más relevantes del segmento de la Norma Técnica que les fue asignado; luego, los grupos pegan las tarjetas en un lugar visible, los participantes se acercan a ese lugar y un representante las expone. ✓ El docente facilitador centraliza y organiza las presentaciones de cada equipo; después, muestra el índice de la Norma Técnica en el ppt a utilizar para visualizar los contenidos en su conjunto. ✓ Cierra las socializaciones con una rueda de preguntas y/o comentarios de los participantes. <p><u>Actividades de aplicación:</u> PRIMERA PARTE: Los participantes se dividen en ocho equipos de trabajo (tomar en cuenta la cantidad de participantes según sea el caso); a cada uno de ellos se les asigna un compromiso de gestión escolar consignados en la Norma Técnica 2015. Cada grupo deberá redactar un nudo crítico de su I.E. relativo a ese compromiso, teniendo en cuenta los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de la situación cotidiana de la I.E. ✓ El nudo crítico implicará una situación divergente, problemática o controversial. ✓ El nudo crítico es resuelto con la aplicación de la Norma Técnica. ✓ La redacción del nudo crítico serán plasmados en tarjetas; luego, serán intercambiados por los grupos del aula para que propongan alternativas de resolución basándose en los lineamientos de la Norma Técnica. La idea es que los participantes lean, analicen y apliquen dicho documento. ✓ Después, un representante de cada equipo presenta el nudo crítico que le fue asignado, las alternativas de resolución y el extracto de la Norma Técnica que aplicó. Pueden presentarlo en un 	<p>Fotocopia de la Norma Técnica 2015 Tarjetas Plumones Maskintape</p> <p>Fotocopia de la Norma Técnica</p> <p>Tarjetas, maskintape, papelotes y plumones</p> <p>Pelota Tiras de papel con las expresiones a responder</p>	<p>110 min</p> <p>60 min</p> <p>40 min</p> <p>90 min</p> <p>80 min</p>
--	--	--	--

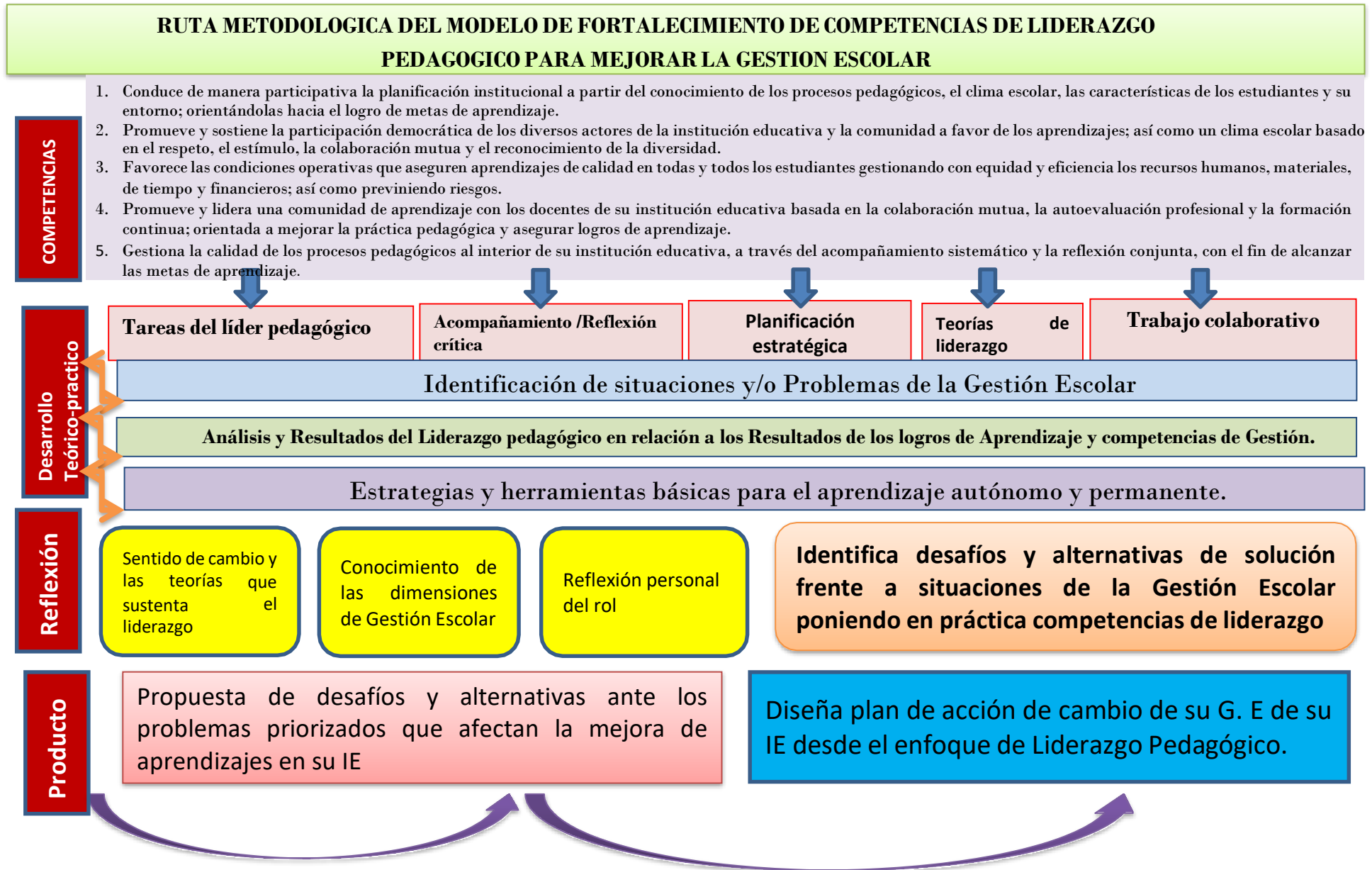
	<p>papelote.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente facilitador fomenta el análisis y la interpretación de la Norma Técnica, registra los principales aportes de los participantes y cierra este espacio enfatizando sobre la necesidad de interpretar adecuadamente dicho documento normativo. Se pone énfasis en los problemas que no tienen solución a la luz de la Norma Técnica, las mismas que el facilitador deberá reportar en su informe. <p>SEGUNDA PARTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes realizan la dinámica “ACCIONES CON ORIENTACIONES”, la cual consiste en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El docente facilitador distribuye a los participantes de forma circular. Él se coloca en el centro, lanza una pelota a un participante y le lee una situación que podría presentarse en la labor cotidiana del directivo o docente (Anexo 1) ✓ Quien recibe la pelota responde, corrigiendo o aclarando la situación, basándose en la información de la Norma Técnica 2015, puede recurrir al documento. Si tiene dificultad para responder, el docente facilitador pedirá la intervención de otro participante e irá encaminando hacia la respuesta. ✓ El docente facilitador recoge la pelota nuevamente y continúa la ronda hasta que haya participado la mayoría de participantes. ✓ A lo largo de la dinámica, promoverá la aplicación de la Norma Técnica 2015 a partir de las situaciones dadas. Concluye la actividad indicando sobre la importancia de recurrir a dicho documento normativo para guiar las acciones en la I.E. ✓ El docente facilitador podrá añadir otras expresiones o contextualizarlas, según sea la necesidad del grupo. <p><u>Actividad de cierre:</u> “CADENA DE</p>		
--	---	--	--

	<p style="text-align: center;">COMPROMISOS”</p> <p>El docente facilitador entrega una tarjeta a cada participante y pide que elijan un compromiso de Gestión Escolar; luego, indica que escriban una idea fuerza del compromiso elegido. Después, les solicita que peguen cada una de sus tarjetas en el pecho, de tal manera que se visualicen las ideas entre todos los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguidamente, les pide que se junten las personas que hayan coincidido en el mismo compromiso y se tomen de la mano. Cada grupo formado lee en voz alta sus ideas al pleno. El docente facilitador garantiza la escucha activa de todos. • Después, los participantes responden: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Para qué nos servirá conocer y aplicar la Norma Técnica 2015? ✓ ¿Qué consolida y efectiviza las acciones que garantizan la calidad del servicio educativo en la I.E.? • Los participantes responden mediante la técnica de lluvia de ideas. • El docente facilitador concluye la sesión con la siguiente idea fuerza en un ppt: <p><i>La Norma Técnica es un documento que orienta a toda la comunidad educativa en el desarrollo de acciones que garanticen las condiciones de calidad de servicio educativo. Estas acciones se consolidan y efectivizan en los ocho Compromisos de gestión escolar que toda la comunidad educativa debe asumir. Por ello, la importancia de leer, analizar e interpretar dicho documento, sin generar especulaciones, para asegurar el progreso de los aprendizajes, la permanencia y conclusión de los estudiantes.</i></p>		
--	---	--	--



<https://cutt.ly/FwfUhZiR>

Estructura y desarrollo del modelo



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Mexico: BUAP. ISBN: 9688637688
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas Individuo y sociedad*, 9(2), 34-52. doi:ISSNe: 0718-6924
- Anglas, A. (2007). *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima*. (Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Arnoletto, E., & Beltrán, E. (1997). *Gestión pública y participación ciudadana en el ámbito municipal*. Argentina.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. (Tesis de postgrado, Universidad de Maracaibo, Venezuela). Recuperado de <https://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(8), pp. 102-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2747/274719800009.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3 ed.). Colombia: Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5
- Calles, M. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y Gestión Institucional de los Directores de Nivel Secundario de la Instituciones Públicas de Región Callao*. (Tesis de postgrado inédita, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Callao, Perú).
- Carrillo, E. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. *SynthesiS*, 11(10), pp. 1-12. Recuperado de http://www.uach.mx/extencion_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, 35(4), pp. 29-46. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/877Cavalli.PDF>
- Cervantes, G. (1998). *Una Cultura de Calidad En La Escuela: Liderazgo Para El Cambio Educativo*. Monterrey, Mexico: Ediciones Castillo. ISBN: 9702000068
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Correo, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2009). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria.
- Cuevas, M., & Díaz, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-18. doi:ISSN: 1681-5653
- Deming, E. (2013). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de santos S. A. ISBN: 9788487189227
- Drucker, P. (1957). *La gerencia de empresas*. California: Editorial Sudamericana. ISBN: 9500714523

- El clima organizacional*. (2001). Medellín, Colombia: Cincel. ISBN 958958831X
- Expósito, R. (2004). *Algunos elementos de Metodología de la Enseñanza de la Informática*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación. Recuperado de <http://cridc.inder.gob.cu/servicioz/cursos-y-tutoriales/manuales-y-tutoriales/58-metodologia-en-la-ensenanza-de-la-informatica/file>
- Finol, E. (2004). Semiótica y epistemología: diferencia, significación y conocimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1(2), pp. 22-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/823/82310203/>
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós. ISBN 9788449311208
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. doi:ISSN: 1315-9984
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma. ISBN: 9580426503
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernandez, Z. (2014). *Administración estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria. ISBN: 9786074388688
- Juran, J., & Godfrey, B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN-13: 978-0070340039
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. Recuperado de <http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
- López, G., Sleter, C., & García, J. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el Puesto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 8(4), 1-27. doi:ISSN: 1696-4713
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela.
- Maxwell, D. (2007). Improving and Learning from Practice. *Pharmacy Practice*, 37(1), pp. 38 - 41. doi:10.1002/j.2055-2335.2007.tb00656.x
- McQuail, D. (1994). *Mass communication theory: an introduction*. California: Sage Publications. ISBN: 0803977859
- Medina, A., & Gómez, R. (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. doi:ISSN: 0716-0488
- Ministerio de Educación. (2013). *Ministerio de Educación memoria institucional 2012-2013*. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/minedu_memoria_institucional_2012-2013.pdf

- Ministerio de Educación. (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. (2015). *Compromiso de la gestión escolar*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Mogollon, R. (2013). *Global entrepreneurship monitor*. España: Global Entrepreneurship Research Association. Recuperado de <https://www.frdelpino.es/wp-content/uploads/2013/03/INFORME-GEM-ESPA%C3%91A-2012.pdf>
- Muijs, D. (2003). The effectiveness of the use of learning support assistants in improving the mathematics achievement of low achieving pupils in primary school. *Educational Research*, 45(3), 219-230. doi:ISSN 1469-5847
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1), pp. 1-22. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- Murillo, J. (2003). *El movimiento de investigación de Eficacia Escolar*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Direccion/EE_Murillo.pdf
- Musashi, M. (2005). *El libro de los cinco anillos*. Boston, Massachusetts: Thomas Cleary. ISBN: 97815900302484
- Nacional, U. P. (2002). *Fundamentación teórica de la Gestión Educativa*. México: UNP.
- Ocampo, E. (2009). *El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas* (1 ed.). Lima, Perú: Lance Grafico S.A.C. ISBN Nº: 978-9972-841-15-6
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2008). *Education and training policy. Improving school leadership*. Paris: OCDE. ISBN: 978-92-64-046283
- Pareja, J. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 11(3), 1-19. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Perez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. (Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/09/02/tesis-el-liderazgo-facilitador-del-aprendizaje-organizativo-en-la-escuela/>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. doi:ISSN: 0123-1294
- Rojas, A. (2006). La cara oculta de la luna. Liderazgo y Crítica al Racionalismo en la Formulación e Implementación de Políticas Educativas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 25-38. doi:E-ISSN: 1696-4713
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. ISBN: 956 - 8302 - 59 - X
- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le*

- otorgana los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo.* (Tesis de postgrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/105965>
- Salazar, M. (2008). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12. doi:ISSN 1809-4651
- Sánchez, A., Mora, T., & Pérez, V. (2001). *Hacia la construcción de la conceptualización de la Gestión Educativa*. México: UNP.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45(6), 1-10. doi:ISSN: 1681-5653
- Theime, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis postgrado, Universitat Antónoma de Barcelona, Bellaterra, España). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156. doi:E-ISSN: 1696-4713
- Vereau, M., & Loli, B. (2004). La naturaleza empresarial de las Instituciones Educativas. *Umbral*, 4(7), pp. 69-74. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/umbral/v04_n07/a07.pdf
- White, J. (2013). *Tomar en serio el lenguaje*. Mexico: Fondo de Cultura Económica. ISBN: 6071618983

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación

ISBN: 978-9942-600-53-0

