



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" DE LAMBAYEQUE



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN -UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO DOCENTE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
INSTITUCIONAL Y LA INNOVACION PEDAGOGICA EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 5166 BELLA AURORA, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA, LIMA**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATEGICA**

**PRESENTADA POR:
LUZ MAGALI TORRES DALENS**

**ASESORA:
Msc. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ**

LAMBAYEQUE - PERÚ - 2019

**PROGRAMA DE LIDERAZGO DOCENTE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
INSTITUCIONAL Y LA INNOVACION PEDAGOGICA EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA N° 5166 BELLA AURORA, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA, LIMA**

PRESENTADO POR:

LUZ MAGALI TORRES DALENS

AUTOR

Msc. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ

ASESORA

APROBADO POR:

.....
Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE

.....
MSc. ELMER LLANOS DIAZ
SECRETARIO

.....
MSc. SEGUNDO VÁSQUEZ SUOLETA
VOCAL

LAMBAYEQUE - PERÚ - 2019

DEDICATORIA

A mi madre y familia por el esfuerzo que hacen día a día para apoyarme de una y otra forma durante toda mi etapa de formación personal y profesional, y que pese a la adversidad y problemas siempre he encontrado en ellos el aliento y la motivación constante para superarme y alcanzar mis objetivos y metas trazadas a lo largo de toda mi vida, por ello considero que este trabajo es el fruto de ello para poder lograr convertirme en Maestro teniendo como modelo siempre a Jesús

AGRADECIMIENTO

A Dios que nos ha dado la dicha de enrumbar esta meta, a los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, por impartirnos los conocimientos necesarios y ser guías para la sustentación y obtención del grado académico de Maestría en Educación en esta prestigiosa universidad.

De igual modo a la Asesora de Tesis Msc. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ, por su apoyo y perseverancia en la realización de esta tesis, por los conocimientos necesarios adquiridos durante el desarrollo de su cátedra en el curso de investigación, con la cual se pudo realizar y estructurar la presente investigación , por otro lado a mis compañeros y compañeras del Programa de Maestría por estar atentos y despejar cualquier duda a lo largo del curso y que siempre han estado a la expectativa y motivándome constantemente en la presentación de este informe académico .

INDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE	V
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	5
1.1. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO.....	6
1.1.1. <i>Ubicación geográfica de Puente Piedra</i>	6
1.1.2. <i>Historia breve del distrito</i>	7
1.1.3. <i>Aspectos demográficos</i>	9
1.2. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: I.E. N° 5166 BELLA AURORA, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA	9
1.2.1. <i>Reseña</i>	9
1.2.2. <i>Población Educativa y docente</i>	10
1.2.3. <i>Valores institucionales: Visión, Misión, Principios</i>	10
1.2.4. <i>Realidad Problemática: La calidad de la educación en el Perú</i>	11
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	25
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
1.6. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	28
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	31
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.2. LIDERAZGO DOCENTE Y PEDAGÓGICO	34
2.3. LIDERAZGO DOCENTE E INNOVACIÓN EDUCATIVA	39
2.4. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR	41
2.5. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN LA ERA DIGITAL	50
2.6. LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	53
2.7. EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LA ERA DIGITAL	56
2.8. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	57
CAPITULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACION	63

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	64
3.2. MODELO TEÓRICO	75
3.3. PROPUESTA DE PROGRAMA DE LIDERAZGO DOCENTE DE LA I.E. N° 5166	76
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXO: RELACIÓN DE CUADROS ESTADÍSTICOS	95

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación ha sido: “Diseñar y proponer un Programa de Liderazgo docente para mejorar el Desempeño Institucional y la Innovación Pedagógica en la I.E. 5166 -Bella Aurora, Puente Piedra, Lima”. Entre los principales resultados obtenidos han sido: 1) Existe un bajo nivel de cumplimiento de los docentes y administrativos de los objetivos y metas educativas, lo que debilita el liderazgo de la institución educativa y del mismo personal docente en el ejercicio de sus labores educativas. Así tenemos que solo el 46.2% lo hace. Asimismo, el cumplimiento de las directivas institucionales sobre nuevas estrategias educativas es bajo, puesto que solo el 33.3% lo señala como bueno y el 16.7% malo o deficiente. El grado de cumplimiento es un elemento muy importante para los desempeños institucionales y personales, así que cuando hay un alto incumplimiento es difícil implementar procesos de cambio.

La investigación podemos caracterizarla como de tipo Diagnóstico- Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados se ha formulado una Propuesta de Mejora de la situación encontrada. Así, en términos operativos el proceso investigativo tuvo dos fases, una de gabinete y otra de campo; utilizado tanto herramientas del enfoque cuantitativo (encuestas), como del cualitativo (entrevistas y observación directa de campo).

Palabras clave: Programa, calidad educativa, desempeño institucional, liderazgo docente, desempeño docente, innovación pedagógica.

ABSTRACT

The objective of this research has been: “Design and propose a Teacher Leadership Program to improve Institutional Performance and Pedagogical Innovation in the I.E. 5166 -Bella Aurora, Puente Piedra, Lima”. Among the main results have been: 1) There is a low level of compliance of teachers and administrative objectives and educational goals, which weakens the leadership of the educational institution and the same teaching staff in the exercise of their educational work. Thus we have that only 46.2% do it. Likewise, compliance with institutional directives on new educational strategies is low, since only 33.3% indicates it as good and 16.7% bad or deficient. The degree of compliance is a very important element for institutional and personal performances, so when there is a high default it is difficult to implement change processes.

The investigation can be characterized as Diagnostic-Proactive, because based on the results found, a Proposal for Improvement of the situation found has been formulated. Thus, in operational terms the investigative process had two phases, one of the cabinet and the other in the field; used both quantitative approach tools (surveys) and qualitative (interviews and direct field observation).

Key words: Program, educational quality, institutional performance, teacher leadership, teacher performance, pedagogical innovation.

INTRODUCCIÓN

En un contexto de cambio intensos en el mundo el reto de la calidad educativa sigue siendo una necesidad urgente. Ello plantea un desempeño eficiente y eficaz por parte de las instituciones educativas, en el desarrollo y provisión de los servicios educativos a la sociedad. Para ello se hace necesario una mejora continua de su desempeño tanto a nivel institucional, como de cada uno de sus integrantes. En ese marco, desarrollar procesos de liderazgo e innovación pedagógica es de vital importancia para lograr objetivos de aprendizaje satisfactorios.

Según un estudio realizado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Avanzando para una mejor educación para el Perú". 2016), publicado el año pasado, llega a la conclusión de que el "Perú ha realizado mejoras significativas en las competencias adquiridas en educación primaria, superando en la mayoría de los casos el promedio de la región".

"Las pruebas fueron realizadas a estudiantes de tercero y sexto grado, correspondientes a niños entre 8 y 9 años y 11 y 12 años, respectivamente. Estos exámenes arrojan una mejora estadísticamente significativa del rendimiento de los estudiantes peruanos de educación primaria entre 2006 y 2013 para todas las pruebas realizadas. Además, mientras que en 2006 los estudiantes peruanos se situaban por debajo del promedio de la región, en 2013 éstos superan en prácticamente todas las pruebas el promedio de América Latina. Sin embargo, la diferencia se mantiene significativa frente a Chile que tiene el mejor desempeño de la región".

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de

los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Todo ello mejora, por supuesto el desempeño institucional. En este enfoque se inspira el presente trabajo de investigación, porque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997).

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995). La gestión educativa entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes.

En ese marco, en el presente estudio titulado: “Programa de Liderazgo Docente para mejorar el desempeño institucional y la innovación pedagógica en la Institución Educativa n° 5166 Bella Aurora, distrito de Puente Piedra, Lima”, se identificó como problema de investigación conocer: ¿Qué relación tiene el desempeño institucional y la innovación pedagógica de la I.E. N° 5166 Bella Aurora, de Puente Piedra, con la capacidad de liderazgo de los directivos y docentes en el desarrollo de sus funciones directivas y educativas?. Ante este problema se propuso como Hipótesis que: “Si se diseña y aplica un Programa de fortalecimiento del liderazgo docente; entonces se mejorará el desempeño institucional y la innovación pedagógica la I.E.

N° 5166 Bella Aurora, generándose un impacto positivo en el servicio educativo que brinda.

Asimismo, el objetivo general planteado ha sido: “Diseñar y proponer un Programa de Liderazgo docente para mejorar el Desempeño Institucional y la Innovación Pedagógica en la I.E. 5166 -Bella Aurora, Puente Piedra, Lima”, y los objetivos específicos: a) Conocer la situación del desempeño institucional en la I.E. en relación a la calidad del servicio educativo que brinda a la colectividad, b) Identificar los puntos críticos de la innovación pedagógica en el ejercicio de la práctica docente en la I.E. Bella Aurora, distrito de Puente Piedra para formular un Programa de Mejoramiento, c) Fundamentar una propuesta de un Programa de Liderazgo Docente para mejorar el desempeño de la Institución Educativa Bella Aurora del distrito de Puente Piedra, Lima.

En cuanto a los principales resultados obtenidos han sido: 1) Existe un bajo nivel de cumplimiento de los docentes y administrativos de los objetivos y metas educativas, lo que debilita el liderazgo de la institución educativa y del mismo personal docente en el ejercicio de sus labores educativas. Así tenemos que solo el 46.2% cumple. En tal sentido se encontró que el 58.3% de encuestados valora como regular las acciones directrices para el logro de los objetivos institucionales. Igualmente, la auto valoración del desempeño docente es poco positiva, el 33.3% lo considera de regular calidad, 2) Cumplimiento de las directivas institucionales sobre nuevas estrategias educativas es bajo, puesto que solo el 33.3% lo señala como bueno y el 16.7% malo o deficiente. El grado de cumplimiento es un elemento muy importante para los desempeños institucionales y personales, así que cuando hay un alto incumplimiento es difícil implementar procesos de cambio.

Otros resultados encontrados fueron: Existe poca práctica de sistematizar la experiencia pedagógica como estrategia para innovar el desempeño docente. Se ha encontrado que solo un 8.3% siempre sistematiza su experiencia y un 41.7% nunca lo hace. Un elemento clave en los procesos de innovación es la capacidad

de aprender de la propia experiencia, pero si esta es organizada en forma sistemática. En el caso de la I.E. se aprecia que no se da mucha importancia a este tema, tampoco al tema de incorporar las TICs con el objetivo de renovar la práctica docente, pues un 33.3% muestra aun cierta resistencia. Finalmente, se ha diseñado una propuesta de Programa de Mejora del Liderazgo Docente para fortalecer el desempeño institucional y docente de la I.E. Bella Aurora, a fin de que brinde un mejor servicio educativo, a partir de los resultados encontrados.

En términos de proceso investigativo, podemos indicar que la investigación realizada ha sido de tipo Diagnóstico- Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados, se formula una Propuesta de Mejora de la situación encontrada. Operativamente tuvo dos fases, una de gabinete y otra de campo; en ambas se ha combinado el uso de herramientas del enfoque cuantitativo (encuestas), como del cualitativo (entrevistas y observación directa de campo). Estas se aplicaron a 12 personas: 02 directivos y 10 docentes de la I. E.

El contenido del presente informe consta de tres capítulos: El Capítulo I se presenta y describe el Objeto de Estudio. El capítulo II contiene el Marco Teórico, que describe los antecedentes del tema/problema, los enfoques teóricos sobre liderazgo docente, desempeño institucional e innovación pedagógica. El capítulo III, presenta el análisis e interpretación de la información, el Modelo Teórico, la Propuesta de Programa de Liderazgo Docente. En la parte final, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Caracterización del contexto de estudio

1.1.1. Ubicación geográfica de Puente Piedra

El distrito de Puente Piedra, está ubicado en la parte norte de la Provincia de Lima, Departamento de Lima, Perú. Es un centro poblado que posee una extensión territorial de 390.92 Km², y cuya altitud es de 184 m.s.n.m. Su clima es húmedo en los meses de invierno y templado con sol radiante en meses de verano; oscilando su temperatura anual los 19.2 °C, Sus límites distritales ubican al Norte a los distritos de Ancón y Santa Rosa; al Sur, el Río Chillón y el distrito de Los Olivos; al Este el distrito de Carabayllo y al Oeste al distrito de Ventanilla. Puente Piedra, es un distrito con un enorme y nutrido pasado cultural que nos lleva desde el periodo pre-inca, pasando por su constitución distrital a través de la Ley 5675 del 14 de febrero de 1927 y, llegando hasta la actualidad, como parte expectante del desarrollo económico de la zona norte de Lima.

Al distrito de Puente Piedra, se ingresa usando las siguientes vías: - La vía principal de accesibilidad al distrito es la Panamericana Norte, que cruza el distrito en toda su extensión de Sur a Norte y viceversa. Este trayecto comienza sobre el Puente Chillón, que cruza el Río del mismo nombre en el Kilómetro 24 de la Panamericana Norte y finaliza a la altura del Kilómetro 39.5 de la misma vía. En esta vía, se cruza la principal avenida de ingreso al Cercado de Puente Piedra, como es la Av. Lecaros, así como, el ingreso a otras zonas del distrito. Bajo la Avenida Lecaros se ha construido el Paso a Desnivel Puente Piedra.

- Una primera vía de accesibilidad auxiliar, es la Carretera Ventanilla, que termina en el paso a desnivel, en la zona de zapallal. Desde allí se conecta a la Panamericana Norte, en la zona norte del distrito.

- Una segunda vía de accesibilidad auxiliar, es desviándose de la Panamericana Norte en la Av. Los Proceres (Los Olivos) y doblar por la Av. La Cordialidad, para cruzar el Puente sobre el Río Chillón. Esta vía, comunica directamente con la zona de La Ensenada - Una tercera vía de accesibilidad auxiliar.
- Una tercera vía de accesibilidad auxiliar, es la que interconecta la Panamericana Norte en el llamado “Ovalo Shangrila”. que a través de la Av. Los Pinos y Av. Malecón Chillón permite el ingreso a la zona de Laderas de Chillón y Shangrila.

1.2.2. Historia breve del distrito

Aún era la época incaica cuando en 1471 el Inca Túpac Yupanqui, después de conquistar al pueblo costeño del valle del río Chillón, mandó construir puentes y caminos a fin de facilitar el paso del Ejército Imperial para fortalecer la expansión del Tahuantinsuyo, nombre quechua del Imperio Inca.

Producto de la naturaleza, apareció una piedra muy grande sobre la acequia que se ubicaba en la calle Sáenz Peña y Av. Juan Lecaros que en ese tiempo del incario servía para cruzar los pantanos de la zona en que hoy se encuentra la capital del Distrito, que permitía tomar los caminos por los cerros a Tambo Inga y continuar hasta la Ensenada para cruzar el río Chillón por el puente Inca.

Por lo mismo que cuando los Incas se enteraron de la proximidad de los españoles, destruyeron los puentes y caminos; la referida piedra terminó en el fondo de la acequia, dejando pasar el agua por sus extremos. El puente Inca de la Ensenada fue reconstruido al estilo español y volado en marzo del año 1998.

Origen del nombre

Según fuentes oficiales, la piedra continuó prestando su servicio de puente, aunque los pantanos impedían el paso por otro lado, por tal motivo, esta zona pantanosa y despoblada tomó el nombre de "Puente Piedra" en épocas republicanas y cuando las haciendas requerían mayor número de obreros para los cultivos de algodón y la caña de azúcar.

En el año de 1870 se construyó el ferrocarril y en su tramo de Lima a Ancón se edificó una estación, que por su proximidad a nuestra referida piedra; se le denominó "Estación de Puente Piedra". Alrededor de ella se formó un caserío y sus habitantes agricultores secaron los pantanos y convirtieron en áreas productivas los gramadales.

Creación

El 14 de febrero de 1925, la "Sociedad de comuneros de Puente Piedra", logró que el presidente Augusto B. Leguía dictara la Ley 5675 que crea al Distrito de Puente Piedra, fijando sus límites y designa a Juan Lecaros como su primer Alcalde y a Manuel Gonzales, Gregorio Quiroz, Luis Montemayor y Eloy Nunez como primeros regidores. De esta forma, el antiguo distrito de Carabayllo pierde así su más importante caserío, la franja marítima de Ventanilla, la estación del tren, el ingenio azucarero y varias haciendas.

El distrito fue fundado el 14 de febrero de 1925 mediante Ley N° 5675. Tiene una extensión de 71,18 kilómetros cuadrados y una población estimada superior a los 200,000 habitantes. Puente Piedra ubicado en la zona norte de Lima, Un nuevo eje de desarrollo comercial en Lima Norte se viene gestando desde hace algunos años en el distrito de Puente Piedra donde actualmente el comercio crece aceleradamente.

Puente Piedra se está convirtiendo en el nuevo polo de inversiones en el sector industrial y comercial en el Cono Norte de Lima. Luego del ‘boom’ de inversiones privadas en Independencia, Los Olivos y Comas, se suma ahora el distrito de Puente Piedra, que está listo a ser redescubierto como sociedad, atractivo turístico y oportunidad comercial que se proyecta y va en camino a ser uno de los distritos con mayor desarrollo del cono norte de Lima.

1.2.3. Aspectos demográficos

El distrito de Puente Piedra es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, y es uno de los más poblados. Según el último censo cuenta con una población total de 329,675 habitantes. Las actividades económicas predominantes de la población están relacionadas con los servicios, aunque estos últimos años se aprecia una fuerte dinámica comercial y microempresarial.

1.2. Caracterización del objeto de estudio: I.E. N° 5166 Bella Aurora, distrito de Puente Piedra

1.2.1. Reseña

La Institución Educativa N° 5166 “Bella Aurora”, se creó 01 de abril del año 1988 con RD. N° 0094 de la Unidad de Servicios Educativos (USE) N° 08 de Puente Piedra., con el nombre de “Luis Alberto Sánchez”, que fue cambiado posteriormente por el nombre de la comunidad Bella Aurora.

A propuesta de la Directiva del Asentamiento Humano de Bella Aurora, se asignó para la construcción de la Institución Educativa, un terreno de 3,400 m², al margen derecho del Km 35.5 de la Panamericana Norte.

En sus inicios funcionó con sólo dos secciones de primer y segundo grado del nivel primario. En el año 1989 se incrementaron sus secciones hasta el quinto grado. En 1991 se convierte en un centro poli docente con ocho secciones primarias. La primera Directora fue la Lic. María Morales Salas.

En 1995, se crea la secundaria y en la actualidad cuenta con 18 secciones de primaria y 15 de secundaria. Un Aula de Innovación Pedagógica y un aula de CRT y Laboratorio de Ciencias.

1.2.2. Población Educativa y docente

Nº 5166 “Bella Aurora del distrito de Puente Piedra, cuenta con una población estudiantil de 850 alumnos distribuidos en 2 niveles, primaria y secundaria. Cuenta con una plana docente con 47 profesores de los cuales 22 pertenecen al nivel primario y 25 al nivel de educación secundaria incluyendo tres auxiliares.

1.2.3. Valores institucionales: Visión, Misión, Principios

MISIÓN

Somos una Institución Educativa de primaria y secundaria **con buen clima institucional** Formamos estudiantes con valores ético-morales, emprendedores, creativos, capaces de afrontar con éxito los retos de una sociedad competitiva; a través del enfoque inclusivo-intercultural, tecnológico, centrada en los aprendizajes, la investigación y conciencia ambiental.

VISIÓN

En el año 2019, la I.E. Nº 5166 Bella Aurora será líder en Puente Piedra con calidad educativa, que aplica el enfoque ambiental y con buen clima institucional. Con una infraestructura moderna con laboratorios **especializados, talleres productivos**, bibliotecas con tecnología de punta, mobiliarios y servicios higiénicos adecuados.

Docentes con vocación de servicio, comprometidos con el trabajo educativo. Estudiantes competentes, con sólidos valores ético-morales, capaces de acceder a estudios superiores e insertarse al mundo laboral competitivo.

VALORES



1.2.4. Realidad Problemática: La calidad de la educación en el Perú

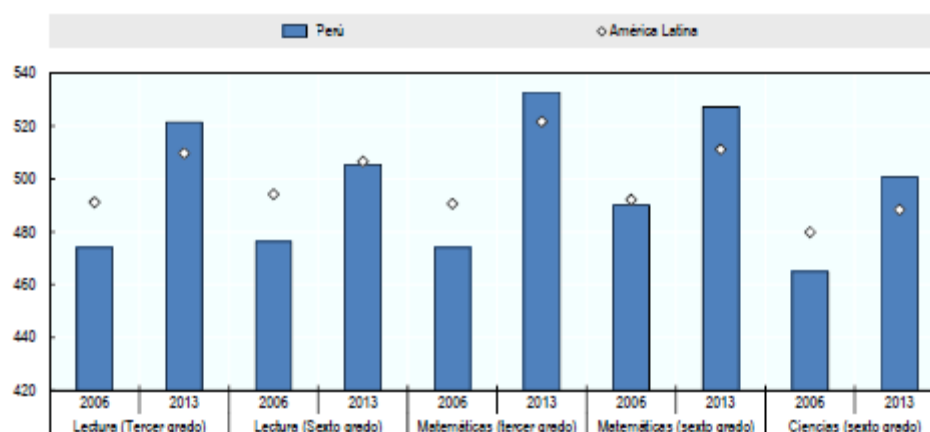
Según un estudio realizado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Avanzando para una mejor educación para el Perú". 2016), publicado el año pasado, llega a la conclusión de que el "Perú ha realizado mejoras significativas en las competencias adquiridas en educación primaria, superando en la mayoría de los casos el promedio de la región".

"Las pruebas fueron realizadas a estudiantes de tercero y sexto grado, correspondientes a niños entre 8 y 9 años y 11 y 12 años, respectivamente

(OREALC/UNESCO, 2014). Estos exámenes arrojan una mejora estadísticamente significativa del rendimiento de los estudiantes peruanos de educación primaria entre 2006 y 2013 para todas las pruebas realizadas. Además, mientras que en 2006 los estudiantes peruanos se situaban por debajo del promedio de la región, en 2013 éstos superan en prácticamente todas las pruebas el promedio de América Latina (Gráfico 2.1). Sin embargo, la diferencia se mantiene significativa frente a Chile que tiene el mejor desempeño de la región”.

GRAFICO N°01: RESULTADOS DE LAS PUNTUACIONES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERU

Gráfico 2.1. Puntuaciones promedio de pruebas de educación primaria Serce (2006) vs. Terce (2013)



Nota: El Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) fue el aplicado en 2006 y el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) fue el aplicado en 2013.
Fuente: OREALC/UNESCO (2014).

“Sin embargo, frente a algunos países de la región y en particular con los países de la OCDE, Perú tiene un amplio margen para impulsar el desempeño educativo. Pese a que Perú ha logrado combinar una fuerte expansión de la cobertura (Sección 1) con el aumento del desempeño promedio, los bajos resultados del país en las mediciones internacionales del aprendizaje siguen indicando que el gran reto por adelante es elevar la calidad de educación para todos los peruanos”.

“La calidad de la enseñanza es uno de los principales factores que afecta el rendimiento de los estudiantes. Los problemas que aquejan a la profesión docente han sido uno de los principales factores detrás de la mala calidad de la educación en el Perú. Estos incluyen la inadecuada formación del profesorado, la insuficiente remuneración, y un marco regulatorio que no incentiva el profesionalismo (Rivero, 2010). Frente a los desafíos de impulsar el desempeño educativo y favorecer una calidad de educación para todos, Perú ha realizado una serie de políticas y reformas que permiten cerrar estas brechas. La reforma de la profesión docente es un importante paso hacia adelante para mejorar la calidad de la educación en el Perú. La introducción de procesos de evaluación para poner la meritocracia en el epicentro de la carrera docente y mejorar la remuneración de los docentes también es un paso acertado”.

Finalmente, cabe resaltar una afirmación que realiza la OCDE en su estudio, respecto a la calidad educativa, con la cual estamos de acuerdo: “Sea cual fuere el lugar donde viven, todos los estudiantes deben aprender a interpretar numerosos tipos de textos escritos, desde etiquetas de medicamentos hasta ofertas de empleo, desde estados de cuenta bancarios hasta grandes obras literarias. Tienen que saber hacer cuentas, de modo de poder comprar y vender productos en los mercados, elaborar presupuestos familiares, interpretar convenios de préstamo o escribir códigos de ingeniería de software. Requieren también de los razonamientos complejos y de la creatividad que se desarrollan a partir de esas habilidades básicas. Y necesitan las competencias socioemocionales (como la perseverancia y la capacidad para el trabajo en equipo) que los ayuden a adquirir y aplicar esas capacidades básicas y otras habilidades”.

En ese marco, desde el propio Ministerio de Educación, se han realizado recientemente algunas evaluaciones que se presentan a continuación.

a) Resultados educativos en el Perú: La evaluación Censal de Estudiantes (ECE)

En los últimos años en el Perú una serie de instituciones públicas y privadas viene evaluando y monitoreando la calidad educativa. Para ello aplican una serie de herramientas que les ha permitido obtener información confiable acerca de la evolución de la calidad educativa, tanto de la pública como privada.

Una de las más importantes es la que viene realizando últimamente el Ministerio de Educación –MINEDU, bajo la modalidad de Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), que permite recoger información acerca de los aprendizajes de estudiantes de segundo grado de primaria y, en algunos departamentos del país, de los estudiantes de cuarto grado de primaria en Lectura y Matemática. Ello porque se espera que en los primeros grados de la educación primaria los estudiantes hayan consolidado el aprendizaje de la lectoescritura y el dominio básico de algunos conocimientos matemáticos fundamentales, lo que les permitirá ir aprendiendo a lo largo del ciclo escolar.

Al respecto, a continuación, presentamos los resultados del último censo realizado (2016), los mismos que muestran una mejora en la calidad educativa a nivel de todo el país, pero con algunas variaciones por departamento, debido a las características socio económicas y culturales muy particulares de cada uno de ellos, y que influyen de manera significativa sobre los resultados de la evaluación.

En ese sentido, a fin de facilitar la comprensión de éstos, es necesario conocer primero las siguientes categorías de evaluación del aprendizaje que se han tomado en cuenta: **INICIO** (el estudiante no logró los aprendizajes esperados), **PROCESO** (el estudiante logró parcialmente los aprendizajes esperados), **SATISFACTORIO** (el estudiante logró los aprendizajes

esperados y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente).

Nivel Primario: El gráfico N° 02 muestra que los alumnos de 2° de primaria en el tema lectura, descendieron en el nivel satisfactorio de 50% a 46%, del año 2015 al 2016.

IMAGEN 01: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL EN LECTURA DE LOS ALUMNOS DE 2° DE PRIMARIA 2015-2016



Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016

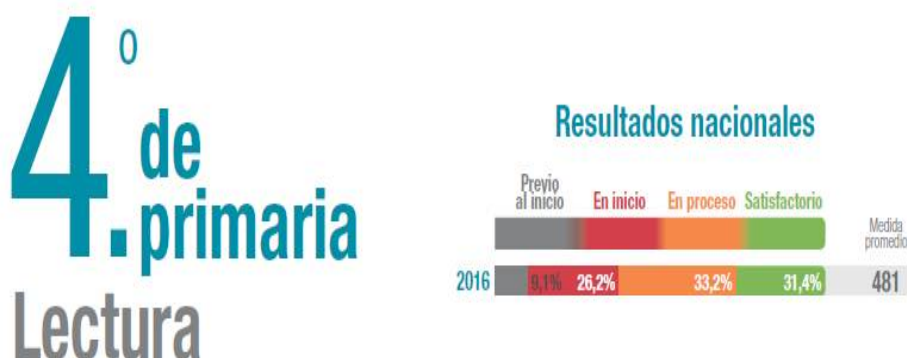
IMAGEN 02: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL EN MATEMATICA DE LOS ALUMNOS DE 2° DE PRIMARIA 2015-2016



Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016

En cambio, en el área de matemática la situación ha sido diferente, puesto que subió de 27% a 35% el nivel satisfactorio. Ello nos indica que este tema claramente se ha producido una mejora rescatable en el nivel de aprendizaje de los alumnos de primaria (ver gráfico N° 02 y 03).

IMAGEN 03: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL DE LECTURA DE LOS ALUMNOS DE 4° DE PRIMARIA 2015-2016



Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016

En cuanto a los alumnos del 4° de primaria, respecto a lectura, tenemos que el nivel satisfactorio casi iguala al nivel en proceso (31% y 32%); no obstante, esta cifra, es conveniente destacar que el nivel de inicio es bastante significativo (26%), lo cual muestra que hay muchas limitaciones en cuanto al aprendizaje de lectura; no se puede comparar con el año anterior, puesto que este grado se incorporó en la última medición (ver gráfico indicado).

IMAGEN 04: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL DE MATEMATICA DE LOS ALUMNOS DE 4° DE PRIMARIA 2015-2016

4^o de primaria

Matemática

Evaluación Censal -2016



Fuente:
MINEDU.

En lo que se refiere a matemática, el resultado es aún más preocupante. Así tenemos por ejemplo que el nivel satisfactorio, solo llegó al 25%, existiendo una gran cantidad en el nivel “en proceso” (42%), que también refleja una situación de preocupación en cuanto al aprendizaje de esta materia, aunque menor si se le compara con la lectura.

NIVEL SECUNDARIO: En cuanto al nivel secundario la evaluación ha tomado 03 áreas: Historia y geografía, lectura y matemática, de los alumnos del 2° de secundaria. Los resultados en este caso son menos satisfactorios comparados al nivel primario. Así tenemos por ejemplo que, en Historia y Geografía, el nivel satisfactorio solo alcanzó el 15%, mientras que en proceso el 34%.

IMAGEN 05: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL DE HISTORIA, GEOGRAFIA Y ECONOMIA DE LOS ALUMNOS DE 2° DE SECUNDARIA 2015-2016

2^o de secundaria

Historia, Geografía y Economía

Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016



Igualmente ha ocurrido en las materias de lectura y escritura. En el caso del primero tenemos por ejemplo que el nivel satisfactorio llegó a 14%, que es casi igual al del año pasado, y más bien en donde se notan cambios es en el nivel de proceso que subió de 23% a 28% (ver gráfico).

IMAGEN 06: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL DE LECTURA DE LOS ALUMNOS DE 2° DE SECUNDARIA 2015-2016



Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016

Similar situación se presenta en el tema de matemática, donde incluso se observa que, si bien es cierto que se incrementó ligeramente, del 2015 al 2016 (de 10% a 12%), éste sigue siendo bajo y refleja el limitado aprendizaje de los alumnos del 2° año de secundaria respecto a esta materia. Si miramos los otros niveles de resultados, podemos darnos cuenta de esta situación (ver gráfico).

IMAGEN 07: RESULTADOS DE LA EVALUACION CENSAL DE MATEMATICA DE LOS ALUMNOS DE 2° DE SECUNDARIA 2015-2016



Fuente: MINEDU. Evaluación Censal -2016

b) Problemática del objeto de estudio

La Institución Educativa Bella Aurora de Puente Piedra, muestra también una problemática que se refleja en lo descrito anteriormente, cuyos resultados se pueden visualizar en el PEI.

Efectivamente, en las imágenes siguientes se aprecia problemas relacionados al desempeño general de la Institución, y de sus diferentes componentes: programas y procesos institucionales, docentes, alumnos, asuntos administrativos y el uso de las nuevas herramientas digitales para mejorar el desempeño y servicio educativo que brinda (ve imágenes).

2.1. DIAGNOSTICO FODA DEL ALUMNADO.

ASPECTO	NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes colaboradores con la Institución Educativa. ✓ Destacada participación en la banda, desfile escolar. ✓ Destacada participación en actividades deportivas, concursos de matemática. ✓ Alumnos con deseos de superación. ✓ Participación para la mejora ecológica en la Institución Educativa. ✓ Laboratorio de cómputo e innovación. ✓ Alimentación saludable. ✓ Laboratorio de C.T.A. biblioteca, talleres de inglés. ✓ Soporte pedagógico (Reforzamiento escolar). ✓ Día del logro. ✓ Estudiantes que aprenden desarrollando capacidades a través del nuevo enfoque pedagógico. ✓ Organización estudiantil, policía ecológica, cruz roja etc. ✓ Logran aprendizajes significativos en la ECE, 2013 – 2014 en comprensión lectora. ✓ Apoyo de SAANE. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja autoestima. ✓ Falta de técnicas y hábitos de estudio. ✓ Escasa identidad cívica patriótica. ✓ Poca conciencia ambiental. ✓ Estudiantes que no se presentan a los exámenes de subsanación. ✓ Estudiantes que no tienen documentación o en su defecto, están incompletos. ✓ Estudiantes que destruyen el material educativo existente en las aulas. ✓ No cumplen con el R.I. ✓ Llegan tarde o faltan a la Institución Educativa. ✓ Estudiantes agresivos. ✓ Alimentación deficiente. ✓ Proviene de familias disfuncionales. ✓ estudiantes con poca asesoría Psicológica. ✓ Incumplimiento de funciones en cuanto a organización estudiantil. ✓ Poca identidad entre compañeros (as). ✓ Estudiantes que trabajan y estudian. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campañas de tutoría efectivas. ✓ Convenio con el centro de salud. ✓ Apoyo de la Policía nacional y el serenazgo. ✓ Apoyo de la parroquia. ✓ Donaciones de mochilas y cuadernos. (MED). ✓ Campañas de alimentación saludable. ✓ Encuentros familiares. ✓ Desayuno escolar. ✓ Programa de recuperación pedagógica. ✓ Trabajo efectivo de BAPE. ✓ Gran cantidad de estudiantes de otras Instituciones Educativas. ✓ Escuela de padres. ✓ Labor efectiva de la promotora cultural. ✓ Encuentro de líderes organizado por el congreso. ✓ Internet. ✓ Ferias vocacionales. ✓ Docentes fortalezas. ✓ La interculturalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaminación externa de su comunidad. ✓ Aparición de epidemias infecto contagiosas por falta de higiene. ✓ Accidentes de tránsito como causa de la imprudencia peatonal. ✓ Ludopatía a juegos en Red – tragamonedas. ✓ Competencia con las I.E.P. al brindar un servicio educativo de calidad en el turno tarde y mañana. ✓ Embarazo precoz. ✓ Estudiantes expuestos al consumo de drogas y alcohol. ✓ Estudiantes expuestos a las malas juntas. ✓ Discriminación escolar. ✓ Medios de comunicación. ✓ El internet. ✓ Expuestos al acoso sexual.

2.3 DIAGNÓSTICO FODA DE LOS PADRES DE FAMILIA

ASPECTO	NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PADRES DE FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confianza en la I.E. "Bella Aurora" ✓ Padres de familia que se identifican con la I.E. ✓ Padres de familia que realizan apoyo a la institución a través de las faenas y BAPES. ✓ Algunos padres de familia que cuentan con educación superior, son profesionales. ✓ Participación de los PP.FF. en jornadas y encuentros. ✓ Organización de padres de familia en APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maltrato de algunos padres de familia para con sus hijos. ✓ Falta de recursos económicos en algunos padres de familia (extrema pobreza). ✓ Familias disfuncionales que afectan el rendimiento académico de sus hijos. ✓ Algunos padres tienen bajo nivel cultural. ✓ Algunos padres tienen empleos informales. ✓ Existen padres que ejercen la violencia familiar. ✓ Desconocimiento e incumplimiento de sus deberes y derechos, así como de las normas legales. ✓ Alto índice de padres que no asisten a las reuniones técnico pedagógico jornadas, encuentros convocados por los docentes y por los comités de aula. ✓ Desconocimiento e incumplimiento del reglamento interno de la IE. padres permisivos. ✓ Falta de apoyo y seguimiento al trabajo pedagógico y conductual de sus hijos. ✓ Desinterés de algunos padres de familia por la educación de sus hijos. ✓ Padres que incumplen acuerdos de asamblea de APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de padres de familia MINEDU ✓ Existen alianzas estratégicas para el desarrollo de Escuela para Padres. ✓ Participación de los padres en los proyectos organizados por la UGEL, DRELM, MINEDU. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Violencia familiar. ✓ Pobreza Extrema. ✓ Divorcio ✓ Abandono de hijos. ✓ Falta de una buena organización de APAFA, recién en proceso de formalización.

2.4 DIAGNÓSTICO FODA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

ASPECTO	NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal administrativo encargado, con voluntad de trabajar y aprender. ✓ Personal administrativo abierto a las mejoras institucionales, que cumple la doble función de ✓ Auxiliar de laboratorio y apoyo en secretaria. ✓ Cuenta con un ambiente de laboratorio en implementación. ✓ Personal que se preocupa por capacitarse y actualizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de personal como secretaria y oficinistas. ✓ Llegada extemporánea de los materiales de laboratorio y poca información con lo que se cuenta. ✓ Mantenimiento y uso inadecuado de los materiales de laboratorio. ✓ Personal administrativo no cumple con su función por atender otras necesidades de la I.E. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de capacitaciones por instituciones públicas y privadas. ✓ Donación de materiales de laboratorio por el MED. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Malestar por tardanza y/o incumplimiento en los trámites de documentos, debido a que los estudiantes no cuentan con documentación completa. ✓ Desorganización y atraso en la documentación realizada. ✓ Deterioro de los materiales de laboratorio por inadecuado mantenimiento.
PERSONAL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal de limpieza con voluntad de asumir actividades administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de funciones del personal de limpieza por asumir otras funciones. ✓ Desconocimiento del buen uso de implementos de protección de salud (mascarillas por parte del personal de limpieza) ✓ Ante la inasistencia de un personal nadie lo reemplaza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La UGEL envía oportunamente artículos de limpieza. ✓ Los comités de aula se organizan para adquirir material de limpieza para sus aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de roedores aves, insectos. ✓ Proliferación de enfermedades causadas por los agentes

2.8 DIAGNÓSTICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ASPECTO	NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso al internet brindado por el MED. ✓ Se cuenta con 65 laptops XO para el nivel secundario. ✓ Se cuenta con 4 laptops en el nivel primario. ✓ Se cuenta con dos proyectores. ✓ Tenemos una laptop Lenovo para primaria. ✓ Tenemos 2 EDECAN. ✓ Se cuenta con un aula especial para innovación. ✓ Docentes (02) encargados del servicio de innovación, uno para primaria y otro para secundaria. ✓ Aula de cómputo en implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de la señal de internet en forma constante, por la poca capacidad de gigabyte. ✓ Poca capacitación a docentes. ✓ Manejo inadecuado del uso del internet, por algunos estudiantes. ✓ Falta equipo de CPU con programa Word. ✓ Poca asistencia al aula de innovación de algunos docentes. ✓ Docentes que no presentan sus sesiones de aprendizaje, improvisan sus actividades. ✓ Pocas horas impartidas en innovación pedagógica. ✓ Deterioro de las laptops XO. ✓ Sesiones de aprendizaje pocas motivadoras. ✓ Falta de software de seguridad a fin que los estudiantes no ingresen a páginas prohibidas, para menores de edad. ✓ Falta de un plan de mejora de la calidad del servicio del aula de innovación. ✓ Pocas horas impartidas en innovación pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A través del aula de innovación se desarrollen aprendizajes significativos en los estudiantes. ✓ Que los docentes utilicen el aula de innovación en forma constante para desarrollar sus clases. ✓ Utilizar los aspectos positivos del internet, para actualizar a los estudiantes en las diferentes áreas del conocimiento. ✓ Adquisición de maquinarias de computación. ✓ Realizar aprendizajes interactivos con el fin de desarrollar en los estudiantes contenidos académicos y pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El deterioro de las laptops XO. ✓ Que los estudiantes ingresen a páginas peligrosas (pornografía). ✓ Que los estudiantes utilicen las tecnologías de la información para desarrollar sus aprendizajes en forma inadecuada.

Ante este diagnóstico, se plantea como reto a alcanzar en el futuro (periodo de cinco años), una Institución Educativa líder en la formación integral del educando y declarada Escuela Limpia y Saludable. Formándolo de manera humanista, científica y tecnológica, con sólidos valores de tipo ético, moral y cívico. Con la convicción de que el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales, la democracia, la tolerancia y el liderazgo participativo, son las bases del éxito en la ejecución de planes y proyectos, damos por sentado el compromiso y responsabilidad en el cumplimiento del contenido que a continuación se expone.

Así, han establecido como perfiles deseables para ese periodo de tiempo, a nivel de institución y de dirección, los siguientes:

PERFIL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

- La I.E N° 5166" Bella Aurora" es de gestión estatal que se desarrolla dentro los principios de la educación primaria y secundaria.
- Sustenta su desarrollo institucional en el PEI.
- Sustenta su vida institucional en constante relación con la naturaleza, la comunidad y los avances tecnológicos, compartiendo experiencias orientadas al campo científico y productivo.
- Genera proyectos de prevención y buen uso del tiempo libre orientados al desarrollo integral de los estudiantes mejorando la convivencia familiar e institucional.
- Genera proyectos productivos de auto sostenimiento a través del comité de gestión empresarial.
- Planifica, organiza, ejecuta y evalúa con actividades socioculturales y deportivas que contribuyan a la Formación integral del aprendizaje.
- Brinda una educación integral con sesiones de aprendizaje centrado en el estudiante, de prevención integral y uso adecuado del tiempo libre.
- Mantiene y se traza retos fortaleciendo su imagen institucional.
- Tiene una infraestructura acorde a las exigencias de la población estudiantil y los avances tecnológicos.
- Promueve el desarrollo de un clima institucional en un ambiente de armonía y cordialidad.
- Organiza cursos de capacitación y actualización de docentes
- Participa activamente en eventos culturales deportivos y organizados a nivel local y social.

PERFIL DE LOS DIRECTIVOS:

- Promover la puesta en marcha de las actividades propuestas en el PEI.

- Líder pedagógico que apoya el desempeño docente con el acompañamiento y monitoreo docente.
- Tener los conocimientos actualizados de la gestión educativa interna y externa de la calidad.
- Tener conocimientos básicos de la administración y los lineamientos de la política de estado.
- Dominar la legislación educativa a nivel secundaria y primaria.
- Dominar la tecnología educativa con manejo de programas y aplicativos educativos.
- Tener una sólida formación moral, cultural y pedagógica.
- Actuar con equidad, pluralismo y sobre todo con profesionalismo.
- Ser líder democrático, y emprendedor en la I.E. y localidad.
- Actuar con diligencia y respeto a la dignidad del personal.
- Tener conocimiento de la realidad social, económica, política y cultural del contexto de la localidad

1.3. Justificación del Estudio

La justificación del presente estudio se basa en que:

- Es un aporte importante al conocimiento del liderazgo docente de la I.E. Bella Aurora, puesto que permite obtener información sistematizada de la situación actual, para proponer alternativas, como un programa de liderazgo docente para mejorar el desempeño institucional.
- A la Institución Educativa le permitirá contar con una herramienta de gestión para el mejoramiento del servicio educativo que brindan a la colectividad, en la medida que dispondrá de mejores criterios técnicos para tomar decisiones institucionales.

- Profesionalmente me ha permitido tener un mayor conocimiento sobre el el liderazgo docente y el desempeño de las instituciones educativas; así como sensibilizarme acerca del impacto positivo que tiene éste en la calidad del servicio educativo que se brinda a la colectividad.

1.4. Planteamiento del problema

La institución educativa Bella Aurora, como se ha referido anteriormente afronta una serie de problema en su desarrollo. Sin embargo, en este ítem es importante precisar los que forman parte del objeto de estudio. Así tenemos que los más resaltantes tienen que ver con el débil liderazgo del personal directivo, para encaminar a la institución hacia la excelencia educativa. Este hecho dificultad el trabajo concertado y de equipo junto con los docentes, para llevar adelante procesos de cambio para le mejora del servicio educativo.

De allí que la institución no cuente con información sistematizada acerca del desempeño institucional en relación al servicio público que brinda (educación primaria y secundaria), y las funciones y responsabilidad que le corresponde a los docentes en esta tarea. Por ello se aprecia en el cuadro mucha resistencia de los docentes hacia el cambio, bajo desempeño pedagógico, tensiones y conflictos por el uso de ambientes, cruce de funciones, actitudes poco colaborativas, etc. (ver imagen siguiente).

2.2 DIAGNÓSTICO FODA DE LOS DOCENTES.

ASPECTO	NIVEL INTERNO		NIVEL EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de los docentes participan en las capacitaciones realizadas por la UGEL – MINEDU. ✓ Docentes con estudios de maestría, segunda especialidad, diplomado, y un docente doctor en educación, con gran experiencia e identificados y comprometidos con la I.E. ✓ Docentes con conocimiento del manejo de los tics. ✓ Docentes que promueven el desarrollo de competencias de los estudiantes, haciendo uso de las herramientas y materiales de las rutas de aprendizaje. ✓ Los docentes participan en actividades extracurriculares (ferias, bingos y otros). ✓ La totalidad de docentes son titulados. ✓ Docentes que cuentan con soporte pedagógico presencial y virtual. ✓ Docentes con nivel magisterial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algunos docentes con resistencia al cambio, (enseñanza tradicional), que no aplican el enfoque por competencias. ✓ Algunos docentes no se identifican con la I.E. ✓ Dificultades en la coordinación y consenso entre docentes del nivel primario y secundario. ✓ Falta de ejecución de proyectos de innovación. ✓ Inasistencia y tardanza de algunos docentes. ✓ Incumplimiento de la planificación curricular. ✓ Algunos docentes no dosifican el tiempo, tampoco motivan a sus estudiantes en sus sesiones de aprendizaje. ✓ Algunos docentes no saben elaborar adecuadamente sus unidades de aprendizaje, sesiones, diversificación. ✓ Docentes que tienen manejo del aula. ✓ Algunos docentes en el cambio de turno, no dejan el aula ordenada, originando demora en la limpieza de repaso para el otro funcionamiento del otro turno. ✓ Algunos docentes no cuentan con internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes que cuentan con la confianza de PP. FF y la comunidad. ✓ Reciben asesoría de soporte pedagógico. ✓ Acceso a cursos virtuales MINEDU – PERU EDUCA. ✓ Talleres, guías Capacitaciones UGEL – MINEDU. ✓ Charla Centro Materno Infantil, PNP, Municipio, Defensa Civil – otras instituciones. ✓ Acceso a herramientas virtuales, rutas de aprendizaje, mapas de progreso, Perú Educa. ✓ Entrega de materiales, guías para el docente por parte del MINEDU. ✓ El aprecio de la I.E. por parte de la comunidad ✓ Obtener becas para estudios de post grado. ✓ La adjudicación de bienes y materiales de estudio por parte de los órganos estatales. ✓ Convenio con instituciones públicas y privadas para apoyo en el desarrollo de sus actividades profesionales y académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algunas prácticas pedagógicas rutinarias sin logros de aprendizaje, sin desarrollo de capacidades. ✓ Racionalización por excedencia, por falta de alumnos. ✓ Rompimiento de RRHH. ✓ Deterioro de la imagen institucional.

En ese marco hemos identificado como problema de investigación: *¿Qué relación tiene el desempeño institucional y la innovación pedagógica de a I.E. N° 5166 Bella Aurora, de Puente Piedra, con la capacidad de liderazgo de los directivos y docentes en el desarrollo de sus funciones directivas y educativas?.* Ante este problema se ha propuesto como Hipótesis que: *“Si se diseña y aplica un Programa de fortalecimiento del liderazgo docente; entonces se mejorará el desempeño institucional y la innovación pedagógica la I.E. N° 5166 Bella Aurora, generando un impacto positivo en el servicio educativo que brinda.*

1.6. Metodología empleada

La investigación realizada podemos caracterizarla de tipo Diagnóstico-Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados se formula una Propuesta de Mejora de la situación encontrada. El proceso investigativo tuvo dos fases, una de gabinete y otra de campo, en las que se ha utilizado tanto herramientas del enfoque cuantitativo (encuestas), como del enfoque cualitativo (entrevistas y observación directa de campo). Estas se aplicaron al personal directivo de la I.E., así como a un grupo de 12 docentes.

1.5. Objetivos de investigación

Objetivo General

Diseñar y proponer un Programa de Liderazgo docente para mejorar el Desempeño Institucional y la Innovación Pedagógica en la I.E. 5166 -Bella Aurora, Puente Piedra, Lima.

Objetivos específicos

- Conocer la situación del desempeño institucional en la I.E. en relación a la calidad del servicio educativo que brinda a la colectividad.
- Identificar los puntos críticos de la innovación pedagógica en el ejercicio de la práctica docente en la I.E. Bella Aurora, distrito de Puente Piedra para formular un Programa de Mejoramiento.
- Fundamentar una propuesta de un Programa de Liderazgo Docente para mejorar el desempeño de la Institución Educativa Bella Aurora del distrito de Puente Piedra, Lima.

Diseño de la investigación

Descriptiva, propositiva y explicativa.

Población y muestra

La población de estudio fue 47 docentes que laboran en la I.E. Y la muestra de 10 docentes y 2 directivos (director y subdirector), a quienes se les aplicó la encuesta.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La encuesta: sirvió para recoger de manera rápida la opinión de los docentes acerca del desempeño institucional de la I.E. Bella Aurora y los aspectos críticos de la gestión y la innovación educativa.
- La entrevista: a través de ésta se obtuvo información acerca del funcionamiento del servicio educativo que brinda la I.E a la población del distrito de Puente Piedra y los factores que dificultan un desempeño institucional de mayor calidad.
- La observación: esta técnica nos permitió visualizar el funcionamiento del servicio educativo.
- Técnica de Análisis Documental: se usó para la revisión de los documentos sobre el tema del desempeño docente. Se hizo mediante Fichas bibliográficas para ordenar, en forma sistemática, la bibliografía consultada.

Procedimientos para la recolección de datos

Consistió en: a) Trabajo de campo para hacer las entrevistas y el recojo de los documentos de la I.E, b) Ordenamiento y codificación de datos, c) Tabulación de datos en función de las dimensiones de la realidad definidas, d) Elaboración de Tablas estadísticas y Gráficos.

En cuanto al análisis de los datos, se procedió así: a) Seriación: Se ordenaron los instrumentos de recolección de datos. b) Codificación: Se codificaron de acuerdo al objeto de estudio. c) Tabulación: tabulación, empleando la escala numeral del programa SPSS versión 22 y Excel.

Campo de acción y objeto de estudio

Políticas Públicas de Gestión de Servicios Educativos. Servicio Educativo de la I.E. El objeto de estudio el desempeño institucional y la innovación pedagógica.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del problema de investigación

Sobre el tema de investigación existen antecedentes a nivel internacional, como también nacional y regional. A continuación, se hace un breve balance de los mismos:

- Hernández R. (2007) en su investigación titulada: “Prácticas prometedoras de desempeño institucional asociadas al nivel de logro académico de las escuelas. lecciones desde escuelas secundarias con mejores niveles de rendimiento en el estado de Chihuahua”, México, se identifican factores críticos que caracterizan el desempeño de escuelas secundarias polarizadas por su nivel de logro académico derivado de los resultados de la aplicación de ENLACE 2006. El estudio se ubica en un paradigma principalmente cualitativo, no obstante emplea instrumentos y técnicas cuantitativas, por lo que puede identificarse con una metodología mixta. En dicho estudio, el desempeño institucional se aborda en las dimensiones de la gestión escolar y la participación y valoración social de las escuelas. Concluye que existe una relación fuerte entre los resultados académicos de las escuelas y el desempeño institucional.
- Portocarrero, J. (2014) en su estudio: “El liderazgo docente y el rendimiento académica en el área de persona, familia y relaciones humanas de los alumnos en la I.E. 5117, Universidad César Vallejo, Lima, cuyo objetivo fue hacer un estudio descriptivo y correccional con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo docente y el rendimiento académico en el área de Persona, familia y relaciones humanas en los alumnos. Así, midió la variable Liderazgo docente mediante un cuestionario con respuestas categorizadas en una Escala de Likert. Entre los resultados encontrados señala que: El análisis correlacional de las variables Liderazgo docente y rendimiento académico mediante la determinación del coeficiente Rho de Spearman reveló que

existe una relación significativa entre el liderazgo docente y el rendimiento académico ($Rho \text{ de Spearman} = 0.893$; $p < .05$). Se ha hallado una relación significativa ($Rho \text{ de Spearman} = 0.703$; $p < 0.05$) entre la dimensión motivación que inspira el líder y el rendimiento académico en el área de Persona, Familia y Relaciones Humanas en alumnos de secundaria. De este modo concluye que el liderazgo docente entendido como un direccionamiento compartido y pedagógico ejercido por el docente, en la que se gestiona la didáctica en el aula, crea las condiciones organizativas para desarrollar un modelo democrático y evalúa y conoce la mejora el rendimiento académico en el aula, tiene una gran influencia en el rendimiento académico de los alumnos.

- Rosario Flores, A. R. en su investigación denominada: “La gestión educativa y el desempeño docente de la educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, distrito de Puente Piedra –Lima, 2016, Lima”. Universidad Nacional Mayor San Marcos, hace una investigación de tipo básica, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico; es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece relación entre dos variables: la gestión educativa y el desempeño docente. Una de sus conclusiones principales fue que: Sí existe una relación significativa entre la gestión educativa con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Distrito Puente Piedra – Lima – 2016, un nivel de 0.837, y se afirma que existe un nivel de correlación significativa y positiva alta entre ambas variables.
- Mora J. (2017) en un estudio denominado: “Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, año 2016”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de educación básica regular, arribó a las siguientes conclusiones: Existe

relación significativa ($r=0.893$; $p<.05$) entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes en su práctica pedagógica. Asimismo, Existe relación significativa ($r=0.874$; $p<.05$) entre las liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para planificar el trabajo pedagógico en función de las características de los estudiantes, el dominio disciplinar, las estrategias pedagógicas y los recursos con las que dispone.

2.2. Liderazgo docente y pedagógico

a) Enfoque del MINEDU, acerca del liderazgo pedagógico

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Marco de Buen Desempeño del Directivo. Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo. Sin

embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997). En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

b) Liderazgo docente y gestión educativa

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

En la investigación de Leithwood et al. (2006) se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar al personal.

- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

c) Desempeño Docentes e Institucional de las Instituciones Educativas

Evaluación de los desempeños

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva. Evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes

Evaluar el desempeño de los docente y directivos docentes, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo. Esta evaluación está referida a la idoneidad ética y pedagógica que

Desempeño institucional y eficacia escolar

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que se ha llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, que identifica características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten) los directivos y profesores en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- Planificación rigurosa del proceso pedagógico, en la que se brinda espacio para el aporte individual de las y los docentes.

2.3. Liderazgo docente e Innovación educativa

a) Innovación Educativa

Por innovación se entiende la acción de incorporar algo nuevo en una realidad existente, lo cual transforma su ser y su funcionamiento, de manera que los efectos resultantes sean mejores (Rivas, 2000). La innovación implica, por lo tanto, una acción de transformación que apunta a la mejora de los resultados por los cuales se trabaja.

En el área específica de la educación, la innovación se puede definir como: La posibilidad de cambiar los ejes fundamentales de la escuela, es romper con lo viejo, para buscar un nuevo equilibrio, destinado a alcanzar mayores logros, mayores niveles de calidad. Se trata de un proceso permanente, espiralado, complejo y contradictorio, nunca libre de conflictos. Innovar es así, romper con los aspectos estructurales de la escuela, es producir ideas nuevas y recrear las viejas, es un acto de creatividad permanente. (Aguerrondo et ál., 2006, p. 46).

Desde esta perspectiva, innovar comprende el todo de la estructura organizativa, como proceso integral, que surge desde los fundamentos mismos que definen a la educación. Su objetivo se centra en la cantidad y la calidad de los logros que se persiguen, y se genera a partir de lo existente, es, por lo tanto, un proceso de destrucción creadora.

b) Tipos de innovaciones

Se definen diversas clasificaciones en lo referente a las innovaciones. Rivas (2000) determina como criterios clasificatorios, elementos tales como los componentes, el modo de realización, la amplitud de la innovación y la

intensidad del cambio propuesto. Las innovaciones según los componentes, se definirán de acuerdo con la cantidad de elementos que afecte.

Así, se pueden señalar innovaciones propias a instalaciones escolares, definiciones de roles o las relaciones entre las partes. Las innovaciones según el modo de realización, incluyen las categorías sustitución, alteración, reestructuración y reorientación en los valores, entre otras, referentes todas a la forma en que se ejecutan los procesos innovadores.

Las categorías que comprende la clasificación por amplitud son definidas por la singularidad o pluralidad de quienes llevan a cabo la innovación, de manera que variarán según sean muchas o pocas las personas incluidas. La clasificación de las innovaciones según la intensidad comprende la dimensión del cambio que se genere en el rol del docente y su consiguiente desempeño pedagógico y relacional.

Dentro de estas se definen las adicionales y las fundamentales. Las innovaciones adicionales transforman procedimientos sin modificar el rol básico docente, implican mejoras o cambio en el método pedagógico utilizado, pero sin transformarlo esencialmente. Las innovaciones fundamentales, por su parte, comprenden transformaciones en el rol docente, transformando el comportamiento educativo en las diferentes áreas y dimensiones que incluye el sistema educativo.

Este tipo de innovación incluye, según señala Rivas (2000): Modificación en los objetivos e intenciones, en los procesos educativos y las estructuras escolares. Implican alteraciones en la metodología, en los contenidos educativos, en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones, en el clima escolar, incluyendo el cambio en los valores y la cultura de la institución escolar. (p. 60)

Partiendo de estas innovaciones se genera un proceso enseñanza-aprendizaje diferente, que contribuye a producir seres humanos desde procesos de pensamiento y valores diferentes, posibilitando la incorporación sociocultural y económica, de forma crítica, constructiva, creativa y solidaria, alejándose de los principios de competitividad, egocentrismo y sobrevaloración del consumo que produce la lógica globalizada de mercado que define actualmente el proceso educativo.

2.4. Teoría del liderazgo transformador

Existen diversas teorías sobre liderazgo, sin embargo, en esta investigación se asumió la del Liderazgo Transformador, por considerarla acorde con nuestros planteamientos

Teoría del Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador es una de las teorías más desarrolladas y aceptadas en la actualidad, Bernard M. Bass es el principal teórico, desarrolla su propuesta teniendo como base a la Teoría del Liderazgo Carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013).

La diferencia principal radica en que el liderazgo carismático prioriza el análisis del comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, por su parte el liderazgo transformacional centra su mirada en la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejos, 2009).

Burns (1978) introdujo el concepto y construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Conceptúa al liderazgo como un proceso de influencia de

los líderes sobre sus seguidores. A pesar de rescatar elementos del modelo de liderazgo transaccional, establece claras diferencias, en el transaccional los seguidores son motivados por sus intereses particulares, mientras que el transformacional la motivación los intereses particulares son desplazados por el beneficio de la organización.

El liderazgo transaccional se manifiesta cuando los líderes premian o sancionan a los seguidores en relación al rendimiento que estos tengan en relación a las metas de la organización.

A partir del análisis que se hace de la Teoría Transaccional, Bass plantea dentro del denominado Liderazgo Transformacional, que un líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, asimismo estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estas acciones generan confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello inicialmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. “De todos modos, sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

El líder transformacional es carismático y los colaboradores buscan parecerse a él, a los cuales inspira con nuevos desafíos, les estimula intelectualmente para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento (Bass, 1990)

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave. A continuación, se detallan cada uno de los cuatro componentes del líder transformacional:

1.- Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.

2.- Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas, aunque no coincidan con las de sus responsables.

4.- Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando

a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

5.-La Tolerancia Psicológica, donde el humor y la parte emocional contribuyen a la resolución de conflictos.

Junto a los componentes desarrollados, existen otros autores (Alvarez, 1998) que incluye otras como:

6.-Capacidad de construir un liderazgo compartido, fundamentado en la participación de todos los miembros, crea condiciones para que todos los seguidores construyan la misión, la visión y los valores en forma consensuada.

7.-Trabajo en equipo como estrategia para desarrollar sinergia necesaria para lograr los propósitos institucionales

8.-Tiempo y recursos para la formación continua de los colaboradores como una forma de crecimiento profesional y personal

9.-El líder que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser representante institucional.

La estimulación intelectual, cuando se obtiene la nueva idea, producto de esta estimulación, le sucede: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. A partir de esto el líder debe preocuparse por el logro de cada una de las metas y motivarla constantemente, esta es la práctica de la consideración individual, por último, el líder debe influir en sus seguidores con hechos y no con palabras, esto es la influencia idealizada que se da en la práctica.

Marco de la Buena Dirección se avanza en la tarea de la construcción de perfiles de competencias directivas, tarea desarrollada desde el área de Educación de Fundación Chile quienes construyen el Modelo de Competencias Directivas propuesto por Fundación Chile, el cual es el segundo eje sobre el que gira el modelo de gestión educativa. Estas competencias se agrupan en funcionales y conductuales y son las siguientes:

- **Gestión Institucional**

- Gestionar los procesos a su cargo
- Gestionar el crecimiento de la escuela
- Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación
- Gestionar recursos humanos

- **Gestión Curricular**

- Generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares
- Asesorar a los docentes en sus procesos de aprendizaje enseñanza
- Desarrollar estrategias educativas del establecimiento
- Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje
- Orientar a los estudiantes y sus familias
- Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro

- **Gestión de la Convivencia Escolar**

- Gestionar la interacción y convivencia escolar
- Prevenir situaciones de riesgo psicosocial

- Gestionar Redes sociales
- **Competencias Conductuales**
 - Liderazgo efectivo
 - Gestión de la innovación
 - Compromiso social
 - Comunicación para la interacción
 - Trabajo en equipo (Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S, 2011, pág. 56)

Cabe mencionar que los planteamientos sobre los Modelos de Calidad desarrollados desde la lógica empresarial se han ido incorporando también al Modelo Educativo chileno. Aquí el liderazgo está presente en todos los modelos, incrementando la importancia de este en la dirección escolar. Sobre este punto en el artículo “Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile.” Se afirma: Entonces, un primer y gran desafío para la dirección escolar, es asumir los planteamientos del liderazgo o dicho de manera más directa, “identificarse” con estos planteamientos. Esto contiene implicancias muy directas, en cuanto a la responsabilización por los resultados, la generación de un clima escolar adecuado, la creación de redes de comunicación efectiva y en general, asumir la conducción de la organización hacia los grandes desafíos que la sociedad le plantea en la actualidad. (Garay, S & Uribe, M, 2006, pág. 60)

Cabe recordar según lo visto anteriormente que el liderazgo no se centra exclusivamente en el director de la Institución Educativa, sino que en el sistema educativo chileno este incluye al equipo directivo lo que implica una ampliación de las habilidades de liderazgo a otros actores o el asumir, lo que en una perspectiva más reciente se enfatiza como “liderazgo compartido” propicio para este tipo de organizaciones. Si bien es clara la necesidad de

extender las habilidades de liderazgo a otros actores, ejercer un liderazgo democrático y compartir en un equipo dichas habilidades, no se puede olvidar la enorme importancia que tiene en nuestro sistema, la figura del director. (Garay, S & Uribe, M, 2006).

Así como existe una influencia de los modelos educativos de nuestro continente, también existe influencia de lo que se desarrolla en el viejo continente. En el trabajo “La Dirección escolar en el contexto europeo” (Alvarez, 2003) nos brinda una rápida mirada de la problemática de la dirección en Europa y que resumimos en este informe.

A pesar de las diferencias existentes entre los distintos modelos educativos de la Unión Europea, se encuentra que la dirección escolar ha evolucionado desde un perfil autocrático, propio del modelo administrativo de la década del sesenta del siglo XX, hacia un modelo humanista, acorde a los modelos de Desarrollo Organizativo. Las diferencias y coincidencias pueden girar en torno al proceso de selección, el marco normativo y los desafíos propios de cada país.

A pesar de existir diferencias existen invariantes en el papel que deben asumir los directores producto de los acontecimientos similares ocurridos en Europa y que Álvarez (2003) los resume adecuadamente:

- 1.-Gestionar escasos recursos de la Institución Educativa, como consecuencia que los países han controlado mucho el gasto en educación.
- 2.-Gestionar el conflicto y mediadores entre escuela – familia, esto producto del crecimiento de la violencia escolar en los alumnos.
- 3.-Asumir un nuevo perfil de liderazgo en un contexto de diversidad e interculturalidad producida por la inmigración de los países pobres de Europa y también de África.

4.-Asumir un liderazgo que propicie el apoyo, la motivación a los docentes que genere un involucramiento de este en los nuevos proyectos educativos, asumiendo una remuneración igual y quizá con un menor prestigio social.

A partir de estos cambios y los nuevos roles y encargos a ser asumidos por el director y siendo uno de los sobresalientes el liderazgo es que se vienen posicionando estilos de dirección asentados en un liderazgo compartido, aquí encontramos:

a) el *Liderazgo Instructivo y Educacional*, entiende a la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende,

b) Liderazgo Transformacional de Bass se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés,

c) *Liderazgo compasivo de Swann*, se fundamenta en la necesidad del ejercicio de la compasión, que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás. En la práctica significa interacción afectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar,

d) *Liderazgo resonante de Goleman y Boyantzis*, fundamentado en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación, no sólo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Se plantean

la necesidad de que el líder aprenda a conocer y usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores. (Alvarez, 2003, pág. 19)

Parecería ser que el liderazgo transformacional y el sostenido en el manejo adecuado de las emociones son los más sobresalientes. De los países europeos, es España uno de los de mayor presencia en nuestro país, vemos que los estudios de dirección están relacionados con el liderazgo. El liderazgo como parte constitutiva de la dirección escolar es visto como un elemento clave para la mejora de la calidad educativa de las instituciones escolares y sobre todo que cumple la misión de influir y motivar a los demás actores educativos, por eso es que últimamente existe una creciente preocupación por la formación de los directivos (Navareño, 2012). La tendencia que se observa está direccionada a buscar la profesionalización del director, el acceso a los cargos directivos producidos por selección, exigir una preparación en las habilidades necesarias para ejercer la dirección como requisito para postular y una vez en el cargo el desarrollo de perfeccionamiento en la función.

En estudios realizados en los diversos países de la Unión Europea se han encontrado tres factores subyacentes en la propia labor de un director: el Factor Humano, el Factor de Gestión y el Factor Profesional. Éstos, hacen de un director un líder educativo de calidad. A nivel nacional, se viene desarrollando ciertas reformas desde el Ministerio de Educación. En el tema de Gestión de las Instituciones Educativas, luego del nombramiento de nuevos directores se inicia con ellos un proceso de inducción a la gestión educativa, el cual es monitoreado y asesorado. En esta línea de monitoreo se han publicado documentos oficiales de guía para los directivos, uno de ellos es el “Manual de Gestión Escolar 2015”, donde aparecen los “compromisos de gestión”, los cuales son definidos como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan” (Ministerio de

Educación, 2015, pág. 11). Estos compromisos direccionan la gestión de las instituciones educativas y son 8:

- Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa
- Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.
- Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.
- Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
- Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje.
- Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- Gestión del clima escolar en la institución educativa
- Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Eso implica que el director debe planificar diversas estrategias para garantizar mínimamente el cumplimiento de estos compromisos.

2.5. Innovación pedagógica en la era digital

Para algunos educadores, los medios digitales proporcionan más y mejores recursos para la enseñanza y permiten un mayor control de la acción de los alumnos, sobre todo si están en línea y con programas que permiten hacer un seguimiento pormenorizado. Para ellos, se trata de hacer algo similar a las operaciones que se hacen con los libros, cuadernos y carpetas; en palabras de Jesús Martín-Barbero, “el computador se sigue usando como una ‘máquina de escribir’, por lo cual la máquina (artefacto) se incorpora, pero no la racionalidad tecnológica que le es propia” (Martín-Barbero, 2006:33).

Otros educadores señalan, por el contrario, que estamos ante una innovación de gran envergadura en las formas de producir y circular los conocimientos. Para este segundo grupo no es un cambio de formas ni de grados; es, antes que nada, una reestructuración de lo que entendemos por conocimiento, de las fuentes y los criterios de verdad, y de los sujetos autorizados y reconocidos como productores de conocimiento. Y esa reestructuración no puede dejar incólume a la escuela, porque es una institución basada en otro tipo de organización del saber, jerárquica y centralizada. Los educadores que se enrolan en esta posición sostienen que estamos ante un cambio de época, y que hay que reorganizar la Enseñanza pensando en los nuevos rasgos de producción de los saberes, como son la hipertextualidad, la interactividad, la conectividad y la colectividad

Al respecto la especialista identifica tres dimensiones en los que impacta de manera directa la era digital:

a) Cambios en la organización pedagógica del aula. El aula es una construcción histórica, que se organizó de la manera que la conocemos hace unos trescientos cincuenta años. Desde la época de Comenio (1592-1670), el aula se estructuró en base al método frontal, esto es, una disposición centrada en el frente, con un punto de atención en la figura adulta y en una tecnología visual como la pizarra, la lámina o la imagen religiosa, que ordenaba los intercambios a la par que establecía una relación asimétrica y radial entre el docente/adulto y los alumnos/niños. Algunas décadas más tarde, la pedagogía simultánea y la organización de grupos homogéneos en edad terminó de configurar lo que hoy conocemos como un aula: un grupo de escolares que aprenden todos al mismo tiempo las mismas cosas, y que atienden a un maestro adulto que plantea un programa unificado y central que organiza al conjunto. Nosotros, nuestros padres y nuestros hijos, fuimos y somos educados con esta estructura pedagógica del aula.

b) Cambios en la noción de cultura y de conocimiento La escuela es una institución de transmisión cultural organizada en cierto momento histórico –la modernidad de fines del siglo XVIII y XIX– en torno a una idea de cultura pública y con el predominio del pensamiento racional, reflexivo y argumentativo. Se estructuró en base a marcos de conocimiento disciplinados, representados sobre todo por la ciencia moderna, pero también por las lenguas, la historia y el pensamiento lógico-matemático, que tenía una jerarquía superior al saber popular y que estaba centralizado, es decir, decidido por autoridades centrales (el Estado, el maestro, la autoridad científica que garantizaba el estatuto de verdad de ese conocimiento). Se basó sobre todo en la cultura impresa, con un eje definido en la escritura a la que se consideraba el indicador del pensamiento intelectual más sofisticado (Area Moreira, 2001; Cassany, 2006). Este conocimiento fue seleccionado con horizontes más largos que la coyuntura inmediata, y estuvo legitimado por su contribución a la producción de una cultura pública nacional y en muchos casos cosmopolita, en la que todos los ciudadanos, ricos o pobres, nativos o inmigrantes, hombres o mujeres, pudieran entenderse con un lenguaje común y con referencias culturales compartidas.

Por otro lado, la imagen actual empieza a tener un estatuto distinto al que tenía antes de las cámaras digitales. Ya no son pruebas o documentos para ser guardados, sino “exclamaciones de vitalidad” o “extensiones de unas vivencias”. “Las fotos que los adolescentes intercambian de modo compulsivo recorren un amplio espectro de códigos de relación, desde simples gestos saluatorios (...) hasta expresiones más sofisticadas que traducen afecto, simpatía, cordialidad, encanto o seducción. Transmitir y compartir fotos funciona, así como un nuevo sistema de comunicación social.” (Fontcuberta, 2010b:31).

Para Baricco, la mutación está en la pérdida del valor de la profundidad como fuente del conocimiento: “La idea de que entender y saber signifique penetrar

a fondo en lo que estudiamos, hasta alcanzar su esencia, es una hermosa idea que está muriendo: la sustituye la instintiva convicción de que la esencia de las cosas no es un punto, sino una trayectoria, de que no está escondida en el fondo, sino dispersa en la superficie, de que no reside en las cosas, sino que se disuelve por fuera de ellas, donde realmente comienzan, es decir, por todas partes.” (Baricco, 2008:111).

c) Cambios en la forma de producción de los conocimientos: los nuevos sistemas de autoría Las tecnologías digitales permiten un tipo de producción del conocimiento que se distingue de lo anterior por algunas características particulares: integran modos de autoría distintos (audio, video, texto) y permiten exhibir el trabajo en distintos soportes y plataformas, para distintas audiencias (Burn, 2009). Esto es posible porque la digitalización permite convertir en bits “equivalentes e intercambiables” sonidos, palabras e imágenes, y la red los hace circular a audiencias que quizá ni siquiera imaginamos.

2.6. La gestión educativa y el desempeño institucional

La última contribución en este ensayo es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

Por razones de tiempo y de delimitación temática, esta reflexión se limita al último desafío, el de la gestión democrática para una educación de calidad para todos. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra. Efectivamente, a mediados de la década del setenta, se observa una disminución creciente del ritmo de crecimiento económico en todo el mundo. Una de las consecuencias es la reducción relativa del gasto público social.

Esa situación es especialmente grave en los países pobres que, a fines de la llamada “década perdida” de los años ochenta, comienzan a implantar sus planes de ajuste económico para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna. Las presiones crecientes sobre el gasto público disminuyen las fronteras del Estado, con la consiguiente tendencia a la privatización. La crisis se agrava ante las dificultades por realizar recortes en los servicios públicos de educación, salud y previsión social de una población ya fuertemente presionada por las medidas de ajuste económico y ante un comportamiento demográfico desfavorable.

Para administrar esa crisis estructural, muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, buscan soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa. Efectivamente, durante la década del ochenta, se observa una creciente utilización de prácticas neotayloristas en la administración del Estado y en la gestión de las instituciones sociales en general. Sin embargo, estudios recientes sobre la gestión de los servicios públicos en países europeos, como Gran Bretaña, por ejemplo, comprueban que el movimiento neotaylorista no consiguió los resultados esperados, debido a las crecientes restricciones impuestas al gasto público social. Según dichos estudios, parte del costo tuvo que ser soportado por los empleados

públicos, en términos de reducción de los salarios reales y/o disminución de los beneficios.

En un intento por superar las dificultades asociadas a las prácticas neotayloristas, en la transición hacia la década del noventa, muchos gobiernos intentan adoptar el enfoque del llamado gerencialismo con rostro humano en la administración del Estado. La idea es aplicar en el sector público los mismos conceptos y prácticas utilizadas en el sector privado, en particular el modelo de gestión de calidad total.

Gestión administrativa

La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de ésta hace Antúnez (1993), es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución. Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.

Administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones. Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las qué basar su accionar.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y

curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización (Rodríguez Valencia, 1993).

2.7. Educación de calidad para el liderazgo institucional en la era digital

Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología han puesto en el ojo de la mira a los sistemas educativos.

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final.

Algunos autores han visto por esto serias implicancias a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. Lo que ocurre, es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy abarcante ya que, recortando las posibilidades, se la define restrictivamente,

se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual casi positivista.

En ese marco, una cosa a destacar es que el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades, que se debe tener claro. Por ello es necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con este tema, ya que estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general. Y no sin razones, ya que llegaron a la bibliografía educativa directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica (“eficientismo”). Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establecer metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa.

2.8. Definición de términos

Innovación Educativa: Por innovación se entiende la acción de incorporar algo nuevo en una realidad existente, lo cual transforma su ser y su funcionamiento, de manera que los efectos resultantes sean mejores (Rivas, 2000). La innovación implica, por lo tanto, una acción de transformación que apunta a la mejora de los resultados por los cuales se trabaja. En el área específica de la educación, la innovación se puede definir como: La posibilidad de cambiar los ejes fundamentales de la escuela, es romper con lo viejo, para buscar un nuevo equilibrio, destinado a alcanzar mayores logros, mayores niveles de calidad. Se trata de un proceso permanente, espiralado, complejo y contradictorio, nunca libre de conflictos. Innovar es así, romper con los aspectos estructurales de la escuela, es producir ideas nuevas y recrear las viejas, es un acto de creatividad permanente. (Aguerrondo et ál., 2006, p. 46)

Gestión Escolar: “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Liderazgo Docente y Pedagógico: A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Estrategias de aprendizaje: Las estrategias de aprendizaje según Nisbet y Shuckersmith (1987) son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el "aprender a aprender".

Estilos de aprendizaje: El término 'estilo de aprendizaje' se refiere al hecho de que cuando queremos aprender algo cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias. Aunque las estrategias concretas

que utilizamos varían según lo que queramos aprender, cada uno de nosotros tiende a desarrollar unas preferencias globales. Esas preferencias o tendencias a utilizar más unas determinadas maneras de aprender que otras constituyen nuestro estilo de aprendizaje.

Estilos de enseñanza: Cada docente posee un estilo de enseñanza propio, que sin lugar a dudas determina la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, existen múltiples interrogantes relacionadas con los criterios o variables para determinar los estilos de enseñanza idóneos en la Educación que propicien estilos de aprendizaje personalizados y contextualizados.

Alumno: Es el sujeto del currículo, tal como es el constructor activo de su propio aprendizaje, de sus propias motivaciones, capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Aprendizaje: Es un proceso permanente de construcción y reconstrucción de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y actitudes elaborados por los propios alumnos (as) a partir de sus experiencias, intereses y expectativas en interacción con la realidad social, natural y cultural.

Capacidades: Son experiencias cognoscitivas, psicomotoras y/o afectivas propias que adquiere el alumno en un proceso de aprendizaje significativos; es decir, la interpretación que hace el educando de un nuevo conocimiento que es motivo de aprendizaje.

Competencia: Entendida como un saber hacer, es decir como un conjunto de capacidades complejas que permiten a las personas actuar con eficacia y eficiencia en los distintos ámbitos de su vida cotidiana y resolver allí situaciones problemáticas reales.

Educación: Es un proceso social y personal permanente de perfeccionamiento integral e intencionado de la persona humana, orientando a su autorrealización y su inserción activa en la sociedad y la cultura. Mediante la educación la persona asimila y genera formas procedimentales, conceptuales y actitudinales para conocer, interpretar y transformar la realidad. La educación es función esencial de la familia y la comunidad y es asumida por instituciones escolares, las cuales integran el sistema educativo.

Evaluar: Significa construir una apreciación sobre el nivel de logro que va alcanzando el estudiante en el desarrollo de una capacidad. Es un proceso de obtención de información y de su uso para formular interpretaciones que a su vez sirvan para tomar decisiones.

Programación Anual: Es una previsión a grandes rasgos de los elementos que serán tomados en cuenta en la planificación a corto plazo, Entre estos elementos tenemos principalmente el tiempo, el calendario de la comunidad, las competencias, las capacidades los contenidos seleccionados o contextualizados, las estrategias, los medios y materiales, sistemas de evaluación y otros.

Unidad de aprendizaje: Son secuencia de aprendizajes que se organizan en torno a un tema, sugerido por los contenidos transversales y los acontecimientos significativos que viven los educandos, con la finalidad de profundizarlo o ampliarlo; responde a un problema social o a los intereses o necesidades de los educandos y es integradora y globalizadora, permitiendo así realizar actividades variadas.

Evaluación de Desempeños: Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que

ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva. Evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes

Evaluar el desempeño de docente y directivos: es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo. Esta evaluación está referida a la idoneidad ética y pedagógica.

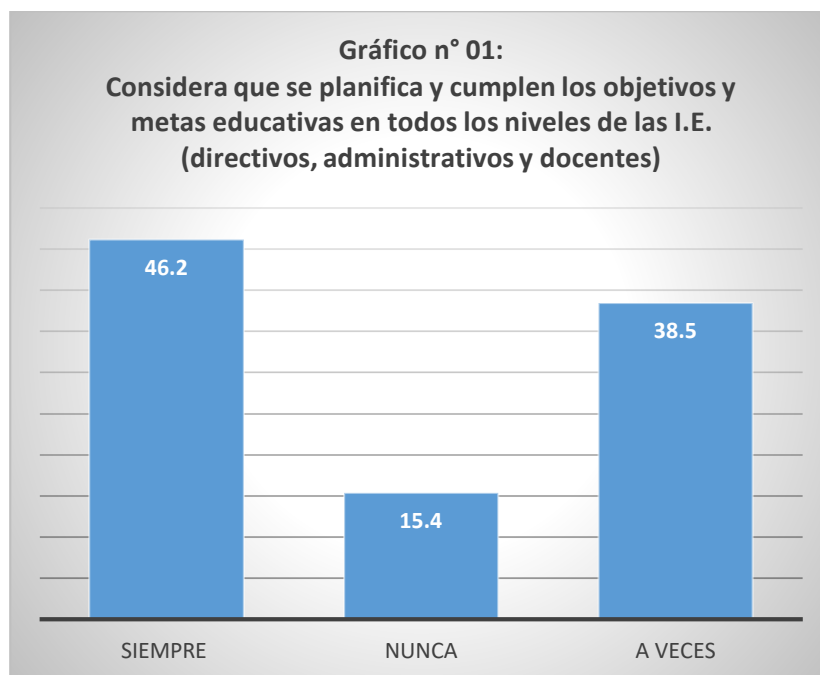
Desempeño institucional y eficacia escolar: Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que se ha llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, que identifica características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten) los directivos y profesores en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- Planificación rigurosa del proceso pedagógico, en la que se brinda espacio para el aporte individual de las y los docentes.

CAPITULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACION

3.1. Análisis de resultados

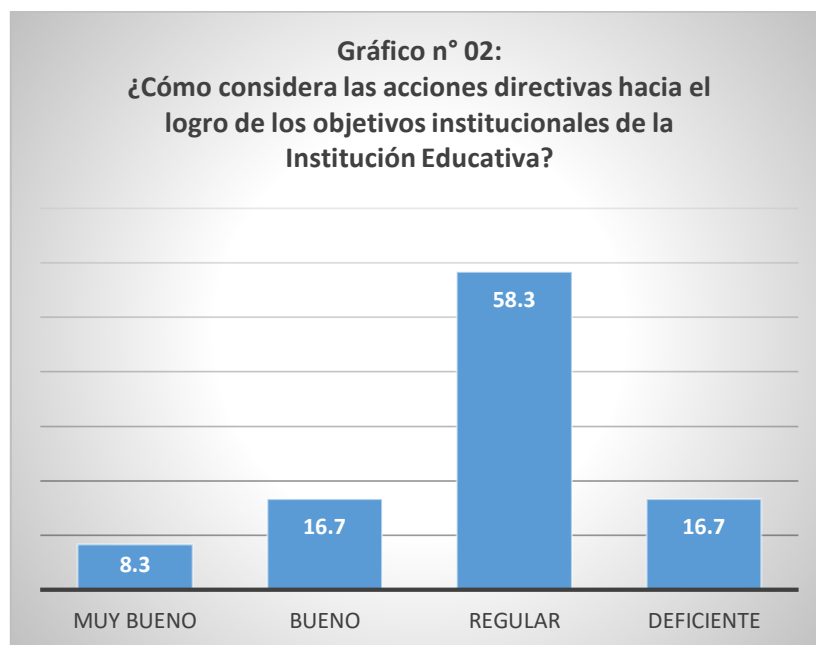
Cumplimiento de objetivos institucionales de la I.E. El gráfico muestra como resultado que el 46.2% de docentes, administrativos y directores cumple siempre los objetivos y metas institucionales relacionados al servicio educativo que brindan; sin embargo, existe también un 38.5% que lo hace a veces y un menor porcentaje que no lo hace nunca. El grado de cumplimiento de objetivos y metas es muy importante para el buen desempeño de cualquier institución, así, un mayor grado de cumplimiento implica un mejor desempeño, pero en este caso vemos que éste no llega ni a la mitad.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Acciones directivas para el logro de objetivos: En el gráfico siguiente se observa que el 58.3% de encuestados valora como regular el desarrollo de las acciones directrices para lograr los objetivos institucionales, el 16.7% lo valora como bueno y un porcentaje similar como deficiente. Las acciones directivas son factores muy importantes en el liderazgo de una institución, así

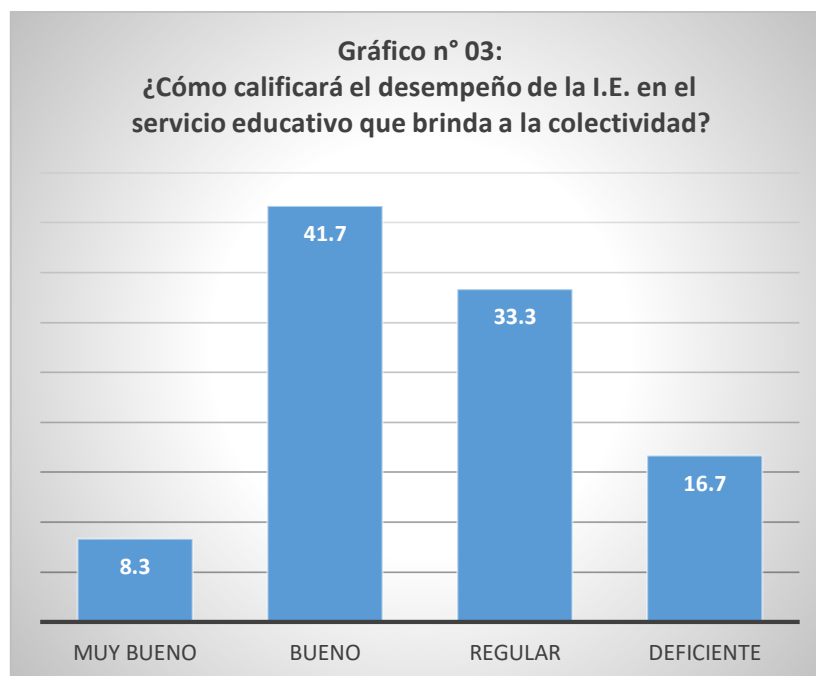
que éstos deber muy claros y precisos para contagiar al resto, en este caso se aprecia una baja valoración, lo cual va a repercutir en el desempeño institucional, afectándose la calidad del servicio educativo.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Valoración del desempeño institucional de la I.E. En el gráfico n° 03 se tiene como resultado que el 41.7% considera que el desempeño institucional brindado a la colectividad es bueno, el 33.3% lo considera regular y el 16.7% deficiente; mientras que un pequeño porcentaje señala como muy bueno.

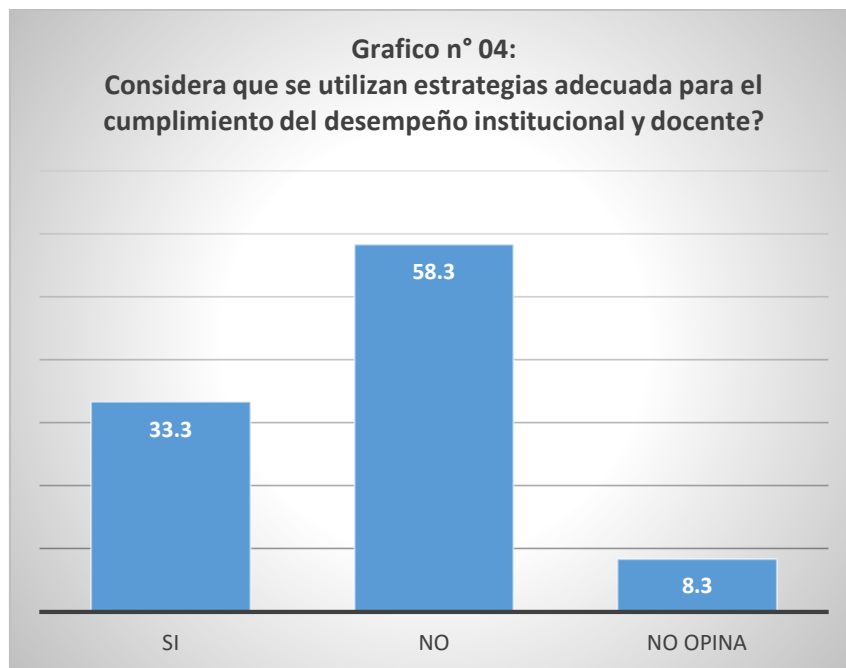
La valoración del desempeño no es tan positiva, puesto que no llega ni a la mira, incluido el ítem de muy bueno. Eso indica una visión autocrítica del servicio relacionado al desempeño de la I.E.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Estrategias para el desempeño institucional: El gráfico n° 04 nos muestra que el 58.3% considera que no se utilizan estrategias adecuadas, mientras que el 33.3% afirma lo contrario.

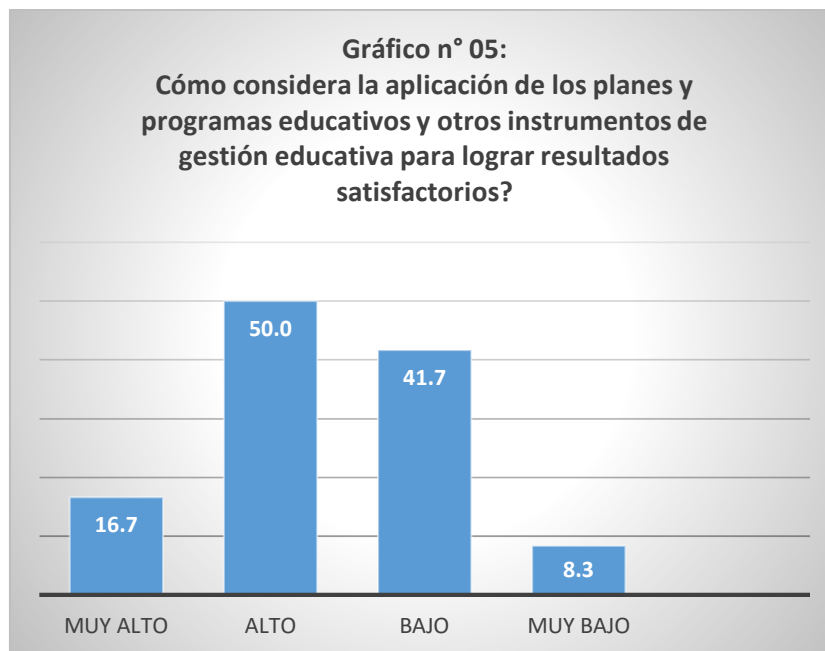
El uso de estrategias para fomentar un buen cumplimiento en el desempeño profesional e institucional es muy importante; ello permite generar un mayor nivel de compromiso entre los integrantes de una organización; en el caso del I.E. nos damos cuenta que hay un problema vinculado a las estrategias, puesto que un buen número de docentes señala que no se utilizan buenas estrategias.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Aplicación de planes y programas educativos: El siguiente grafico nos muestra que la aplicación de las herramientas de gestión educativa (planes, programas, pei, etc.) es bajo en un 41.7%, mientras que para el 50% es alto y para el 16.7% es muy alto.

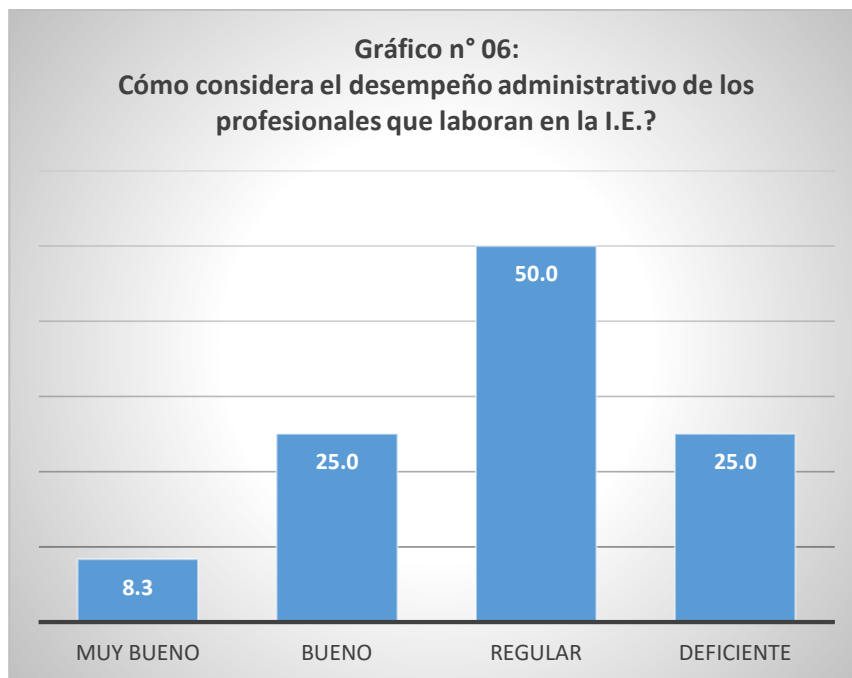
La aplicación de herramientas para asegurar resultados satisfactorios en los procesos de gestión es muy importante, pues permiten obtener buenos resultados; en este caso el grado de aplicabilidad es bajo.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Valoración del desempeño administrativo: En el gráfico se aprecia que el 50% de los encuestados indica que el desempeño administrativo de los profesionales que laboran en esta área de la I.E. es regular, el 25% indica que es bueno y un porcentaje similar que es deficiente.

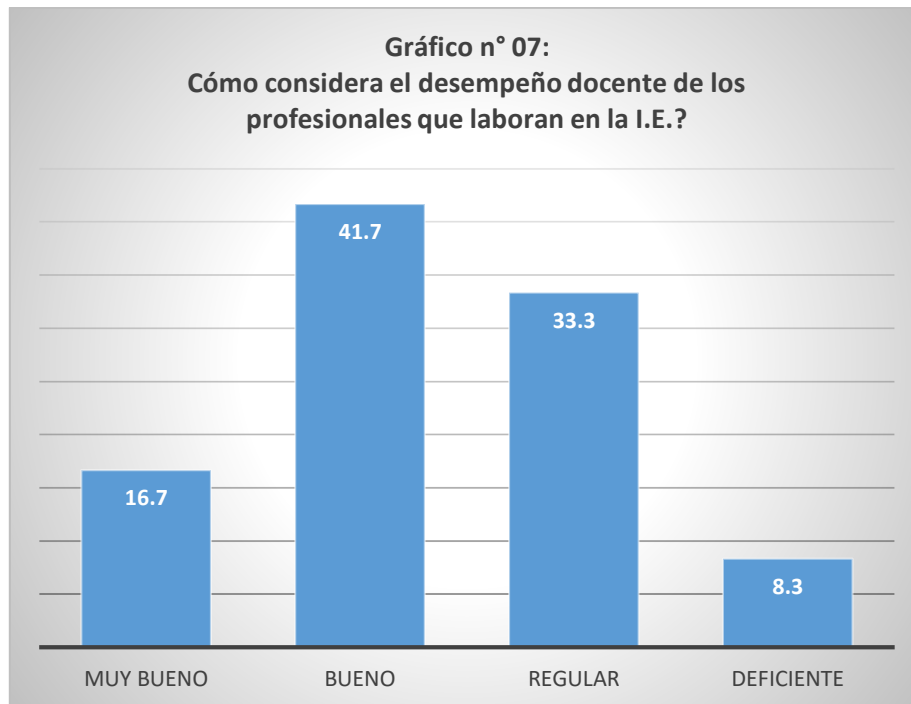
El elemento administrativo es relevante para disponer de recursos suficientes y oportunos, que afectan la calidad del desempeño institucional y docente. Al respecto, se observa que la opinión de los encuestados no es muy positiva.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Valoración del desempeño docente: El gráfico n°07 muestra que el 41.7% de los encuestados considera el desempeño docente como bueno, mientras que el 33.3% lo considera regular y el 16.7% como muy bueno.

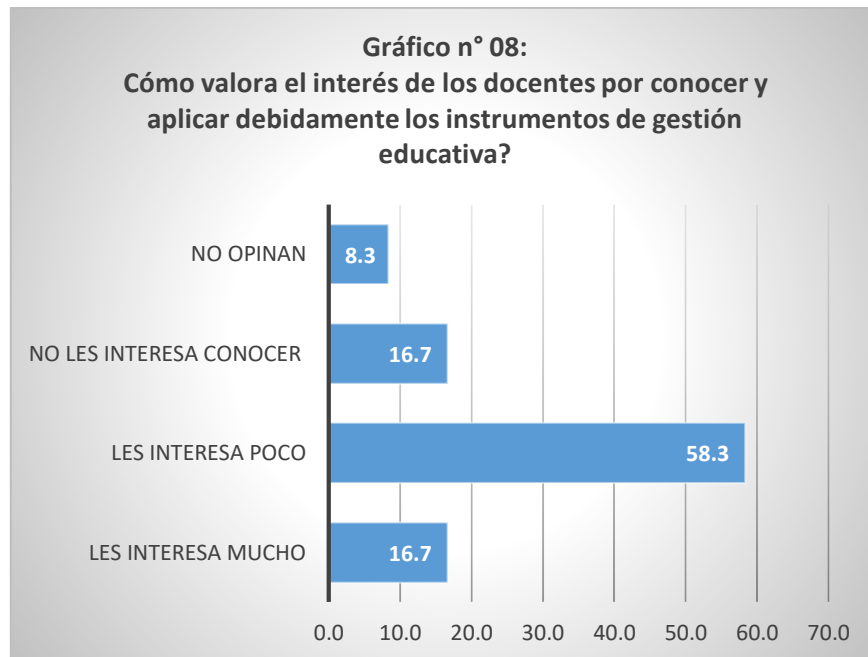
Se aprecia una actitud autocrítica acerca del propio desempeño del docente, puesto que menos de la mitad lo valora como bueno.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

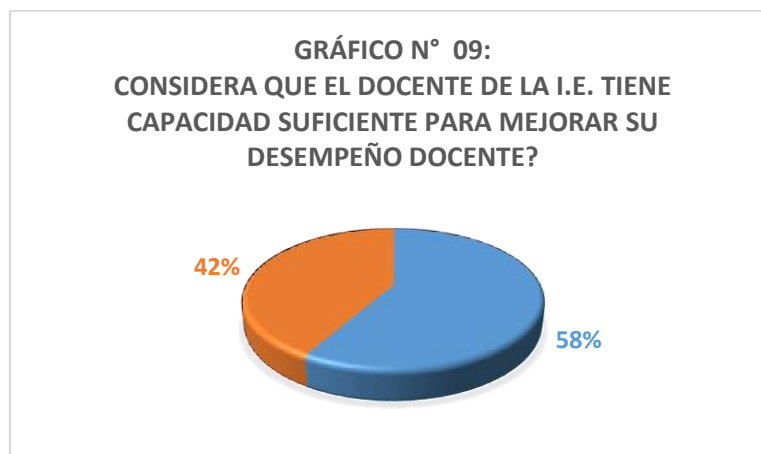
Interés en la aplicación de documentos de gestión: En el gráfico n° 08 se puede observar que al 58.3% de encuestados le interesa poco el conocimiento y la aplicación de los instrumentos de gestión que dispone la I.E., a un 16.7% le interesa poco, similar porcentaje dice que no le interesa.

Existe un interés poco favorable hacia los instrumentos de gestión, como herramientas para mejorar el desempeño institucional y también del ejercicio docente mismo. Ello debilita la identidad institucional que es muy importante para desarrollar cambios hacia la mejora del servicio educativo.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

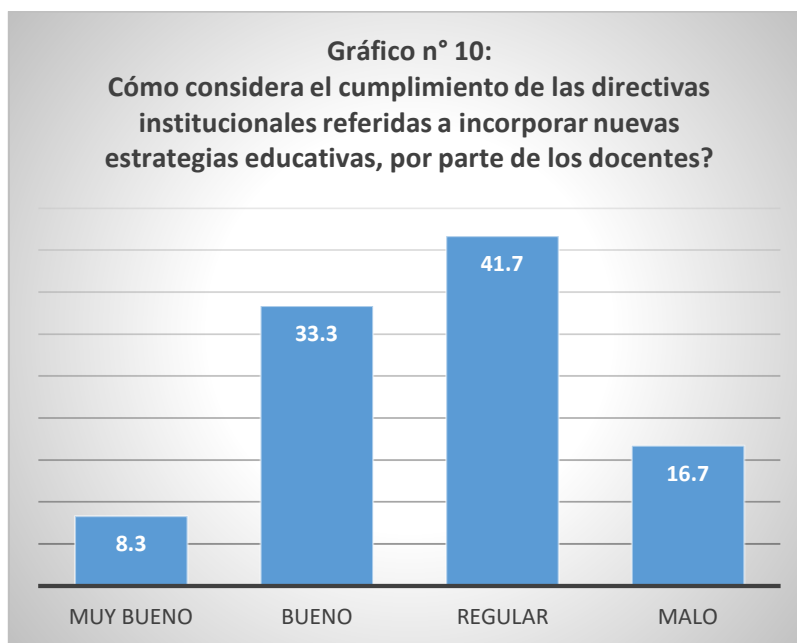
Capacidad docente para mejor desempeño: Los resultados del gráfico n° 09 muestran que para el 58 de los encuestados, los docentes si tienen capacidad, mientras que para el 42% no lo tienen. El desempeño de las instituciones tiene que ver la capacidad del recurso humano para el servicio que brinda; al respecto se observa que en la I.E. hay una valoración poco positiva de este tema.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Cumplimiento de las directivas institucionales sobre nuevas estrategias educativas: En el gráfico n° 10 se puede observar que el 41.7% indica como regular el grado de cumplimiento, mientras que un 33.3% señala como bueno; pero existe también un 16.7% que dice que ese cumplimiento es malo o deficiente.

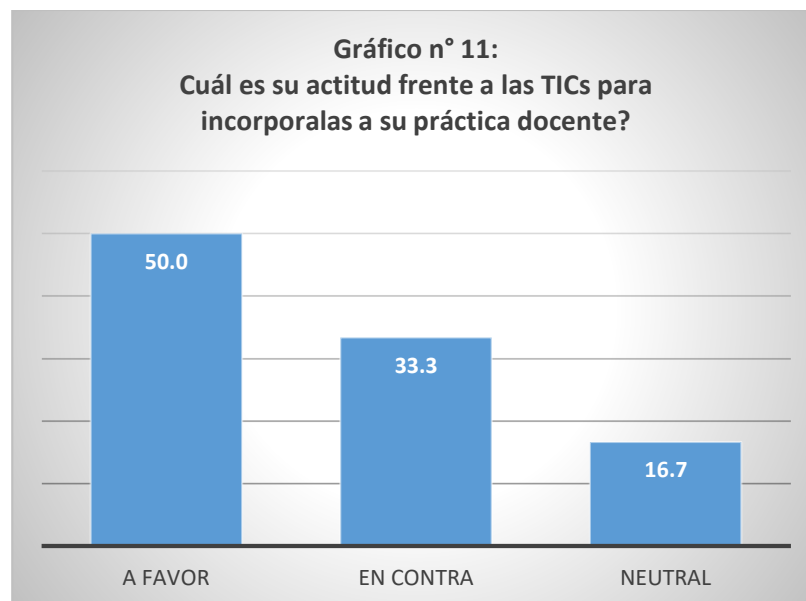
El grado de cumplimiento es un elemento muy importante para los desempeños institucionales y personales, así que cuando hay un alto incumplimiento es difícil implementar procesos de cambio, como es el de nuevas estrategias educativas para la I.E., como se puede apreciar en el gráfico.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

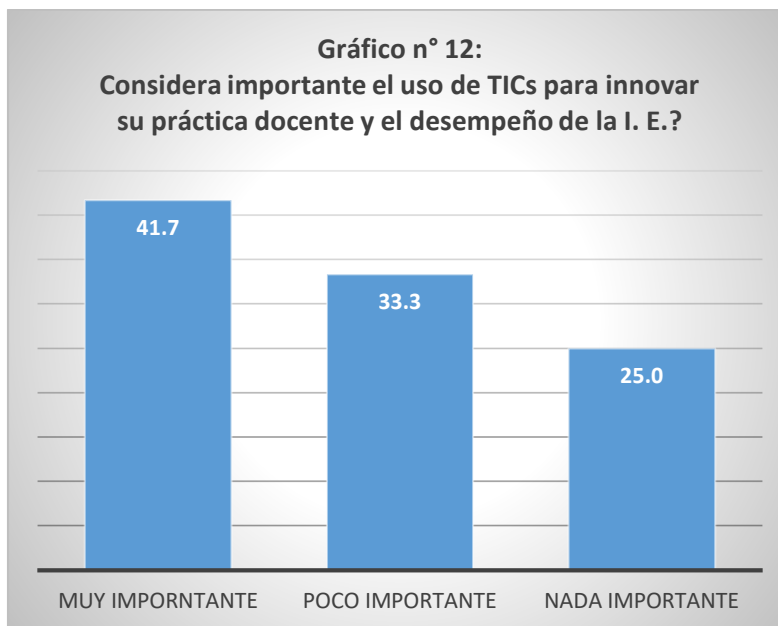
Actitud frente a las TICs: En el gráfico n° 11 se aprecia que el 50% de los encuestados tiene una actitud favorable al uso de éstas para la práctica

docentes, mientras que un 33.3% dice estar en contra y un 16.7% tiene una posición neutral. En un contexto de cambios, donde el avance del uso de tecnologías modernas se hace cada vez más intenso, es muy relevante llamar la atención la resistencia para incorporarla a la práctica docente, como se visualiza en gráfico indicado.



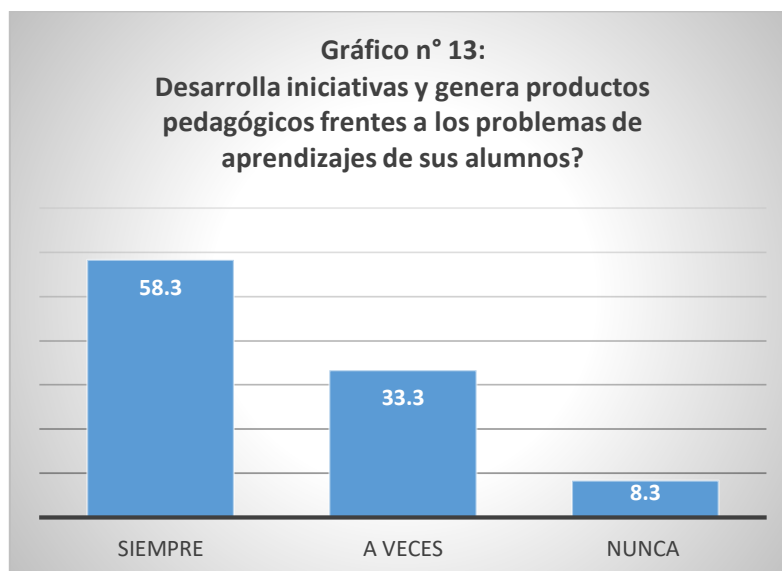
Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Valoración de las TICs en la innovación del desempeño docente: Los resultados del gráfico siguiente muestran que para un 41.7% es muy importante el uso de las TICs para innovar su práctica docente, pero a un 33.3% le parece poco importante y, a un significativo porcentaje le parece nada importante (25%). Todavía en la I.E. existe un alto porcentaje de docentes que seguramente prefiere seguir usando sus prácticas tradicionales, lo cual le resta ciertas oportunidades para innovar el desempeño docente.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

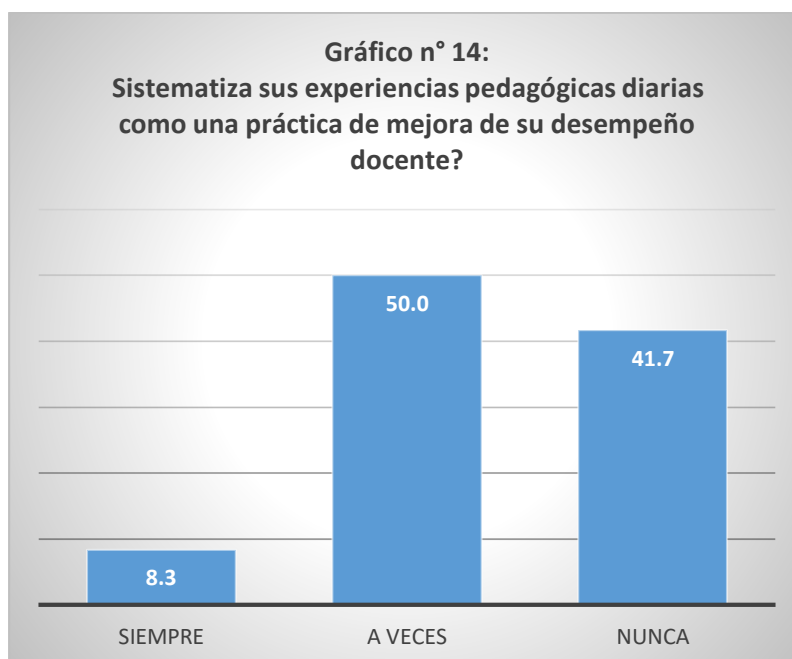
Generación de productos pedagógicos: En el gráfico n°13 se observa que solo el 58.3% de los encuestados afirma que siempre desarrolla iniciativas para producir soluciones ante problemas de aprendizaje, el 33.3% indica que lo hace a veces y un pequeño porcentaje (8.3%) no lo hace nunca. La capacidad de iniciativa de los docentes en aspectos relacionados a la solución de los problemas de aprendizaje es baja.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

Sistematización de experiencias pedagógicas: Finalmente, en el gráfico siguiente se puede apreciar que solo un 8.3% siempre sistematiza su experiencia, un 41.7% no lo hace nunca y la mitad de los encuestados lo hace a veces.

Un elemento clave en los procesos de innovación es la capacidad de aprender de la propia experiencia, pero si esta es organizada en forma sistemática, a fin de obtener lecciones positivas para la mejora continua de la práctica profesional. En el caso de la I.E. se aprecia que no se da mucha importancia a este tema.



Fuente: Encuesta aplicada, 2019

3.2. Modelo teórico

3.3. Propuesta de Programa de Liderazgo Docente de la I.E. N° 5166

I. INFORMACION GENERAL

NOMBRE	: Programa de liderazgo docente para mejorar el desempeño Institucional y la innovación pedagógica de I.E. Bella Aurora, Puente Piedra, Lima
LUGAR	: Puente Piedra. Lima
RESPONSABLE	: Institución Educativa N° 5166 “Bella Aurora, Puente Piedra, Lima
GRUPO OBJETIVO	: Docentes de la Institución Educativa
TIEMPO	: 7 meses

II. FUDAMENTACION

La presente propuesta se sustenta en los siguientes aspectos:

2.1. Fundamentos teórico – conceptuales

Liderazgo docente y gestión educativa

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.

- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Liderazgo e innovación educativa

Por innovación se entiende la acción de incorporar algo nuevo en una realidad existente, lo cual transforma su ser y su funcionamiento, de manera que los efectos resultantes sean mejores (Rivas, 2000). La innovación

implica, por lo tanto, una acción de transformación que apunta a la mejora de los resultados por los cuales se trabaja.

En el área específica de la educación, la innovación se puede definir como: La posibilidad de cambiar los ejes fundamentales de la escuela, es romper con lo viejo, para buscar un nuevo equilibrio, destinado a alcanzar mayores logros, mayores niveles de calidad. Se trata de un proceso permanente, espiralado, complejo y contradictorio, nunca libre de conflictos. Innovar es así, romper con los aspectos estructurales de la escuela, es producir ideas nuevas y recrear las viejas, es un acto de creatividad permanente. (Aguerrondo et ál., 2006, p. 46).

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Marco de Buen Desempeño del Directivo 15 Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997). En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner,

1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Desempeño institucional y eficacia escolar

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que se ha llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- Gestión pedagógica e institucional, que identifica características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación, y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten) los directivos y profesores en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.

- Planificación rigurosa del proceso pedagógico, en la que se brinda espacio para el aporte individual de las y los docentes.

2.2. Fundamentos de la problemática

La problemática de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes puntos:

- Existe un bajo nivel de cumplimiento de los docentes y administrativos de los objetivos y metas educativas, lo que debilita el liderazgo de la institución educativa y del mismo personal docente en el ejercicio de sus labores educativas. Así tenemos que solo el 46.2% lo hace. En tal sentido se encontró que el 58.3% de encuestados valora como regular las acciones directrices para el logro de los objetivos institucionales. Igualmente, la auto valoración del desempeño docente es poco positiva, el 33.3% lo considera de regular calidad.
- Es bajo el nivel de interés de los docentes de la I.E. por el conocimiento y la aplicación de los instrumentos de gestión que tiene. Así tenemos que a más del 58.3% de encuestados le interesa poco. En sentido existe un interés poco favorable hacia los instrumentos de gestión, como herramientas para mejorar el desempeño institucional y también del ejercicio docente mismo, lo cual debilita la identidad institucional que es muy importante para desarrollar cambios hacia la mejora del servicio educativo.
- Cumplimiento de las directivas institucionales sobre nuevas estrategias educativas es bajo, puesto que solo el 33.3% lo señala como bueno y el 16.7% malo o deficiente. El grado de cumplimiento es un elemento muy importante para los desempeños institucionales

y personales, así que cuando hay un alto incumplimiento es difícil implementar procesos de cambio.

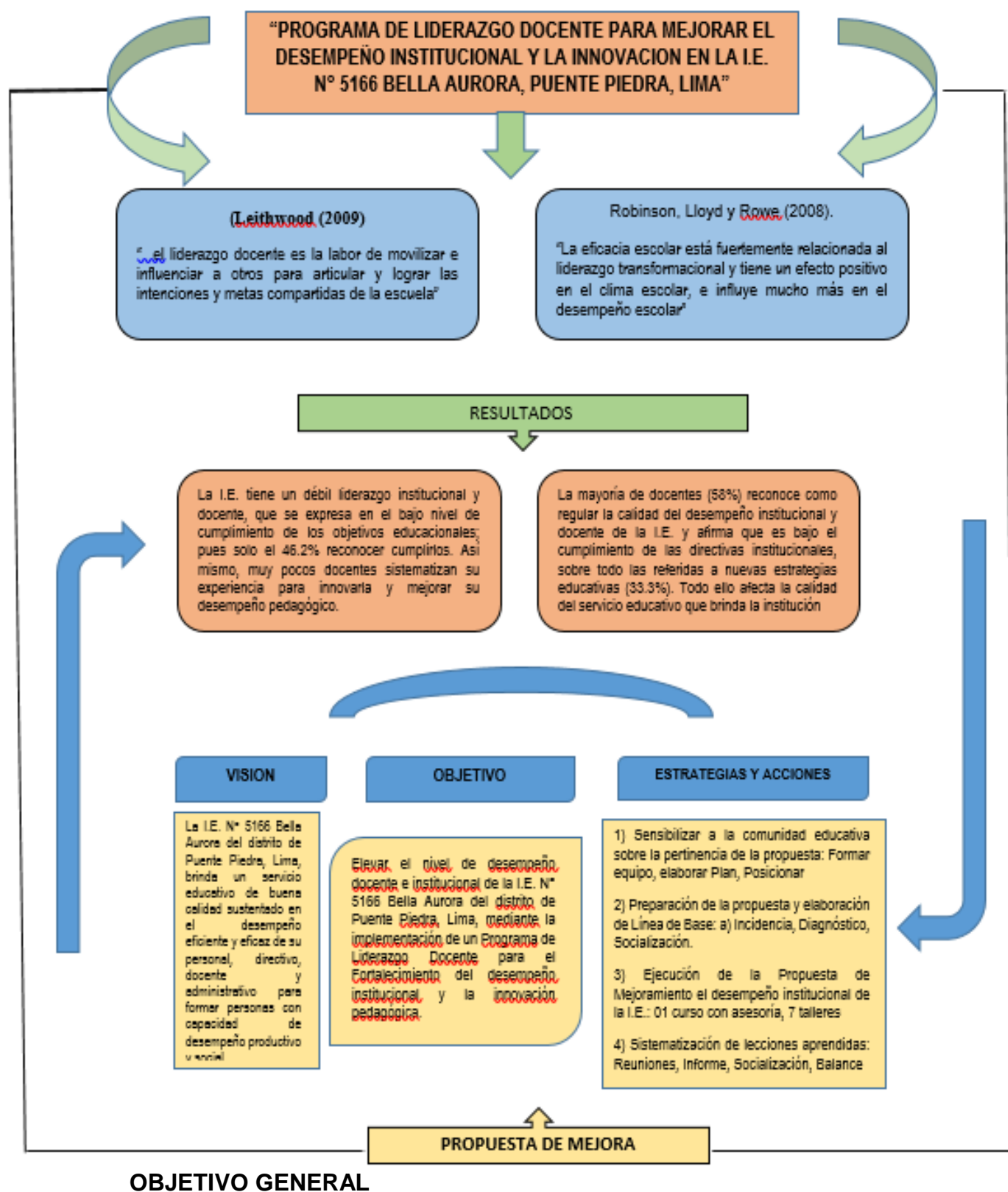
- Existe poca práctica de sistematizar la experiencia pedagógica como estrategia para innovar el desempeño docente. Se ha encontrado que solo un 8.3% siempre sistematiza su experiencia y un 41.7% nunca lo hace. Un elemento clave en los procesos de innovación es la capacidad de aprender de la propia experiencia, pero si esta es organizada en forma sistemática. En el caso de la I.E. se aprecia que no se da mucha importancia a este tema, tampoco al tema de incorporar las TICs con el objetivo de renovar la práctica docente, pues un 33.3% muestra aun cierta resistencia.
- Se ha diseñado una propuesta de Programa de Mejora del Liderazgo Docente para fortalecer el desempeño institucional y docente de la I.E. Bella Aurora, a fin de que brinde un mejor servicio educativo, a partir de los resultados encontrados. Asimismo, se toma como referencia teórica que cuando se da un buen liderazgo en la conducción de las instituciones educativas, se promueve a la vez un mejor desempeño docente e institucional, que impacta positivamente en la calidad del servicio educativo.

III. VISION Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

VISION

La I.E. N° 5166 Bella Aurora del distrito de Puente Piedra, Lima, brinda un servicio educativo de buena calidad sustentado en el desempeño eficiente y eficaz de su personal, directivo,

docente y administrativo para formar personas con capacidad de desempeño productivo y social



Elevar el nivel de desempeño docente e institucional de la I.E. N° 5166 Bella Aurora del distrito de Puente Piedra, Lima, mediante la implementación de un Programa de Liderazgo Docente para el Fortalecimiento del desempeño institucional y la innovación pedagógica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar las capacidades docentes en la I.E. mediante capacitación y apoyo técnico en nuevas estrategias educativas para mejorar el desempeño profesional.
- Sensibilizar a docentes y directivos de la I.E. Bella Aurora sobre la importancia del liderazgo docente para mejorar el desempeño institucional y la innovación pedagógica.
- Fortalecer el desempeño docente mediante el desarrollo de un programa de liderazgo que permita estructurar un mejor servicio educativo.

IV. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION

El desarrollo de la presente propuesta tiene 04 etapas, que se describen el cuadro siguiente:

E1	E2	E3	E4
Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la pertinencia de la propuesta	Preparación de la propuesta y elaboración de Línea de Base	Ejecución de la Propuesta de Mejoramiento el desempeño institucional de la I.E.	Sistematización de lecciones aprendidas: Monitoreo y evaluación del programa

V. CRITERIOS METODOLOGICOS

- ✓ La capacitación y asesoramiento (cursos, talleres y jornadas educativas) serán desarrollados sin interferir con las actividades pedagógicas de los docentes.
- ✓ Las acciones de capacitación tendrán las siguientes características: Promover la reflexión crítica, la profundización teórica y el planteamiento de propuestas de mejora de la práctica pedagógica, a partir del análisis de situaciones reales de las aulas.
- ✓ Los talleres y micro talleres serán programados y concertados con los docentes y el Director. Será un espacio de comunicación horizontal y expresión abierta para abordar temas vinculados a las fortalezas y debilidades identificadas en las actividades realizadas durante las visitas.
- ✓ Las estrategias giraran en torno a la temática seleccionada como producto de las observaciones y de las necesidades o demandas identificadas en los docentes.

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: Líneas de acción, actividades, sub actividades y tiempos

**LINEA DE ACCION 01: SENSIBILIZAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE
LA PERTINENCIA DE LA PROPUESTA**

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	TIEMPO (días, semanas)	RESPONSABLES
Conformar un Equipo de trabajo docente para preparar e implementar la propuesta del Plan de Mejoramiento del Liderazgo Docente	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de concertación y trabajo para definir roles y tareas Recoger información para identificar a los gestores de la propuesta Reuniones de socialización del Programa 	01 semana	I.E. N° 5166 Bella Aurora
Elaborar un Plan de Acción para implementar la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Recojo de información sobre tiempos y horarios apropiados Elaborar cronogramas y concertarlos con los participantes 	01 semana	I.E. N° 5166 Bella Aurora
Posicionamiento de la Propuesta en la comunidad educativa de la I.E. Bella Aurora	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un resumen amigable del plan para socializarlo con los involucrados Realizar 02 Talleres de socialización y consulta con los docentes para afinar estrategias y protocolos de acción 	01 semana	I.E. N° 5166 Bella Aurora
Sensibilización sobre la importancia del Programa y su impacto en el mejoramiento del desempeño institucional de la I.E. y docente	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias de medios de difusión: digitales y físicos Difundir los beneficios del Programa Elaborar informes de medios para determinar el grado de aceptación 	01 semana	I.E. N° 5166 Bella Aurora

LINEA DE ACCION 02:**AFINAMIENTO DE LA PROPUESTA Y SONDEO RAPIDO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION**

N°	ACTIVIDAD	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	DURACION / SEMANAS
01	Incidencia en los decisores (director y líderes de la I.E) para generar actitudes favorables hacia el desarrollo de la línea de acción.	<ul style="list-style-type: none"> Definir agenda Elaborar esquema de trabajo Acuerdos y compromisos 	1 semana
02	Diagnóstico rápido para precisar las necesidades reales de asistencia técnica y capacitación para afinar la propuesta de mejoramiento del liderazgo docente	<ul style="list-style-type: none"> Diseño metodológico Aplicación de instrumentos Procesamiento de información 	1 semana
03	Socializar los resultados del sondeo y elaborar un resumen amigable. Se trata de comprometer un mayor número de docentes para incentivar su participación en el programa.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinaciones para reuniones / talleres Talleres y reuniones Elaboración de informes o memorias Actas de acuerdos 	1 semana
04	Elaborar propuesta definitiva y garantizar el apoyo de los directivos de la I.E. para dar las facilidades a los docentes	<ul style="list-style-type: none"> Definición de procedimientos Diseño de contenidos Difusión del programa 	1 semana
05	Sistematizar los primeros resultados de la ejecución de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y aplicación de ficha. Elaboración de informe 	1 semana

LINEA DE ACCION 03:**DESARROLLO DEL PROGRAMA CAPACITACION Y ASESORÍA EN LIDERAZGO DOCENTE (ejecución)**

N°	ACTIVIDAD	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	TIEMPO: MES SEMANA
01	Desarrollar un Curso: “Liderazgo docente y calidad de servicios educativos en instituciones públicas”. Tendrá una duración de 02 meses, con jornadas semanales y asesoramiento personalizado a los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el curso • Hacer convenios para su ejecución. • Desarrollar las sesiones de capacitación • Evaluación y redacción de informes 	02 meses
02	Realizar 2 talleres sobre: 1) Gestión Eficaz del desempeño institucional, 2) Desempeño profesional competitivo para el logro de objetivos. Cada taller tendrá una duración de 5 horas pedagógicas e incluyen acciones puntuales de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño metodológico • Convocatoria a participantes • Ejecución de los talleres • Evaluación 	3 semanas
03	Realizar 3 micro talleres: 1) Innovación de estrategias educativas, 2) TICs y eficiencia pedagógica, 3) Metodología de sistematización de experiencia docentes. Se trata de jornadas cortas de 3 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño metodológico • Organización: convocatoria, preparación de material • Ejecución • Evaluación e informe 	1 semana
04	Reuniones de asesoramiento para la generación de productos pedagógicos innovadores en el campo educativo que permitan mejora la práctica docente	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de materiales: esquemas, matrices, etc. • Convocatoria • Exposición-diálogo 	2 semanas
05	Balance de la línea de trabajo (reunión con el equipo y personal)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de ficha. • Elaboración de informe 	1 semana

LINEA DE ACCION 04:**SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS: MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO**

N°	ACTIVIDAD	SECUENCIA / PROCEDIMIENTO	DURACION / SEMANAS
01	Reuniones con Equipo de docentes para fijar las estrategias de monitoreo y evaluación del programa de liderazgo docente	<ul style="list-style-type: none"> Definir agenda Elaborar esquema de trabajo Tomas acuerdos y compromisos 	1 mes
02	Elaborar instrumentos y formatos de monitoreo de las líneas de acción y de las actividades realizadas con el Programa de liderazgo docente	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria Preparar esquemas y propuestas de trabajo Elaborar documentos conjuntos 	2 meses
03	Redactar reportes: procesamiento de información y análisis para obtener lecciones y mejorar el Programa de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de recojo de información Socialización de resultados 	1 mes
04	Reuniones de Divulgación de resultados dirigido a docentes y personal directivo de la I.E. para promover la mejora continua a partir de las propias experiencias docentes	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar metodología y procedimientos Elaborar materiales Discusión y aprobación 	2 meses
05	Balance del conjunto de líneas de trabajo (reunión de discusión de los resultados de la capacitación e información realizados para mejorar intervenciones futuras)	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y aplicación de ficha. Reuniones de discusión Elaboración de informe 	1 semana

CONCLUSIONES

- Existe un bajo nivel de cumplimiento de los docentes y administrativos de los objetivos y metas educativas, lo que debilita el liderazgo de la institución educativa y del mismo personal docente en el ejercicio de sus labores educativas. Así tenemos que solo el 46.2% lo hace. En tal sentido se encontró que el 58.3% de encuestados valora como regular las acciones directrices para el logro de los objetivos institucionales. Igualmente, la auto valoración del desempeño docente es poco positiva, el 33.3% lo considera de regular calidad.
- Es bajo el nivel de interés de los docentes de la I.E. por el conocimiento y la aplicación de los instrumentos de gestión que tiene. Así tenemos que a más del 58.3% de encuestados le interesa poco. En sentido existe un interés poco favorable hacia los instrumentos de gestión, como herramientas para mejorar el desempeño institucional y también del ejercicio docente mismo, lo cual debilita la identidad institucional que es muy importante para desarrollar cambios hacia la mejora del servicio educativo.
- Cumplimiento de las directivas institucionales sobre nuevas estrategias educativas es bajo, puesto que solo el 33.3% lo señala como bueno y el 16.7% malo o deficiente. El grado de cumplimiento es un elemento muy importante para los desempeños institucionales y personales, así que cuando hay un alto incumplimiento es difícil implementar procesos de cambio.
- Existe poca práctica de sistematizar la experiencia pedagógica como estrategia para innovar el desempeño docente. Se ha encontrado que solo un 8.3% siempre sistematiza su experiencia y un 41.7% nunca lo hace. Un elemento clave en los procesos de innovación es la capacidad de aprender de la propia experiencia, pero si esta es organizada en forma sistemática. En el caso de la I.E. se aprecia que no se da mucha importancia a este tema, tampoco al tema

de incorporar las TICs con el objetivo de renovar la práctica docente, pues un 33.3% muestra aun cierta resistencia.

- Se ha diseñado una propuesta de Programa de Mejora del Liderazgo Docente para fortalecer el desempeño institucional y docente de la I.E. Bella Aurora, a fin de que brinde un mejor servicio educativo, a partir de los resultados encontrados. Asimismo, se toma como referencia teórica que cuando se da un buen liderazgo en la conducción de las instituciones educativas, se promueve a la vez un mejor desempeño docente e institucional, que impacta positivamente en la calidad del servicio educativo.

RECOMENDACIONES

- La I.E. Bella Aurora, debe promover la difusión de los resultados del presente documento a fin de sensibilizar a la comunidad educativa en torno al desempeño institucional y docente para mejorar el servicio educativo.
- Promover una cultura de innovación pedagógica mediante el uso de estrategias modernas como las TICs, y la cultura de sistematización de experiencias, para obtener lecciones que permitan la mejora continua de los productos y servicios educativos de la I.E.

BIBLIOGRAFIA

Centro de Desarrollo de la OCDE (2016). Avanzando hacia una mejor educación para Perú. MAKING DEVELOPMENT HAPPEN Volumen 3. 2016.

Bello, M. (2011). Equidad, Acreditación y Calidad Educativa. Lima. IPEBA, SERIE Estudios y Experiencia, IPEBA, 2011. 132 pp.

Cuanto aprenden nuestros estudiantes. Resultados de la ECE 2016. Ministerio de Educación. Lima. Fondo Editorial.

Dussel, Inés (2011). Aprender y Enseñar en la Era Digital. Buenos Aires. Editorial Fundación Santillana.

Calla, G. (2009). Estilos De Liderazgo Del Docente Y Su Desempeño, Según Percepción De Los Alumnos En Un Instituto Superior Del Callao- Lima (Perú).

Chong, R. (2012). Aplicación Del Método Didáctico Creativo Solución De Problemas Para Mejorar El Aprendizaje De Habilidades En Los Estudiantes De La Carrera Profesional De Contabilidad De La Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad Nacional De San Martín - Tarapoto. (Perú)

Díaz, A. y Hernández, C. (2010). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Colombia: Mc Graw Hill.

Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

Kumi, M. (2015). Las teorías X. Hispavista, 15.

Martinez H. (2011). La Práctica Pedagógica en los Entornos del Aprendizaje. Chile

- Natalio, K. (2005). Pensar el trabajo social. Madrid. España. Editorial Lumen-Hvmanitas
- Quezada N. (2010) Metodología de la investigación. Primera edición. Lima Perú.
- Reyes, F. (2012), liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.
- Suazo, J. E. (2012). La formación de los Directivos de los Centros de Educación Básica, en supervisión y acompañamiento Docente. Honduras: Upnfm.
- TEXIDO. (1997). La supervisión Educativa. España: ARIEL.
- UNESCO. (2002). Modelo de acompañamiento, apoyo, monitoreo y evaluación del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Declaración de la Habana (pág. 30). Chile: Alfredo Taborga.
- UNESCO. (2002). Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (A. Taborga, Ed.) Santiago, Chile.
- UNESCO. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Chile: Andross Impresores.
- Salas, M. L., & Vielma, E. (2000). Aportes de la teorías de Vygostsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. Educere, 3(9).
- Taype, T. (2010). ¿Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento, significa lo mismo? Recuperado de <http://asesoriayconsultoriaeducativa-tuly.blogspot.com/2010/08/supervision-monitoreo-y-acompanamiento.html>
- Torres, J. (2008). Desempeño profesional del tutor y su mejoramiento. (W. P. Ltda., Ed.) Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-su-comportamiento.htm>
- Tristán - López, A. (2008). Modificación al Modelo de Lawshe para el Dictamen. (U. N. Colombia, Ed.) Avances de Medición, 6 (ISSN: 1692-0023), 37 – 48).

ANEXO: Relación de Cuadros estadísticos

¿Considera que se planifica y se cumplen los objetivos y metas educativas en todos los niveles de las I.E. (directivos, administrativos y docentes)?

Opinión	N°	%
Siempre	6	46.2
Nunca	2	15.4
A veces	5	38.5
No opina	0	0.0
Total	13	100

¿Cómo considera las acciones directivas hacia el logro de los objetivos institucionales de la Institución Educativa?

Calificación	N°	%
Muy bueno	1	8.3
Bueno	2	16.7
Regular	7	58.3
Deficiente	2	16.7
Total	12	100

¿Cómo calificará el desempeño de la I.E. en el servicio educativo que brinda a la colectividad?

Calificación	N°	%
Muy bueno	1	8.3
Bueno	5	41.7
Regular	4	33.3
Deficiente	2	16.7
Total	12	100

Considera que se utilizan estrategias adecuadas para el cumplimiento del desempeño institucional y docente?

Opinión	N°	%
Si	4	33.3
No	7	58.3
No opina	1	8.3
Total	12	100

Cómo considera el cumplimiento de los planes y programas educativos y otros instrumentos de gestión educativa para lograr resultados satisfactorios?

Valoración	N°	%
Muy alto	2	16.7
Alto	6	50.0
Bajo	5	41.7
Muy bajo	1	8.3
Total	12	100

Cómo considera el desempeño administrativo de los profesionales que laboran en la I.E.?

Valoración	N°	%
Muy bueno	1	8.3
Bueno	3	25.0
Regular	6	50.0
Deficiente	3	25.0
Total	12	100

Cómo considera el desempeño docente de los profesionales que laboran en la I.E.?

Calificación	N°	%
Muy bueno	2	16.7
Bueno	5	41.7
Regular	4	33.3
Deficiente	1	8.3
Total	12	100

Cómo valora el interés de los docentes por conocer y aplicar debidamente los instrumentos de gestión educativa?

Calificación	N°	%
Les interesa mucho	2	16.7
Les interesa poco	7	58.3
No les interesa conocer	2	16.7
No opinan	1	8.3
Total	12	100

Considera que el docente de la I.E. tiene capacidad suficiente para mejorar su desempeño docente?

Opinión	N°	%
Si	7	58.3
No	5	41.7
Total	12	100

Cómo considera el cumplimiento de las directivas institucionales referidas a incorporar nuevas estrategias educativas, por parte de los docentes?

Valoración del cumplimiento	Nº	%
Muy bueno	1	8.3
Bueno	4	33.3
Regular	5	41.7
Malo	2	16.7
Total	12	100

Cuál es su actitud frente a las TICs para incorporálas a su práctica docente?

Actitud	Nº	%
A favor	6	50.0
En contra	4	33.3
Neutral	2	16.7
No opina	0	0.0
Total	12	100

Considera importante el uso de TICs para innovar su práctica docente y el desempeño de la I. E.?

Valoración	Nº	%
Muy importante	5	41.7
Poco Importante	4	33.3
Nada importante	3	25.0
Total	12	100

Desarrolla iniciativas y genera productos pedagógicos frente a los problemas de aprendizajes de sus alumnos?

Valoración	N°	%
Siempre	7	58.3
A veces	4	33.3
Nunca	1	8.3
Total	12	100

Sistematiza sus experiencias pedagógicas diarias como una práctica de mejora de su desempeño docente?

Calificación	N°	%
Siempre	1	8.3
A veces	6	50.0
Nunca	5	41.7
Total	12	100