

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y GEOGRÁFICAS



**“PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE COMPROMISOS DE
GESTIÓN ESCOLAR EN DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL ÍTEM 11 UCSS - HUÁNUCO, 2017”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESISTAS

ALANIA ORTEGA, Katherine Shirley

VENTURA DURAN, Roberto

MEZA MORALES, Patricia Mónica

ASESOR

ZEVALLOS FRETTEL, JULIO EDWIN

HUÁNUCO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y GEOGRÁFICAS



**“PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE COMPROMISOS DE
GESTIÓN ESCOLAR EN DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL ÍTEM 11 UCSS - HUÁNUCO, 2017”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESISTAS

ALANIA ORTEGA, KATHERINE SHIRLEY

VENTURA DURAN, ROBERTO

MEZA MORALES, PATRICIA MÓNICA

ASESOR

ZEBALLOS FRETTEL, JULIO EDWIN

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis incondicionales padres y hermanas, por su apoyo material y moral en el logro de mis objetivos soñados, hoy hecho realidad.

Shirley

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi padre y madre por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo condicional.

Roberto

A mi familia y principalmente a mis predilectos padres, por su motivación y apoyo material constante en mi formación profesional.

Patricia

AGRADECIMIENTO

- A los directivos (directores y subdirectores) participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico de la UCSS, Sede Huánuco, por su contribución durante la fase de recojo de información empírica, insumo fáctico indispensable en el tratamiento estadístico de la investigación.
- Al responsable de la Coordinación Académica del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico de la UCSS, Sede Huánuco, por haber brindado las facilidades para la aplicación del cuestionario de recojo de información empírica.
- Al Dr. Ido Lugo Villegas, por habernos inducido hacia la investigación desde en las cátedras de Metodología de la Investigación Científica, Formulación de Proyectos de Investigación Educativa, Seminario de Tesis I y II.
- A los catedráticos de la Especialidad de Ciencias Histórico Sociales y Geográficas de la UNHEVAL, por haber contribuido con sus conocimientos y motivaciones hacia la investigación científica durante nuestra formación profesional.
- A nuestros excompañeros de estudio de la Especialidad de Ciencias Histórico Sociales y Geográficas de la UNHEVAL, por haber compartido experiencias y conocimientos propios de nuestra formación profesional.

Los tesisistas

RESUMEN

La investigación “Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, 2017”, por su contenido, forma y naturaleza corresponde al tipo de investigación descriptivo. El propósito principal de la investigación fue determinar en qué medida la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco. Los procedimientos metodológicos seguidos en el recojo de información empírica fueron la aplicación de los cuestionarios de opinión a los directivos (directores y subdirectores) del Grupo A6 y del Grupo B3; las preguntas formuladas fueron de carácter valorativo referidas al logro de los Seis Compromisos de Gestión Escolar en sus Instituciones Educativa. Para la parte teórica de la investigación se han utilizado las fuentes de información bibliográfica, documental y hemerográfica en la versión convencional y electrónica, respecto a los aspectos importantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y sobre los Compromisos de Gestión Escolar. Los datos teóricos fueron registrados en las fichas estructuradas de análisis bibliográfico y fichas de análisis documental (textuales, resumen, analíticas, bibliográficas, mixtas). Las técnicas utilizadas fueron el análisis bibliográfico y análisis documental y el fichaje para abstraer la información teórica procedentes de las fuentes de información referidas al Programa de Segunda Especialidad en Gestión; la encuesta permitió abstraer la información empírica de los directivos determinados en la muestra de estudio; en el procesamiento de los datos empíricos en la fase de la redacción del informe final, se han utilizado tablas y gráficos estadísticos para la presentación de resultados sobre el nivel logro de los Compromisos de Gestión Escolar por los directivos en sus respectivas instituciones educativas.

El hallazgo principal de la investigación, fue identificar el nivel satisfactorio en la opinión de la mayoría de los directivos encuestados, en el cumplimiento de los seis Compromisos de Gestión Escolar, establecidos por el Ministerio de Educación para la

mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la Educación Básica Regular, en el marco de la reforma de la educación peruana. Entre las conclusiones arribadas en la investigación podemos resaltar que la mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en sus respectivas instituciones educativas, es satisfactorio, como en el compromiso: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes; retención anual e interanual de estudiantes; cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa; acompañamiento monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa; gestión de la convivencia escolar en la institución educativa; instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT. Finalmente la mayoría de los directivos del Grupo A6 y del Grupo B3, manifestaron que la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, influye en un nivel satisfactorio en el logro de los compromisos de gestión escolar en sus instituciones educativas.

SUMARY

The investigation " Program of The Second Speciality in School Management with Pedagogic Leadership and the level I achieve of commitments of school management in executives of the educational institutions of the Article 11 UCSS - Huánuco, 2017 ", for his content, form and nature corresponds to the descriptive type of investigation. The principal intention of the investigation was to determine in what measure the execution of the Program of The Second Speciality in School Management with Pedagogic Leadership influences in the level achievement of commitments of school management in executives of the educational institutions of the Article 11 UCSS - Huánuco. The methodological procedures followed in I gather of empirical information they were the application of the questionnaires of opinion to the executives (the directors and assistant directors) of the Group A6 and of the Group B3; the formulated questions went of character valorativo recounted to the achievement of Six Commitments of School Management in his Institutions Educational. For the theoretical part of the investigation there have been in use the sources of bibliographical, documentary information and hemerográfica in the conventional and electronic version, with regard to the important aspects of the Program of The Second Speciality in School Management with Pedagogic Leadership and on the Commitments of School Management. The the oretical information was registered in the cards structured of bibliographical analysis and cards of documentary analysis (textual, they summarize, analytical, bibliographical, mixed). The used technologies were the bibliographical analysis and documentary analysis and the signing to abstract the theoretical information proceeding from the sources of information referred to the Program of The Second Speciality in Management; The survey allowed to abstract the empirical information of the executives determined in the sample of study; in the processing of the empirical information in the phase of the draft of the final report, tables and statistical graphs have been in use for the presentation of results on the level I manage of the Commitments of School Management for the executives in his respective educational institutions.

The principal finding of the investigation, was to identify the satisfactory level in the opinion of the majority of the polled executives, in the fulfillment of six Commitments of School Management, established by the Department of Education for the improvement of the learnings of the students of the Basic Regular Education, in the frame of the reform of the Peruvian education. Between the conclusions arrived in the investigation we can highlight that the majority of the executives of the Group A6 and B3 participants of the Program of The Second Speciality in School Management with Pedagogic Leadership of the Article 11 of the UCSS Huánuco Sedates, They demonstrated that the level of achievement of the commitments of school management in his respective educational institutions, is satisfactory, since in the commitment: progress annuls of the learnings of the students; students' annual and year-on-year retention; Fulfillment of the calendarización planned by the educational institution; accompaniment I monitor to the pedagogic practice in the educational institution; management of the school conviviality in the educational institution; instruments of educational management: formulation of the PEI and implementation of the PAT. Finally the majority of the executives of the Group A6 and of the Group B3, demonstrated that the execution of the Program of The Second Speciality in School Management with Pedagogic Leadership, influences a satisfactory level the achievement of the commitments of school management his educational institutions.

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
SUMMARY.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	xiv

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Delimitación del problema.....	21
1.3. Formulación del problema.....	22
1.3.1. Problema general	
1.3.2. Subproblemas.	
1.4. Objetivos de la investigación.....	23
1.4.1. Objetivo general	
1.4.2. Objetivos específicos	
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	24
1.5.1. Justificación de la investigación	
1.5.2. Importancia de la investigación	
1.6. Limitaciones	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	27
2.2. Bases teóricas.....	34
2.2.1. Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.	

2.2.1.1.	Fundamentación del Programa.	
2.2.1.2.	Diagnóstico	
2.2.1.3.	Antecedentes	
2.2.1.4.	Principios de la Segunda Especialidad.	
2.2.1.5.	Enfoques de la Segunda Especialidad.	
2.2.1.6.	Plan de estudios del Programa	
2.2.1.6.1.	Rasgos del perfil	
2.2.1.7.	Estrategias de capacitación en el Programa	
2.2.1.8.	Perfil de salida	
2.2.1.9.	¿Qué son los compromisos de gestión?	
2.2.1.10.	Implementación de los compromisos de gestión escolar	
2.2.1.11.	Herramientas de apoyo para la elaboración y monitoreo del PAT	
2.2.1.12.	Ruta en la implementación de los compromisos de gestión	
2.2.2.	Compromisos de Gestión Escolar	
2.2.2.1.	Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa	
2.2.2.2.	Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa	
2.2.2.3.	Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa	
2.2.2.4.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa	
2.2.2.5.	Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	
2.2.2.6.	Instrumentos de gestión educativa: Formulación del PEI e implementación del PAT	
2.3.	Definición términos	75

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis	77
------	-----------------	----

3.1.1. Hipótesis General	
3.1.2. Sub hipótesis	
3.2. Variables	78
3.3. Operacionalización de variables	79

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1. Métodos de investigación.....	83
4.2. Tipo de Estudio	84
4.3. Diseño de Investigación	84
4.4. Población y Muestra	85
4.4.1. Población	
4.4.2. Muestra	
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	86
4.5.1. Técnicas de recolección de datos	
4.5.2. Instrumentos de recolección de datos	

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los resultados	88
5.1.1. Resultado del nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS – Huánuco	
5.1.2. Resultado del nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS	

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1.	Contrastación de los resultados con las bases teóricas.....	102
6.2.	Contrastación de la hipótesis con las investigaciones.....	106
	CONCLUSIONES	110
	SUGERENCIAS	112
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXO	119
	Matriz de consistencia.....	120
	Instrumento de opinión del experto.....	122
	Cuestionario.....	124
	Tomas fotográficas.....	127

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, 2017”, ha sido desarrollado por los bachilleres de la Especialidad de Ciencias Histórico Sociales y Geográficas de la Facultad de Ciencias de la Educación, en base a los lineamientos del Reglamento General de Grados y Títulos de la UNHEVAL y de la Facultad concordante con la ley Universitaria N° 32220, bajo la asesoría del Mg. Julio Edwin Zevallos Fretel y las orientaciones recibidas durante el desarrollo del curso de Tesis I y Tesis II.

Para la ejecución y redacción del informe final, se han recurrido a las fuentes de información bibliográfica, documental y hemerográfica en su versión convencional y electrónica, respecto a los aspectos referidos a la gestión escolar con liderazgo pedagógico y compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de Educación Básica Regular; se han aplicado los cuestionarios de opinión a los directivos del Grupo A6 y B3 determinados en la muestra de estudio, según los objetivos de la investigación.

Esta investigación consta de seis capítulos:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO V. RESULTADOS

CAPITULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la investigación fue determinar el nivel de contribución de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con

Liderazgo Pedagógico en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar por los directivos en aras de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Las conclusiones a las que se han arribado en la investigación son elocuentes en mérito a la verdad y la honestidad caracterizada por la ética de la investigador, pero no son las últimas ni acabadas, por el contrario pretende ser un referente para su profundización y su aplicación vivencial en las futuras investigaciones, con el sano propósito de mejorar los desempeños de gestión escolar de los directos orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular de la Región Huánuco.

Para terminar, expresamos nuestro sincero reconocimiento y agradecimiento a la Coordinación y directivos del Programa de Segunda Especialidad con Liderazgo Pedagógico Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, por la facilidad y las valiosas contribuciones efectuadas durante el recojo de información para la ejecución de la investigación.

Los tesisistas

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La educación concebida como ciencia, hecho o fenómeno social constituye la base fundamental y determinante para el desarrollo humano en cualquier contexto geográfico, social y político nacional e internacional. Los profundos cambios y transformaciones económicas sociales mundiales han sido consecuencias de la inversión en la calidad de la educación por muchos siglos y décadas, viabilizadas con una acertada y sostenible políticas de Estado.

En el contexto de la globalización internacional, la mayoría de los países septentrionales o llamados “países del norte”, se encuentran en un nivel de desarrollo económico de “altamente desarrollados” o “desarrollados” agrupados en torno a “NAFTA”, “Unión Europea” y “Bloque Asiático”, donde sus adelantos científicos, tecnológicos y educativos son las variables principales que le dan una connotación mundial y de carácter globalizador. Mientras tanto la mayoría de los países meridionales o “países del sur”, se ubican en vías de desarrollo (países latinoamericanos, caribeños, africanos), excepto de algunos países como Brasil, Chile y otros que están incursionando a la economía mundial con niveles de desarrollo tecnológico de calidad y de competitividad. Los altos niveles de desarrollo económico de los países a escala mundial, se debe principalmente a la calidad de la educación científica y tecnológica y una adecuada política de Estado sustentada económica, financiera y jurídicamente articulada a los principios nacionales e internacionales y a la visión global de Estado.

Por otro lado la educación peruana vista desde el punto de vista académico e histórico, ha transitado y se ha forjado principalmente desde la gestación como república (1821-1823) hasta la última década del siglo pasado, donde el Estado representado por sus gobernantes y autoridades han

aplicado e implementado una educación formal homogénea en las instituciones educativa de la costa, andina y amazonia sin tener en cuenta la diversidad geográfica, étnica, social, cultural, lingüística, económica. Homogénea en el sentido curricular basado por objetivos cerrados y pre establecidos por el MINEDU, un enfoque conductista, paradigmas dogmáticos, inversión económica salarial sin tener en cuenta los procesos meritocráticos de los docentes, entre otros aspectos relevantes.

La educación formal peruana actual viene dando grandes giros políticos, pedagógicos, jurídico-legales, curriculares y económicos financieros desde inicios del presente siglo.

En lo político, es evidente que el Ministerio de Educación como órgano rector se encuentra articulado con los órganos intermedios del país (DRE, UGEL e Instituciones Educativas) a través de plataformas virtuales para el monitoreo, asesoramiento, acompañamiento y evaluación de la gestión educativa por resultados a través de los aplicativos tecnológicos de manera eficaz, eficiente y eficacia. El aspecto fundamental que direcciona a la educación peruana, es la delineación sistémica de las **políticas educativas** desde el nivel macro hasta el nivel micro. Donde el MNEDU como la máxima instancia educativa ha tenido en cuenta los lineamientos de política educativa internacional establecida por la UNESCO, los ocho objetivos del milenio y otros acuerdos o tratados internacionales para formula el Proyecto Educativo Nacional al 2021, donde están las políticas educativas y objetivos estratégicos nacionales y el Consejo Nacional de Educación como órgano de participación en Educación; la DRE es responsable del Proyecto Educativo Regional y el Consejo Participativo Regional de Educación como órgano operador de educación; la UGEL es responsable del Proyecto Educativo Local y el Consejo Participativo Local de Educación como órgano operador de educación; la Institución Educativa es responsable de la formulación del Proyecto Educativo Institucional y el Consejo Educativo Institucional como órgano operador de educación (CNE, 2014). A estos instrumentos de política educativa hay que

añadir el Plan Estratégico Sectorial de Educación Multianual al 2030-PESEM, como instrumento para la mejora de la calidad de la educación. Cada estamento de la educación peruana cuenta con sus políticas educativas para delinear la calidad de la educación que queremos todos los peruanos (**Minedu, 2015**).

La búsqueda de la calidad de la educación peruana del presente siglo está sustentada en los **enfoques de gestión y enfoque pedagógicos**. Los enfoques de gestión: enfoque por competencias, liderazgo pedagógico, enfoque crítico reflexivo, enfoque transformacional, enfoque participativo, enfoque territorial entre otros son para dar soporte teórico y prácticos de la gestión escolar con liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de las instituciones educativas nacionales de la región y el país (**Minedu, 2015**). En tanto los enfoques pedagógicos: enfoque por competencias, enfoque intercultural, enfoque crítico reflexivo, enfoque inclusivo, enfoque socio afectivo entre otros son el soporte teórico, metodológico y práctico de la labor pedagógica de los docentes.

En el **contexto jurídico o legal** la educación peruana está sustentada en la Constitución Política del Perú de 1993, Ley General de Educación N° 28044, Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, Marco del Buen Desempeño del Directivo Escolar, Marco del Buen Desempeño Docente y demás normas.

En el **aspecto curricular** las instituciones educativas de Educación Básica Regular cuentan con las políticas curriculares, marco curricular, sistema curricular, mapas de progreso Rutas del aprendizaje, Nuevo Currículo Nacional, entre otras herramientas de gestión curricular. Estas herramientas curriculares están sustentadas en las bases pedagógicas, psicopedagógicas, psicológicas, antropológicas, sociológicas y marcos legales. El carácter flexible, diversificable, abierto y dinámico son los rasgos principales del currículo vigente. Además, las DREs cuentan con sus Diseños Curriculares Regionales, las UGELes con sus Diseños Curriculares Locales o través de

Redes Educativas, las instituciones educativas cuentan con sus Proyectos Curriculares Institucionales.

En el **aspecto económico** se han dado cambios sustantivos en la educación, sobre todo en la mejora salarial de los directivos y docentes en base a la escala magisterial mejorando significativamente la calidad humana y profesional de un sector de los docentes, aunque todavía existe una gran brecha de la mayoría de docentes por mejorar sus escalas salariales y de esta manera mejorar la calidad educativa y los aprendizajes de los estudiantes.

Tradicionalmente en la gestión educativa de las instituciones de Educación Básica Regular, han primado hasta pocos años atrás cuatro tipos de gestiones o dimensiones de las gestiones: **la gestión administrativa** en el primer orden de prioridad, porque se pensaba que los aspectos administrativos y la función administrativa que desempeñaban los directores y sub directores no tenían repercusión en el aprendizaje de los estudiantes; **la gestión pedagógica** en el segundo orden de prioridad, porque se concebía que solamente los aspectos pedagógicos y la función pedagógica que desempeñaban los docentes influyen y determinan la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; **La gestión institucional**, era casi complementario y hasta aislado de la gestión pedagógica; finalmente la gestión comunitaria, casi era nulo y muchas no considerado en la gestión educativa.

Los resultados de los estudios internacionales señalan claramente que los estudiantes de las instituciones educativas con directivos de alto liderazgo pedagógico obtienen mejores aprendizajes. El liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables (**Bolívar, 1997**). El informe McKinsey, a partir de la investigación sobre liderazgo educativo, señala que solo las enseñanzas en clases influyen más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (**McKinsey and Company, 2009**).

Entonces urge la tarea de reformar la escuela, es decir transformar la gestión que desarrollan los directivos (directores y sub directores), donde su desempeño como líder pedagógico es la clave en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y gestión de la institución educativa; siendo de vital importancia ejecutar actividades y acciones orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades personales y profesionales en los directivos.

En este contexto, concordantes con las políticas educativas priorizadas por el Ministerio de Educación, en particular relacionada a la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: para lograr una gestión educativa eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se establece la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores del ámbito nacional, que prevé en su segunda etapa la especialización en ***gestión escolar con liderazgo pedagógico (Minedu, 2014)***. Se organiza en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial y coherente con el “Marco de Buen Desempeño del Directivo” aprobado por el Ministerio de Educación (RSG-304-2014) que señala los desempeños sobre los cuales los directivos de instituciones públicas deben ser formados y evaluados (**Minedu, 2015**).

Las políticas públicas para la formación y capacitación de directores y sub directores surgen como necesidad imperiosa a partir de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Los bajos niveles de logro de aprendizajes alcanzados en la evaluación PISA (2009) y ECE (2012, 2013), han servido de base para cuestionar la gestión pedagógica de la escuela y las responsabilidades compartidas de los docentes, directores (responsables directos) y de los padres de familia como aliados estratégicos en la educación de sus hijos.

Desde los inicios del presente siglo, el Ministerio de Educación está empeñado por mejorar la calidad de la educación en el país. Para lograr los

objetivos y metas viene impulsando sistemáticamente **programas** de segunda especialidad, maestrías, diplomados, capacitaciones, actualizaciones, implementaciones para directivos y docentes de las instituciones educativas de Educación Básica Regular en las modalidades presenciales, virtuales y a distancia. Destacándose entre ellos Qali Warma, PELA, ERCA y otros. Los programas como COAR, Colegio Presidente, Beca Dieciocho y demás programas para estudiantes.

Entre 2013 y 2015 el Ministerio de Educación en convenio con la UNHEVAL han ejecutado el Programa de Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Inicial, Didáctica de la Educación Primaria, Didáctica de la Educación Ciudadana en Educación Secundaria, Didáctica de la Matemática y Didáctica de la Comunicación conducente a la titulación de Segunda Especialidad de los docentes participantes de los ámbitos de atención urbana de las provincias de Huánuco, Ambo, Leoncio Prado y Pachitea.

Entre los años 2016 y 2017, el Ministerio de Educación en convenio con la Universidad La Católica Sedes Sapientiae de Lima, viene ejecutando el Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico dirigido a los directores y sub directores de todos los niveles de las regiones de Pasco, Huánuco y San Martín.

1.2. Delimitación del Problema

La realidad educativa regional de Huánuco, es el reflejo de la realidad educativa nacional, salvo algunas diferencias y excepciones positivas o negativas. La investigación se realizará en el ámbito del Ítem Once del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico dirigido a directores y sub directores de la institución educativa pública – zona Huánuco, cuyo programa viene ejecutando el Ministerio de Educación en convenio con la Universidad La Católica Sedes Sapientiae de Lima. La investigación estará relacionada a la gestión escolar con liderazgo pedagógico y los compromisos de gestión escolar de los directivos.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿En qué medida la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, influye en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?

1.3.2. Sub Problemas

- a. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?
- b. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?
- c. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?
- d. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?
- e. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?
- f. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso **Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?

- g. ¿Cuál es el nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.
- b. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.
- c. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.
- d. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.

- e. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.
- f. Determinar el nivel de logro del compromiso ***Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT*** en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.
- g. Establecer el nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación de la investigación

Los diversos programas de segunda especialidad, diplomados, capacitaciones, actualizaciones, implementaciones presenciales, semipresenciales, a distancia o virtuales que vienen ejecutando e implementando el MINEDU, Universidades o instituciones no gubernamentales dirigidos a los directivos de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular sobre módulos o paquetes relacionados a la gestión escolar, liderazgo pedagógico, herramientas de gestión educativa (PEI, PAT, PA, APLICATIVOS-SOFTWARE, PCI, PIP), enfoques de gestión, enfoques pedagógicos, manejos curriculares, desempeños docentes, compromisos de gestión en el marco de MBDDE y MBDD, clima institucional, gestión de talentos humanos, gestión de conocimientos, gestión por resultados, aprendizaje de los estudiantes, trabajo con padres de familia entre otros aspectos relevantes del quehacer educativo, han sido las premisas teóricas y premisas fácticas en mayor o menor dimensión de análisis retrospectivo y prospectivo que han motivado emprender esta

investigación para determinar y establecer con mayor objetividad y lucidez los niveles de repercusión de la gama de conocimientos y experiencias profesionales que vienen adquiriendo los directivos (directores y subdirectores) en los diversos programas indicadas en líneas precedentes, en el aspecto pedagógico que desempeñan los docentes y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la región Huánuco. No sería raro en la práctica que no hay indicios de mejora de la calidad de educativa, a pesar de la constante y permanente participación de los directivos en los diversos programas educativos que viene promoviendo el MINEDU sin ninguna inversión o costo económico de los participantes.

1.5.2. Importancia de la Investigación

Consideramos que esta investigación tiene relevancia educativa, pedagógica y social. **Relevancia educativa**, porque los planteamientos teóricos, fácticos y prácticos explícitos e implícitos presentados a nivel del planteamiento teórico de la investigación y los resultados fácticos a arribarse contribuirán en la mejora de la gestión escolar de los directivos y por consiguiente la calidad educativa y los aprendizajes de los estudiantes; **relevancia pedagógica**, porque los planteamientos teórico factuales y los resultados prácticos a arribarse contribuirán en el fortalecimiento de los dominios, las competencias, las capacidades, los conocimientos y los compromisos de los directivos y de los docentes en particular, dando énfasis el interés en el aprendizaje de los estudiantes; **relevancia social**, porque la puesta en práctica y en consideración, esta investigación contribuirá a que los actores endógenos y exógenos de las instituciones educativas busquen los puntos de encuentro y asuman sus roles y retos de mejora de la calidad educativa y los aprendizajes escolares, en base a una práctica vivencial de la filosofía de la identidad institucional, convivencia socio cultural armoniosa, las relaciones intra e

interpersonales de carácter horizontal, donde los estudiantes sean el centro de interés y atención prioritaria permanente.

El logro de estos objetivos y metas será posible en la medida que exista un adecuado liderazgo pedagógico y social en los directivos y docentes.

1.6. Limitaciones de la Investigación

- a. Limitada disponibilidad económica de los investigadores dificultó culminar la investigación en el tiempo establecido en el cronograma de actividades; sin embargo, se superaron a través de algunos ingresos económicos eventuales que se cuentan.
- b. Escasa experiencia en las sistematización y estructuración de fuentes de información bibliográfica, documental y empírica acerca de la gestión escolar, liderazgo pedagógico y compromisos de gestión escolar; pero se subsanaron recurriendo a la experiencia de un metodólogo y docentes que tienen la cátedra de investigación científica y tesis.
- c. Limitado manejo de teorías y conocimientos científicos sobre los enfoques de gestión escolar y gestión pedagógica en las instituciones educativas, dificultó la asimilación e internalización del espíritu global de la investigación; sin embargo, se recurrieron a la experiencia de los actores involucrados a fin de recibir orientaciones y apoyos en aspecto teóricos y enfoques de la investigación.
- d. El compromiso laboral de los investigadores con las instituciones educativas y con otras entidades particulares, dificultó realizar reuniones de coordinación con fines de investigación; no obstante, se aprovecharon y se harán uso óptimo de los días no laborables de cada semana y mes a fin de culminar con la ejecución de la investigación.
- e. Pocos profesionales metodólogos para una asesoría especializada en trabajos de investigación en el campo de la educación, dificultó la secuencialización coherente del marco lógico de la investigación; sin embargo, se accedieron a asesorías y/o co asesorías de otras facultades

y/o universidades del medio, de preferencia docentes que vienen desarrollando cursos relacionadas a metodología de la investigación científica, formulación de proyectos de investigación, tesis o seminario de tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

A nivel regional

- a. *Loarte, N.* (2006) “Gestión Institucional para optimizar la calidad de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL LAURICOCHA”. Tesis presentada y sustentada para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión y Planeamiento Educativo. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela de Posgrado. En dicha investigación arriba a las siguientes conclusiones:
 - Las estimaciones determinadas evidencian que en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL de LAURICOCHA existe relación directa entre la Gestión Institucional: Planeamiento, Organización, Dirección y Control para prestar calidad de servicios a los clientes en: Desempeño Docente, Contenido Curricular, Bienestar Estudiantil, infraestructura Educativa, Medios y Materiales Educativos e Implementación de Tecnologías e Informática.
 - Las instituciones educativas públicas del Nivel secundaria de la UGEL de LAURICOCHA, presentan serios problemas de Gestión Institucional durante el proceso de planificación, organización, dirección y control, donde se nota claramente que los agente educativos no participan en la elaboración y evaluación de las herramientas de planificación institucional: Presupuesto institucional, del Proyecto educativo Institucional (PEI) y del Informe de Gestión Anual (IGA), por lo que no se están dando la debida importancia el nuevo enfoque del Planeamiento Estratégico.

- Con respecto a la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL de Lauricocha, los docentes no demuestran un buen desempeño básicamente porque no hacen participar a los alumnos en la clase, no utilizan medios y materiales educativos, no demuestran responsabilidad en el cumplimiento de sus labores, no proponen el trabajo en equipo y no comunican a tiempo los resultados de la evaluación.
- b.** *Bernardo, P.* (2013) “El liderazgo estratégico para mejorar la calidad educativa en las instituciones del Nivel Secundario”. Tesis presentada y sustentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de la Educación. Huánuco: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. En dicha investigación arriba a la siguiente conclusión principal:
- El liderazgo estratégico mejora significativamente la gestión administrativa; mejora la gestión pedagógica; mejora la gestión comunitaria; mejora la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Huánuco.
- c.** *Villavicencio, F.* y otros (2015) “Estrategias metodológicas y su influencia en el logro de aprendizaje del Bloque Temático de Gestión Escuela-Comunidad para el Desarrollo Sostenible de los docentes del Programa de Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Ciudadana de la UNHEVAL-Huánuco”. Tesis presentada y sustentada para optar el título profesional de Licenciados en Ciencias de la Educación, Especialidad Ciencias Histórico Sociales y Geográficas. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Facultad de Ciencias de la Educación. En dicha tesis arriban a las siguientes conclusiones:
- La mayoría de los docentes del Grupo 1 del IV Ciclo del Programa de Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Ciudadana en Educación Secundaria, se encuentran entre las notas de 17-20 (45%) y entre las notas de 14-16 (32%), ubicándose en la escala valorativa

suficiente y mediamente suficiente, respecto al logro de aprendizaje en el Bloque Temático de Gestión Escuela-Comunidad para el Desarrollo Sostenible.

- La mayoría de los docentes del Grupo 3 del IV Ciclo del Programa de Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Ciudadana en Educación Secundaria, se encuentran entre las notas de 17-20 (48%) y entre las notas de 14-16 (32%), ubicándose en la escala valorativa suficiente y mediamente suficiente, respecto al logro de aprendizaje en el Bloque Temático de Gestión Escuela-Comunidad para el Desarrollo Sostenible.

d. Mendoza, J. (2013) “Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en educación primaria- Huánuco-2013”. Tesis presentada y sustentada para optar el grado académico de doctor en Administración de la Educación. Huánuco: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. En dicha tesis arriba a la siguiente conclusión principal:

- La aplicación del programa de liderazgo transformacional mejora significativamente la preparación docente para el aprendizaje de los alumnos; mejora significativamente la enseñanza docente para el aprendizaje de los estudiantes; mejora significativamente la participación docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; mejora significativamente el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Pilco Marca de la Región Huánuco.

A nivel nacional

- a. Vargas, D. (2010) “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”. Tesis presentada y sustentada para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de

la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. En dicha investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- La Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa.
- Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional positivo; el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.
- El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de 304 trabajo docente, conformado por un coordinador

y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, se caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático. El estilo de gestión de los coordinadores de grupo docente es comunicativo, comprometido y eficiente. En el cumplimiento de sus funciones, los coordinadores, en general, aplican un estilo de gestión moderno y flexible.

- b. *Martínez, Y. (2007). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* Tesis para optar el grado académico de magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Grados.
- c. Rivera, O. (2010) “Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas”. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- d. Medina, P. (2010) “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima”. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- e. Munive, G. (2010) “Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes”. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

- El trabajo de investigación describe la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, donde los factores de comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral están estrechamente relacionados. Las docentes perciben que el clima organizacional repercute en el desempeño laboral.
- e. Reyes, N. (2012) “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao”. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Callao: Universidad del Callao, Escuela de Posgrado. En la investigación arriba a las siguientes conclusiones:
- No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica.
 - No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.
 - No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica.
 - El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

A nivel mundial

- a. Gómez, F. (2014) “La investigación titulada “Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile”. Tesis presentada y sustentada en la Facultad/Escuela de la Universidad Politécnica de Madrid para optar el grado académico de doctora. En la investigación llega a las siguientes conclusiones:
- La trascendencia de la educación sobre la construcción del capital humano y social, ha sido vastamente discutido, considerando entre otros elementos, la correlación entre las inversiones en educación, las políticas educativas, los actores involucrados, y los efectos que tienen sobre la calidad de la educación. Esto se refleja en los esfuerzos, de los diferentes estamentos, por mejorar los resultados del proceso educativo, intentando construir una sociedad más equitativa en la cual todo individuo pueda tener acceso a una educación de calidad, que permita tener las mismas oportunidades para el desarrollo personal, profesional y social. La educación entonces, pasa a ser un pilar fundamental en los modelos de desarrollo - y un tema de debate constante- en especial en aspectos tales como: resultados de aprendizaje, gestión y efectividad escolar, como ejes para mejorar la construcción del capital humano en la sociedad.
 - En Chile, a partir de un proceso de descentralización de la educación iniciado en los 80, el modelo de planificación y gestión de la educación pública fue transformado, pasando de un modelo centralizado a un enfoque en el cual el establecimiento educacional – el proyecto educativo – adquiere autonomía de gestión que se vuelve determinante en la calidad de la educación. Es al interior de los establecimientos escolares donde los diferentes agentes educativos llevan a cabo los procesos pedagógicos y administrativos, y se generan las condiciones para poder desarrollar una educación de calidad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

2.2.1.1. Fundamentación del Programa.

La formación integral que se imparten en la Educación Básica Regular del país, no solamente es tarea de los docentes, sino en esta tarea fundamental coadyuvan los demás actores endógenos y exógenos, desde los diversos espacios sociales. Los directivos son los más indicados que deben contribuir directa o indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes de todos los niveles. Al respecto Bolívar (1997) destaca que los estudios internacionales muestran claramente que aquellos estudiantes de instituciones educativas con equipos directivos de alto liderazgo obtienen mejores aprendizajes. El liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. El informe McKinsey (2009), a partir de la investigación sobre liderazgo educativo, señala que solo la enseñanza en clases influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo.

En los últimos años, el Ministerio de Educación y a sociedad civil han realizado algunos esfuerzos, orientados al desarrollo de las competencias y capacidades de los directores (directores y subdirectores) de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular, centrado su accionar principalmente en una formación de tipo gerencial; por ello, es necesario fortalecer la formación de los directivos, no solo en competencias y capacidades relacionadas con la dirección y administración de la institución como se venía realizando, sino sobre todo en habilidades directivas y desempeños que permitan a directores y sub directores desenvolverse en ambientes de extrema vulnerabilidad, capitalizar las experiencias existentes, sacar el máximo provecho a las fortalezas y potencialidades existentes en las instituciones educativas y

sobre todo asumir responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Potenciar el liderazgo educativo permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión que se le presentan a la escuela en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre **(Minedu, 2015)**.

Resulta imprescindible entonces, reformar la escuela, es decir transformar la gestión que desarrollan los directivos, donde su desempeño como líder pedagógico es la clave en la mejora de los aprendizajes y gestión de la institución educativa; siendo de vital importancia ejecutar acciones orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades en el directivo.

Minedu (2015) En esta perspectiva, en concordancia con los objetivos del milenio y las políticas públicas priorizadas por el Ministerio de Educación, sobre todo relacionada a la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: para lograr una gestión educativa eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se establece la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores del ámbito nacional, que prevé en su segunda etapa la especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Se organiza en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial y se organiza en consonancia con el “Marco de Buen Desempeño del Directivo” aprobado por el Ministerio de Educación (RSG-304-2014) que señala los desempeños sobre los cuales los directivos de las instituciones públicas de la Educación Básica Regular deben ser formados y evaluados **(Minedu, 2015)**.

Según el Minedu (2014) El diseño del programa y la etapa de especialización para los directivos son producto de:

- La revisión e investigación de experiencias internacionales exitosas en capacitación de directores que se vienen gestando en el Reino

Unido, Canadá, España, Estados Unidos de Norte América y más cercanas en países como Colombia y Chile.

- Revisión y análisis de informes de evaluación interna y externa del que fuera Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANCGED) desarrollado por el Ministerio de Educación entre los años 1999 y 2002.
- Consulta a universidades privadas que desarrollaron procesos de capacitación a directores.
- Análisis de resultados de la Encuesta Nacional aplicada a 1,680 directivos de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular de las 26 regiones del país, con el objeto de identificar mecanismos, necesidades de capacitación y otros.
- Consulta permanente a la Red de Directores Líderes, conformada por más de 60 directores de instituciones educativas públicas del país que desarrollan experiencias exitosas en gestión escolar. Opinión de expertos internacionales en gestión educativa; entre otros, Mario Uribe Director de Gestión y Liderazgo de Fundación Chile; Antonio Bolívar, experto en Gestión Escolar España; María Victoria Angulo, Directora del Programa Rectores Líderes Transformadores de Escuelas en Colombia.

2.2.1.2. Diagnóstico.

El Minedu (2015) resalta que las políticas públicas para la formación y capacitación de directores y subdirectores surgen como necesidad a partir de los resultados de aprendizaje. Los bajos niveles de aprendizaje alcanzados en la evaluación PISA (2009) y ECE (2012, 2013) cuestionan la gestión pedagógica de la escuela y las responsabilidades compartidas de docentes, directores, principalmente, y de las madres y padres de familia.

El Consejo Nacional de Educación (2014, 29) señala los motivos del problema, en base a investigaciones considera la extensión territorial

como factor de ineficacia; señala que en el Perú “funcionan 92 550 instituciones educativas de las cuales 69 109 son públicas y 44 592 se ubican en el área rural. Una red tan extendida de escuelas es una de las razones que ha impedido la provisión de un eficiente apoyo pedagógico y de gestión, y ha propiciado que las brechas de calidad entre los diversos tipos de instituciones educativas sean más grandes”.

El Minedu (2015) plantea que detrás de estos factores existen otras causas que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Los aspectos más importantes están en el documento de trabajo “rol del director como factor asociado”.

- Ausencia de liderazgo pedagógico del director por el escaso dominio académico y didáctico que les impide realizar un plan de capacitación y monitoreo docente en las aulas.
- Escaso manejo de los elementos necesarios para generar un clima institucional favorable para los aprendizajes de los estudiantes.
- Dificultades para organizar espacios de participación para las madres y padres de familia.
- Insuficiente autonomía para organizar la calendarización del año escolar.
- Inadecuado manejo y gestión de recursos para mejorar la IE.
- Inapropiada gestión de los materiales educativos en la distribución y uso oportuno en las aulas para el logro de los aprendizajes.
- Escasa formación o capacitación del Director(a) de la IE.

Estos factores, asociados a la ausencia de una formación inicial especializada para ejercer el cargo de director y subdirector, tienen como consecuencia que la mayoría de ellos no cuenten con capacidades para el desarrollo de un liderazgo pedagógico de las instituciones educativas.

Finalmente queda claro, que la función directiva no es sinónimo de función docente, sus tareas son tan específicas que hay estudios que incluso las consideran como constitutivas de una "profesión" determinada, desde esta perspectiva los directores no han sido sujetos de una formación inicial; sin embargo, desde la política actual del Sector Educación la persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino constituirse en un líder pedagógico **(Minedu, 2015)**.

2.2.1.3. Antecedentes

Minedu (2015) En la primera década del siglo XXI, han existido iniciativas de capacitación docente en las cuales se han incluido algunos aspectos de la formación a directores de escuela, pero solo los procesos llevados a cabo por la Unidad de Capacitación en Gestión desde los años 1996 – 2007 han considerado como objetivo principal la capacitación a directores de escuelas públicas, teniendo en cuenta sus particulares necesidades de formación. Se sintetiza a continuación:

- Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANCGED) en el marco del Programa Especial de Mejoramiento de la Educación Peruana (MECEP) fue implementado en el periodo 1997 - 2007; estuvo dirigido hacia la formación en gestión educativa a los directores de Educación Básica Regular de zonas urbanas y rurales, orientado a promover un nuevo tipo de director que desarrolle aspectos personales y profesionales para asegurar su eficiente desempeño en el marco de sus nuevas responsabilidades asignadas en la R.M. N° 016-96-ED. En esa oportunidad se incorpora en la gestión educativa de nuestro país el manejo de un importante instrumento de gestión que ha tenido éxito en otros países, el Proyecto de Educativo Institucional – PEI.
- Escuelas de directores: desarrolladas entre los años 2004 y 2006, en cuatro regiones del país (Cusco, Arequipa, Lambayeque y Moquegua) impulsada por los gobiernos regionales con la asistencia técnica del

Ministerio de Educación. Tuvo como objetivo formar cuadros de directores éticos y altamente calificados con capacidades para investigar, planificar, organizar, conducir y evaluar el desarrollo del proceso educativo con calidad y equidad, que constituyan el capital humano facilitador de la articulación en la gestión educativa con los ejes de desarrollo nacional, regional y local.

- El Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) durante los años 2008, 2009 y 2010 ha desarrollado la capacitación a directores en coordinación con el Programa Juntos, periodo en el cual capacitó a 2 500 directores.
- Formación de directores por instituciones de la sociedad civil
 - ✓ El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) desarrolló el Diplomado en Gestión Empresarial Aplicada a la Educación a cargo del Escuela de Directores y Gestión Educativa (EDYGE) del Instituto Peruano de Acción Empresarial desde el año 1994 al 2012. Se brindaron recursos teóricos y técnicos en un proceso académico por un período inicial de dos años; después, un año y al final, ocho meses. Estuvo orientado a la atención de directores de instituciones educativas con el objetivo de mejorar capacidades que les permita intervenir de manera eficiente y efectiva en la organización, gestión institucional y pedagógica de la escuela donde laboraban.
 - ✓ Como parte de sus programas de responsabilidad social, la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) desarrolla el Programa de especialización a directores desde el año 2007 hasta la actualidad. El objetivo del programa -que va en su octava edición- ha sido fortalecer las capacidades gerenciales de aproximadamente 500 directores del todo el país.
 - ✓ Por otro lado, diversas organizaciones privadas y universidades, como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Antonio Ruiz de Montoya y los organismos no gubernamentales como INTERVIDA,

Kallpa, entre otras, en los últimos años, han venido desarrollando iniciativas de formación para directores centradas en la gestión educativa, básicamente a nivel de diplomado, en algunos casos de manera individual y en otros, de manera articulada (convenios entre universidades y ONG). Todas estas iniciativas, en su mayor parte han conseguido capacitar a directores de zonas urbanas, llegando muy poco a zonas rurales; adicionalmente, no han contado con un sistema de acompañamiento sistemático que garantice el sostenimiento de la formación y sobre todo el seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la gestión de su institución educativa.

2.2.1.4. Principios de la Segunda Especialidad

a. Desarrollo profesional del directivo

Minedu (2015) plantea las siguientes competencias que deben lograr los directivos en el desarrollo profesional que permita desenvolverse con eficacia en la gestión escolar con liderazgo pedagógico:

✓ **Competencias personales**

Orientadas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo. Permite recuperar lo que les condujo a elegir la profesión, el deseo de educar y de enseñar. Implica conocerse a sí mismo, analizar la trayectoria e historia profesional-personal, estar dispuesto a inventar y reinventarse. Estar en condiciones de desenvolverse con calidad humana y alta solvencia moral y profesional en cualquier contexto sociocultural, desarrollado habilidades intrapersonales e interpersonales.

✓ **Competencias pedagógicas**

Significan múltiples aprendizajes y reaprendizajes relacionados a la gestión del currículo, la gestión de los procesos pedagógicos y didácticos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión sobre la práctica pedagógica escolar y de gestión escolar, manejo práctico de enfoques de gestión y enfoques pedagógicos, dominio de

enfoques de evaluación, el análisis de casos y la capitalización de experiencias profesionales de otros, dominio de nuevas teorías y conceptos para la reconstrucción y renovación de las estrategias y de los medios y recursos docentes para la enseñanza como parte de la gestión de las condiciones del aprendizaje, manejo de las TICs, dominio de idiomas de mayor exigencia en la internacionalización de la educación, entre otros.

✓ **Competencias Institucionales**

Permiten el intercambio de experiencias profesionales, para la definición y análisis de proyectos, planes de mejora continua en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales, comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las escuelas constituyen un entorno de hominización, socialización, culturación, (Peñaloza; 1995:68-79) y aprendizaje para los estudiantes, desarrollo profesional para los docentes y para los directivos.

b. Marco de Buen Desempeño del Directivo Escolar

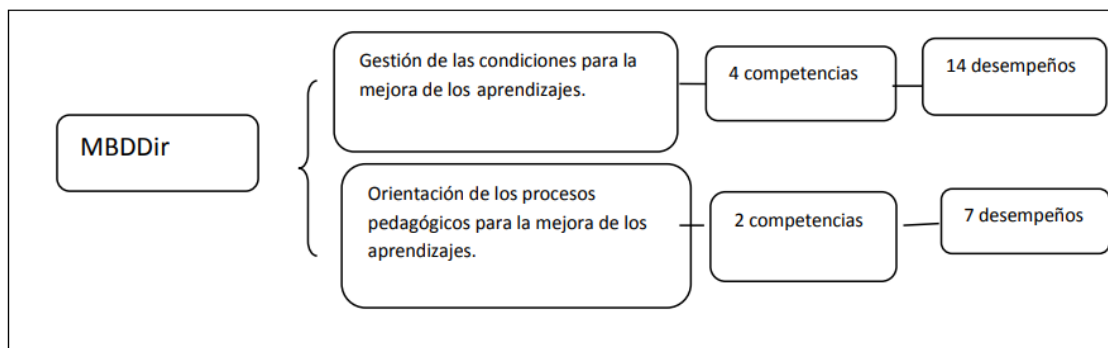
Minedu (2015) Es una herramienta estratégica que viabiliza la implementación de una política integral del desarrollo directivo desde el Ministerio de Educación. Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión escolar de la escuela que dirige, el rol que implica asumir responsabilidades para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

1. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en

este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados (**Paiba, 2015**). Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Tiene como propósitos:

- Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
- Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.



Fuente: <http://www.redem.org/que-es-el-marco-de-buen-desempeno-del-directivo-una-nueva-mirada-a-la-gestion-escolar/>

- Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

Estructuralmente, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de las instituciones de Educación Básica Regular del país; está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

Minedu (2015) El MBDD, constituyen uno de los referentes principales para el diseño de la Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, además de dos competencias recogidas del Marco de Buen Desempeño Docente referidas al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, que es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad docente y las prácticas que la caracterizan (Minedu, 2014).

El dominio **Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes**, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. El dominio **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros **(Paiba, 2015)**.

c. Liderazgo pedagógico de los directivos

El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje **(Bolívar 2010)**. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución **(Murillo, 2008)**.

Según Minedu (2015) consiste en desarrollar competencias que permitan a los directivos transformar la realidad para que mejore la educación y las prácticas docentes en el aula. Con una práctica de liderazgo distribuido, más democrático, con metas comunes que permitan motivar a los maestros en el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Se 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.

Cambiando paradigmas: del Director Tradicional al Líder Pedagógico

Aspectos enfoque	Tradicional	Nuevo enfoque
¿Quién es un director?	Administrador burocrático.	Líder pedagógico.
Gestión escolar	Centrada en lo administrativo.	Centrada en los aprendizajes.
Organización escolar	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.	Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
Instrumentos de gestión	Únicamente normativo y poco funcionales.	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.
Familia y comunidad	Únicamente como proveedores de recursos.	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Prácticas directivas	Autoritarias o permisivas.	Democráticas y constructivas.
Monitoreo pedagógico	Indiferente, observador, censor	Crítico-reflexivo, asesoramiento pedagógico.

Fuente: <http://www.redem.org/que-es-el-marco-de-buen-desempeno-del-directivo-una-nueva-mirada-a-la-gestion-escolar/>

d. Educación de adultos como rasgo característico de la formación

Martínez (2006) dice que el proceso de educación de adultos persigue el logro de un estado capaz de ejercitar la racionalidad con autonomía y de aplicarla sobre los datos objetivos. Educación de adultos se orienta a la apropiación, en cualquier edad, de actitudes y aptitudes propensas a desactivar la distorsión de los procesos de comunicación; favorece la especificación del por qué, del cómo, del cuándo, del dónde y del para qué de las situaciones.

Según **Minedu (2015)** es entendida como proporcionar la oportunidad para que el directivo decida qué aprender, poseer autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje. Explicita la concepción de que las actividades formativas se hacen en condiciones de horizontalidad entre los participantes y el facilitador, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena práctica formativa; si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar. Por otro lado, significa tomar en cuenta la pluralidad de los directivos participantes, respetando la realidad educativa de la que provienen, su experiencia, formación y trayectoria académica y profesional.

2.2.1.5. Enfoques de la Segunda Especialidad

a. Enfoque por competencias

Según **Valiente (2010)** “en el contexto educativo contemporáneo se aprecia una tendencia general y creciente a reconocer el carácter profesional especializado de la función del director escolar y la consiguiente necesidad de su profesionalización”.

Toma como referencia la definición de competencia establecida en el Marco de Buen Desempeño Docente. “Se entiende por

competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos” Minedu (2015); no solo como la facultad para poner en práctica un saber, ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas para la toma de decisiones. Implica compromisos, disposición para hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de las consecuencias sociales de su decisión Minedu (2015).

b. **Enfoque crítico-reflexivo**

El Minedu (2015) puntualiza que se orienta hacia el desarrollo del pensamiento crítico del directivo asociado a la capacidad para investigar, diagnosticar y mejorar sus desempeños mediante la construcción y deconstrucción de su propia práctica de gestión. Busca que el directivo se involucre en el proceso de cambio de su propia institución educativa y se comprometa con la dinámica de cambio socioeducativo que requiere cada contexto local. Se asume como un proceso de reflexión permanente, de cuestionamiento e interrogación de la propia práctica.

El aprendizaje reflexivo y formación permanente del directivo escolar según García (2011) se sintetiza así:

- El aprendizaje del profesorado/directivo no sólo es individual sino fundamentalmente social y a través de la experiencia y la práctica.

- Los profesores y directivos aprenden de y con otros participando de una comunidad.
- El aprendizaje profesional a través del desarrollo de la identidad y el sentido de pertenencia.

c. **Enfoque transformacional**

Martínez (2007) manifiesta que “el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas”.

Canelón (2012) plantea que “El liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de educación (...) cuando los miembros de un colectivo renuncian a su responsabilidad de decidir sobre las modalidades de ejercicio del liderazgo, sus límites, formas de operación y designación, es más fácil que ese ejercicio se pervierta y que el líder designado como servidor en la modalidad del liderazgo democrático pase a convertirse en una especie de dictador (...) el liderazgo transformacional es un cambio de paradigma hacia un estilo más visionario y más enfocado en la dotación de facultades, el cual es necesario en un mundo de cambios. En este orden de ideas, plantea que existen tres factores que definen al líder transformacional, entre los que destaca: el liderazgo carismático, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

Minedu (2015) dice que la gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización

compartimentada y de administración de rutinas, a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza. El movimiento de la mejora escolar pondera la participación del director de la I.E. como uno de los más importantes ejes del cambio e identifica el liderazgo del director como elemento fundamental para impulsar la mejora de la escuela y la conformación de un escenario en el que la toma de decisiones en equipo tienda a la solución de los problemas para mejorar cualitativamente los procesos pedagógicos.

Como resultado de los crecientes mandatos y programas centrales, las cambiantes poblaciones de estudiantes y el mayor conocimiento de la práctica eficaz, las escuelas se encuentran bajo una enorme presión de cambiar y corresponde al líder escolar la gestión de los procesos de cambio. La transformación de la política en resultados ocurre de manera más crucial mediante la adaptación de la práctica en la escuela y el aula. El proceso es complejo y debe dirigirse con un fin definido y habilidad. En algunos casos, hay que vencer la resistencia al cambio con apoyo cuidadosamente estructurado, información relevante, un claro sentido de propósito y metas y oportunidades para aprender las habilidades que se demandan.

d. **Enfoque participativo**

Según Rabinowitz (2014) un verdadero enfoque participativo es aquel en el que la perspectiva de cada uno es considerada. Esto no significa que las personas no puedan desafiar las suposiciones de los otros, o no puedan argumentar sobre cuál de las estrategias podría ser la mejor. Esto significa, sin embargo, que las ideas de cada uno son respetadas, y no se asume que los profesionales o los más formados automáticamente saben qué es lo mejor. Todos en el momento

presente participan en el proceso de planificación y tiene algún rol en la toma de decisiones.

Según **Minedu (2015)** la relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. No se trata de contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, autónomas con voluntad y poder de decisión. Este enfoque promueve el reconocer y otorgar autonomía a los equipos directivos existentes en la estructura de la organización y aquellos actores educativos líderes que se constituyan para apoyar la gestión escolar.

La mejora escolar pondera la participación de todos los miembros de la comunidad escolar con la finalidad de hacer confluir las acciones para crear y mantener condiciones propicias para el aprendizaje, adoptando y desarrollando estructuras que promuevan ambientes de colaboración para el desarrollo de los procesos pedagógicos; lo que implica generar los mecanismos para propiciar el protagonismo de los estudiantes y la participación de padres de familia.

e. Enfoque de Gestión del conocimiento

Según Minedu (2015) es entendido como la respuesta a las demandas y necesidades de la institución educativa. Implica que el directivo gestione la información que produce la escuela, motivando, orientando y organizando de manera colaborativa a los actores educativos hacia la producción intelectual, la investigación, la creatividad y la comunicación de sus hallazgos que parten de la observación y sistematización de la realidad, generando información relevante que surge del propio contexto y que orienta las decisiones con sentido del colectivo en favor de la mejora de los aprendizajes y de la institución educativa.

2.2.1.6. Plan de estudios del Programa

2.2.1.6.1. Rasgos del perfil

Matriz de coherencia: competencias y desempeños del Marco de Buen Desempeño del Directivo respecto a los rasgos del perfil del egresado del plan de especialización para directores.

Marco del buen desempeño directivo		Rasgos del perfil del egresado del plan de especialización
Competencias	Desempeños seleccionados	
Competencia 1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	<p>1. Analiza reflexivamente la realidad de su institución educativa, diseña alternativas de solución ante problemas priorizados haciendo uso óptimo de las condiciones y recursos a su alcance, y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje alcanzados.</p> <p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.</p> <p>5. Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.</p>
	2. Diseña y/o adapta de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.	
Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento	<p>2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva.</p> <p>5. Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.</p>
	4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente afrontando y resolviendo las barreras existentes.	
	5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	
	6. Promueve la participación organizada	

	de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	
Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.	7, 8, 9 y 10 Gestiona el uso óptimo de los recursos con que cuenta la Institución Educativa, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.	1. Analiza reflexivamente la realidad de su institución educativa, diseña alternativas de solución ante problemas priorizados haciendo uso óptimo de las condiciones y recursos a su alcance, y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje alcanzados. 2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.
	12. Gestiona la información que produce la Institución Educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	
	13. Implementa estrategia y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	
Competencia 4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizaje.	14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	1. Analiza reflexivamente la realidad de su institución educativa, diseña alternativas de solución ante problemas priorizados haciendo uso óptimo de las condiciones y recursos a su alcance, y se responsabiliza por los 11 resultados de aprendizaje alcanzados. 2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social. 5. Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.
Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar	16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	3. Acompaña y evalúa el desempeño docente en los procesos pedagógicos promoviendo la reflexión crítica, la autoevaluación y mejora continua de la práctica docente. 2. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social. 5. Analiza y reflexiona sobre su propio
	17. Estimula las iniciativas de las y los docentes	

logros de aprendizaje.	relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.
Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje	<p>18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p> <p>20 y 21. Monitorea los procesos de gestión de aula y evaluación de logros de aprendizaje. Empodera al profesor como autoridad pedagógica en su aula.</p>	<p>3. Acompaña y evalúa el desempeño docente en los procesos pedagógicos promoviendo la reflexión crítica, la autoevaluación y mejora continua de la práctica docente.</p> <p>3. Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva.</p>
Competencia 8. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	<p>3. Acompaña y evalúa el desempeño docente en los procesos pedagógicos promoviendo la reflexión crítica y la autoevaluación de la práctica docente.</p> <p>5. Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.</p>
Competencia 9. Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	<p>40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p> <p>39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.</p>	<p>1. Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.</p> <p>5. Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional.</p>

2.2.1.7. Estrategias de capacitación en el Programa

a. Talleres de capacitación

Según Minedu (2014) la especialización (489 horas) se desarrolla mediante la organización modular, con la conformación de grupos de no más de veinticinco participantes. Los módulos presenciales se desarrollan contra turno laboral del directivo. Se organizan en:

- Un módulo introductorio o módulo cero organizado en dos unidades didácticas, constituye el espacio dedicado al reconocimiento de técnicas de estudio y metodología requerida por el participante y la alfabetización digital, ambas herramientas facilitarán el estudio de los directivos y mejores logros de aprendizaje.
- Seis módulos organizados en una o dos unidades didácticas, respectivamente.
- Un módulo transversal orientado a desarrollar habilidades intra e interpersonales en el directivo a partir del acompañamiento de un especialista a modo de grupo de ayuda.

Las sesiones presenciales se desarrollan cada quince días en bloques temáticos de 15 horas cronológicas, quedando la organización de sesiones de aprendizaje a discreción de las entidades formadoras.

b. Asesoría a la gestión escolar

Estas acciones (120 horas) se desarrollan mediante visitas realizadas por el asesor en gestión a la institución educativa en la que se desempeña el directivo participante. Cada participante recibirá una o dos visitas de jornada completa (08 horas) por unidad didáctica durante todo el tiempo que dure la especialización. La visita tiene por finalidad:

- Corroborar la aplicación o práctica de lo aprendido en la formación
- Acompañar la gestión del director, identificando las fortalezas, especialmente nudos críticos y retroalimentando sus desempeños. Esta asesoría será programada en coordinación con el directivo y

contará con un protocolo e instrumentos de registro de conocimiento del interesado (**Minedu, 2014**).

c. Modalidad a distancia

Según Minedu (2014) los participantes contarán con el apoyo de un tutor a lo largo de toda la especialización (93 horas), el docente formador académico además de sus funciones de facilitador presencial cumple el rol de tutor. La tutoría ofrece un sistema de acompañamiento personalizado cuyo propósito es ayudar y orientar a los participantes en su proceso de estudios.

Las actividades a distancia se desarrollan a través de la plataforma virtual ofrecida por la entidad formadora (UCSS), a través de correo electrónico y/o mensaje de texto.

Los participantes a través de la modalidad a distancia tendrán la posibilidad de:

- Desarrollar lecturas, casos y otros que ayuden a profundizar el proceso formativo, participando en foros de aprendizaje colectivo a partir de las lecturas, casos y otros propuestos.
- Recibir orientaciones metodológicas para la ejecución de sus trabajos aplicativos y prácticos.
- Presentar sus trabajos prácticos y aplicativos, recibiendo retroalimentación de sus propios pares y el tutor.
- Realizar actividades de comunicación sincrónica y asincrónica.

2.2.1.8. Perfil de salida

- a. Analiza reflexivamente la realidad de su institución educativa, a partir del análisis del contexto, lineamientos y normatividad vigente y diseña alternativas de solución ante problemas priorizados haciendo uso óptimo de las condiciones y recursos a su alcance, y se responsabiliza por los resultados de aprendizaje alcanzados.

- b.** Toma decisiones informadas y contextualizadas con criterios éticos, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.
- c.** Gestiona el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural e inclusivo, que aseguren una organización escolar efectiva.
- d.** Acompaña y evalúa el desempeño docente en los procesos pedagógicos impulsando la reflexión crítica, la autoevaluación y mejora continua de la práctica docente.
- e.** Analiza y reflexiona sobre su propio ejercicio como directivo orientado al liderazgo pedagógico para reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional **(Minedu, 2016)**.

2.2.1.9. ¿Qué son los compromisos de gestión?

Para Minedu (204) Son prácticas de la gestión escolar orientadas al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores para su fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar crítica y creativamente en la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El accionar principal de las instituciones educativas se centra en el logro de los compromisos de gestión escolar, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar a través de una planificación consensuada y democrática, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica del docente.

La implementación teórica, metodológica y práctica de los compromisos de gestión escolar, es liderada por el equipo directivo (directores y sub directores) en una lógica de liderazgo pedagógico, cuyo fin es involucrar la participación activa de los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, miembros

de APAFA, padres y madres de familia) en el logro de aprendizajes. Para la consecución de los objetivos y metas, es primordial el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica docente con el fin de garantizar la operatividad de algunos indicadores que ayuden conseguir mejores resultados de aprendizaje.

El Marco del Buen Desempeño Directivo reconoce el liderazgo pedagógico del director o sub director de la I.E., como eje fundamental para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, donde el centro de atención e interés común de la IE sea lo pedagógico, antes que lo administrativo, institucional o comunitario **(Minedu; 2014:11)**.

2.2.1.10. Implementación de los compromisos de gestión escolar

Semana de Planificación

¿En qué consiste?

Según Minedu (2014) es un espacio pedagógico, institucional y participativo que se realiza las últimas semanas de diciembre y generalmente la primera semana de marzo al interior de la IE y que tiene como objetivo la elaboración consensuada y colaborativa de los miembros de la comunidad educativa del Plan Anual de Trabajo.

¿Cuál es su sentido?

La planificación es considerada como un elemento importante para ordenar y orientar el trabajo planificado de la IE en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes. El cumplimiento de los objetivos y metas está ligado al ordenamiento y organización previa de las actividades y acciones concretas.

Según el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en el dominio llamado “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” (Minedu; 2014) se consideran las competencias y desempeños que lleva a cabo el directivo para orientar y dirigir la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse

durante el año escolar sobre la base de los seis compromisos **(Minedu; 2014:15)**.

Según Minedu **(2013:50)** “Conduce la planificación institucional partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje” y “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad” son competencias que le dan sentido y direccionalidad a la planificación para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la IE.

Según Minedu (2014: 16) en la Semana de Planificación, el equipo directivo lidera las actividades y acciones de planificación del Plan Anual de Trabajo en función de los compromisos de gestión escolar, promoviendo condiciones que favorezcan la reflexión crítica y creativa en los equipos de trabajo, la participación activa de los docentes y propuestas de estrategias y acciones.

Jornada de reflexión

¿En qué consiste?

Es una actividad pedagógica de análisis, autoevaluación y reflexión crítica y creativa que realiza la IE sobre los resultados de aprendizaje, liderada por el equipo directivo, con participación activa de docentes, estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

Las jornadas de reflexión permiten ofrecer espacios de diálogo democrático, abierto y responsable a todos los miembros de la comunidad educativa, aliados estratégicos y la sociedad civil, con el propósito de unificar y proponer estrategias de intervención viables orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, partiendo del contexto institucional, en atención a las demandas, necesidades y

retos de la educación que demanda la sociedad en la era de la modernidad **(Minedu; 2014: 16)**.

¿Cuál es su sentido?

Son espacios de reflexión crítica y creativa que permiten analizar las prácticas pedagógicas, tomar decisiones oportunas y realizar innovaciones para la mejora de los aprendizajes. Se desarrollan acciones de evaluación de los resultados obtenidos en la ECE, evaluaciones bimestrales y finales con el objetivo de demostrar el avance en las metas propuestas y proponer acciones y estrategias de mejora continua.

Es importante la participación de los miembros de la comunidad educativa, con quienes se establecen una comunicación horizontal y propositiva para el fortalecimiento de la calidad de la calidad educativa en la institución. El reajuste de metas y estrategias permitirá el establecimiento de los acuerdos y compromisos de los actores de la comunidad educativa para su contribución en la mejora de los aprendizajes **(Minedu; 2014: 17)**.

Día del Logro

¿En qué consiste?

Es una actividad pedagógica vivencia y significativa que tiene como propósito la socialización de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes. El protagonista es el estudiante, quien demostrará sus logros en función a su ritmo y estilo, considerando sus necesidades e intereses, el contexto socio cultural y las áreas y competencias básicas que se desarrollan durante el año escolar. El día del logro de aprendizaje es una forma de rendición de cuentas de todo lo aprendido en el primer semestre (primer día de logro) y el segundo semestre (segundo día de logro), donde los estudiantes con la asesoría de los docentes presentan evidencia tangibles e intangibles que testimonian lo

realizado en el aula o fuera de ello y, por consiguiente, que dan fe de lo aprendido en diversas áreas curriculares.

¿Cuál es su sentido?

El Día del Logro es el espacio en que se debe demostrar el avance en las metas de aprendizaje para proponer el reajuste y la innovación de estrategias activas e interactivas. Los estudiantes deben reflexionar crítica y creativamente a través de la meta cognición sobre su aprendizaje, respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué aprendí?

¿Cómo lo aprendí?

¿Para qué sirve lo aprendido?

¿Qué deseo aprender más?

Característica del Día del Logro

- Los estudiantes presentan y demuestran sus logros de aprendizaje adquiridos como resultado del trabajo pedagógico con el docente.
- Es una actividad prevista en la calendarización del año escolar, programación curricular anual y unidades didácticas de los docentes.
- Es un acto académico, cultural y social público, liderado por el director y equipo directivo, que cuenta con la participación activa de los docentes, estudiantes, padres de familia, madres de familia, aliados estratégicos de la comunidad y autoridades educativas del medio, para demostrar los aprendizajes alcanzados y establecer los acuerdos y compromisos a los reajustes realizados, fruto de la evaluación reflexiva de la actividad.
- Para el desarrollo del Día del Logro se debe tener en cuenta que la participación sea integral, priorizando la participación de los estudiantes, por lo que debe evitarse que solo algunos estudiantes muestren sus avances. Se debe considerar la elaboración de una “ruta de trabajo” que

establezca la organización, considerando las diferencias de edades (nivel inicial), grados y niveles de los estudiantes (primaria y secundaria). **(Minedu; 2014: 18).**

¿Cómo desarrollar el Día del Logro?

- Los miembros de la comunidad educativa se reúnen de manera anticipada para determinar la ejecución del Día del Logro, considerando las unidades didácticas y las áreas curriculares.
- El equipo directivo convoca a reunión al CONEI, APAFA, aliados y otros, para dar a conocer la organización de las acciones priorizadas. Asimismo, se debe establecer la responsabilidad que asumirá cada participante en el Día del Logro.
- Los estudiantes bajo la asesoría de los docentes preparan las invitaciones haciendo uso de diferentes herramientas, medios y materiales disponibles.
- El evento pedagógico se inicia dando a conocer los objetivos de aprendizaje que se plantearon en la Semana de Planificación, así como el avance de las competencias adquiridas. Se exponen las metas alcanzadas y mostradas en las producciones de los estudiantes.
- El equipo directivo convoca a los miembros de la comunidad educativa para una reunión de evaluación del Día de Logro, donde se reconocen los aciertos y dificultades/fortalezas y debilidades del trabajo pedagógico desarrollado en la Institución Educativa **(Minedu; 2014: 18).**

2.2.1.11. Herramientas de apoyo para la elaboración y monitoreo del PAT

Según Minedu (2014) el aplicativo informático es una de las herramientas eficaces para la formulación e implementación del PAT. El aplicativo está diseñado en una hoja de cálculo (Excel) y sirve en la propuesta de metas, objetivos y actividades por cada compromiso. Posee dos partes:

- a. Matriz para la elaboración del PAT
- b. Matriz de monitoreo de los compromisos de gestión escolar

Cada una de estas herramientas está diseñada didácticamente de fácil manejo práctico, de manera que el usuario registre los datos que pide el aplicativo y, de ser el caso, se ejecuten las fórmulas y vinculaciones correspondientes, tan solo con hacer un “*clic*”. Se debe tener en cuenta que, como toda herramienta, su finalidad es brindar apoyo y soporte en el registro de datos.

2.2.1.12. Ruta en la implementación de los compromisos de gestión

- a. El diagnóstico, que es la reflexión crítica y creativa de los miembros de la comunidad educativa con respecto a la implementación de los compromisos efectuados el año anterior, identificando fortalezas, dificultades y causas. El referente más importante son los resultados de aprendizaje.
- b. La implementación, aquí se contempla la formulación de metas, objetivos y actividades. Es importante recordar que los objetivos se desprenden de la identificación de las causas, procesadas en el rubro que antecede.
- c. El monitoreo, rinde cuenta del avance del compromiso y la verificación del cumplimiento y progreso de los indicadores propuestos.

El equipo directivo plantea metas de aprendizaje, teniendo en cuenta la evaluación censal de 2° grado EBR (ECE) y de 4° grado EIB (ECELO), así como los registros de evaluación y actas de evaluación anual **(Minedu; 2014: 18)**.

2.2.2. Compromisos de Gestión Escolar

2.2.2.1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa

¿En qué consiste?

Según Minedu (2014) es un compromiso de resultado que evidencia la articulación, implementación y monitoreo de los otros compromisos de gestión escolar, entendiéndose estos como factores asociados al proceso de aprendizaje.

¿Cuál es su sentido?

El logro de los aprendizajes de los estudiantes es la principal tarea de la IE. Su mejora año tras año es responsabilidad de la comunidad educativa bajo el liderazgo pedagógico del directivo y el rol determinante de los docentes. El enfoque por competencias contempla que los estudiantes desarrollen las mismas a largo de toda la educación básica, formándolos como personas que demuestren un “*saber actuar*” complejo, en la medida que dominan conocimientos y habilidades a partir de una amplia variedad de saberes o recursos, con el propósito de plasmarlos a su realidad concreta y utilizarlos en beneficio propio, la familia y de la sociedad.

El insumo importante para el análisis de este compromiso es la medición realizada por el Minedu a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y la Evaluación Censal de Estudiantes en Lengua Originaria (ECELO) (Minedu, 2014: 22).

¿Cuál es el indicador y la expectativa de avance del compromiso?

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la ECE respecto al año anterior.	Reporte anual de resultados en la ECE de la institución educativa.

Porcentaje de estudiantes de los demás grados que alcanzan nivel satisfactorio en rendimiento.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio de aprendizajes en todos los grados, respecto del año anterior.	Registros y actas de evaluación de los estudiantes de la institución educativa
--	--	--

Fuente: Minedu (2014: 23). Compromisos de Gestión Escolar.

¿Cómo se implementa?

Paso 1 diagnóstico

Nivel Secundario

- a. Durante la Semana de Planificación, el equipo directivo orienta la reflexión sobre los resultados de aprendizaje a través de los equipos de cada área curricular.
- b. En el trabajo por área curricular, cada docente reflexionará, con las actas promocionales de evaluación, sobre los resultados alcanzados en el año 2016 y el histórico de los años 2014 y 2015 **(Minedu; 2014: 27)**.

Paso 2 Implementación

- a. Las metas deben ser planteadas, en un inicio, a nivel de aula, mirando el histórico precedente de los resultados y según el ritmo y estilo de aprendizaje del estudiante. Esta fase es muy importante porque el docente es quien conoce a sus estudiantes y, por tanto, es el único responsable de movilizarlos a diferentes niveles de logro de aprendizaje.
- b. Para el planteamiento de metas del 1° grado de secundaria debe realizarse una evaluación diagnóstica inicial, priorizando las áreas curriculares básicas.
- c. Las actividades a desarrollarse responderán directamente a los objetivos planteados. Es necesario implementar acciones de refuerzo y apoyo para los estudiantes que se encuentran en riesgo de no lograr aprendizajes de acuerdo a las metas previstas **(Minedu; 2014: 29)**.

Paso 3 monitoreo

Inicial, Primaria y Secundaria

- a. Es importante realizar el monitoreo y seguimiento a las metas establecidas de aprendizaje de forma bimestral para cada nivel, según corresponda.
- b. En la segunda Jornada de Reflexión que propone la Norma Técnica aprobada por RM N.º 556-2014-MINEDU, se debe reajustar las metas para verificar el avance del compromiso 1.
- c. Es importante aplicar los kits de evaluación de primer y segundo período, en tanto evidencian el nivel de proceso de avance sobre las metas propuestas.
- d. El primer Día del Logro es una actividad pedagógica en la cual se demuestran los aprendizajes logrados por los estudiantes.
- e. El avance de las metas establecidas en el PAT será analizado en la Segunda y Tercera Jornada de Reflexión; teniendo en cuenta el resultado se realizarán los reajustes necesarios **(Minedu; 2014: 29)**.

2.2.2.2. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa

¿En qué consiste?

Según Minedu (2014) es la relación que existe entre la cantidad de estudiantes que se mantienen matriculados en el transcurso del año lectivo y la matrícula inicial del año siguiente. Para cumplir con esto la Institución Educativa deberá lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas y garantizar la culminación de los ciclos y niveles del currículo escolar en el tiempo previsto, así como el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos establecidos en el currículo y en el mapa de progreso.

Al iniciar el año lectivo, el equipo directivo debe conducir un proceso de análisis sobre el porcentaje de estudiantes que se matricularon, concluyeron y permanecieron en la IE. Asimismo, se reflexionará sobre

las causas internas que originan el traslado y abandono de los estudiantes, estableciendo actividades y estrategias pedagógicas orientadas a su disminución, las mismas que deben ser incluidas en el PAT.

¿Cuál es su sentido?

Para Minedu (2014) la educación como formación integral es un derecho fundamental de la persona y la sociedad. En ese sentido, es importante la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo con el fin de lograr aprendizajes que les permitan enfrentar retos del desarrollo humano.

Es importante que la institución educativa promueva la reflexión sobre las causas de la deserción escolar o traslados que pueden ser internas y podrían estar provocando que los estudiantes abandonen la IE: violencia escolar, bajo nivel de aprendizajes, escasa motivación docente y directiva, poca atención a sus intereses y necesidades.

¿Cómo se implementa?

Paso 1 Diagnóstico

Es importante reflexionar sobre la conclusión, traslado y abandono de estudiantes, con estadística del año 2015 y la permanencia de los matriculados al 2016.

Paso 2 Implementación

- a. Plantear objetivos en función de las causas internas
- b. Determinar metas al 2017, en términos porcentuales, de estudiantes que permanecen y concluyen el año escolar respecto al año anterior, además del porcentaje de traslados y los que abandonan la IE.
- c. Es importante identificar a los «estudiantes en riesgo de abandono» de la IE, considerando:
 - Bajo rendimiento académico
 - Problemas de indisciplina
 - Ausentismo escolar

- Extra edad/mayores de edad
- Embarazo precoz
- Estudiantes que trabajan
- Estudiantes que viven solos
- Estudiantes con bullying
- Estudiantes con dislexia

La institución educativa no debe perder de vista a estos estudiantes y tratar, en la medida de lo posible, de tomar medidas preventivas y brindarles alternativas oportunas para evitar su deserción **(Minedu; 2014: 33)**.

Paso 3 Monitoreo

Debe efectuarse el reajuste de metas y actividades en la Segunda Jornada de Reflexión que propone la RM N.º 556-2014-MINEDU.

- a. Es importante evaluar el avance del indicador del compromiso al finalizar cada semestre, en el desarrollo de la segunda y tercera Jornada de Reflexión, con la matriz de monitoreo para el seguimiento de metas del PAT.
- b. Registrar en esta matriz el número de estudiantes matriculados en el año 2015, la matrícula adicional, la conclusión del año 2016 y la permanencia al año 2017 (proyección), además de la cantidad de estudiantes que abandonaron y se trasladaron en el año 2016.
- c. Este registro estará sujeto a constantes reajustes pues, como sabemos, la IE siempre tendrá movimiento de estudiantes.

2.2.2.3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa

¿En qué consiste?

Es un compromiso que incide en el cumplimiento de las horas lectivas, la asistencia de los docentes y el desarrollo oportuno de las actividades previstas. El ordenamiento de las acciones y la organización son

elementos importantes en la generación de condiciones para lograr mejores aprendizajes.

En la calendarización del año escolar se consideran las fechas de inicio y término del año escolar, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, Jornadas de Reflexión, el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente, el Día del Logro, reuniones técnico-pedagógicas y el período de vacaciones para los estudiantes. Es vital el cumplimiento de las jornadas de aprendizaje planificadas en la calendarización de la IE y la asistencia y conclusión de la jornada laboral de los docentes **(Minedu; 2014:37)**

¿Cuál es su sentido?

Es un Compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los Compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas originará el desarrollo completo del currículo y garantizará a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas.

El cumplimiento de las jornadas laborales efectivas de los docentes, asegura en gran medida el logro de aprendizajes. Muy por el contrario, el ausentismo de los docentes es un problema serio y complejo. Los estudiantes pierden la posibilidad de desarrollar sus capacidades, generar la construcción y descubrimiento de sus aprendizajes. La menor cantidad de horas de clase conlleva al retraso y discontinuidad de lo planificado, las metas propuestas por la IE corren el riesgo de no ser

cumplidas y se fomenta una desorganización que impide la generación de un servicio de calidad.

2.2.2.4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

¿En qué consisten?

Durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se deben priorizar las actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyen, necesariamente, al logro de aprendizajes.

¿Cuál es su sentido?

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica (Minedu, 2014).

¿Cómo aportamos en la mejora de la práctica pedagógica?

A través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos. Estos tres ejes que implican respectivamente: priorizar el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyan necesariamente al logro de aprendizajes; usar las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, llámese rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el

objetivo de garantizar logros de aprendizaje; así como, hacer uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación (**Minedu, 2014**).

Liderazgo pedagógico: ¿qué implica?

Para Minedu (2014) las demandas actuales de nuestra sociedad generan en la escuela cambios sustanciales, uno de ellos se vincula con la configuración del nuevo rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, entendido como la cualidad esencial de los directivos, para diseñar y desarrollar mejoras integrales en sus II.EE. y lograr que el servicio educativo ofrecido sea de calidad.

Si bien es cierto, el rol del director resulta ser un efecto indirecto por no ser él quien labora en las aulas, su influencia se observa cuando contribuye a generar las condiciones para que se trabaje bien, al construir un contexto para un mejor desempeño de los docentes y el conjunto de toda la IE, también en la toma de decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo; de tal forma que el impacto se traduzca positivamente en la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes.

Desarrollar este tipo de liderazgo demanda promover la cohesión y cooperación de los miembros de la comunidad educativa, sobre todo del equipo docente para plantearse metas y objetivos comunes, fortalecer el sentido del trabajo bien ejecutado, así como establecer una visión de IE compartida. Las investigaciones relacionadas con el liderazgo directivo y su impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes coinciden en señalar algunas prácticas comunes.

Monitoreo pedagógico

El monitoreo constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del

avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes.

Con relación al acompañamiento pedagógico, la R.S.G. N.º 008-2016-MINEDU, expresa: “Es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa”.

El líder pedagógico influye en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes y la comunidad educativa, involucrándose en el cumplimiento de mejores resultados de aprendizaje (**Bolívar, 2010**).

Acompañamiento pedagógico

En este marco, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica se desarrolla considerando los enfoques crítico reflexivo, inclusivo, intercultural crítico; en la medida que el docente autorreflexiona, revisa continuamente su práctica de enseñanza y desarrolla habilidades diversas para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes; transforma su práctica pedagógica dando respuesta a la diversidad de necesidades, respetando y valorando la pluralidad cultural y lingüística.

El acompañamiento pedagógico implica que el equipo directivo genere y despliegue una serie de actividades concretas con el objetivo de brindar

asesoría al docente. Para contribuir con la efectividad del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica puede hacerse uso de los grupos de interaprendizaje, talleres, pasantías, jornadas pedagógicas, entre otras. Asimismo, resulta importante enfatizar durante el desarrollo de esta asesoría, el uso pedagógico del tiempo, de herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos, haciendo uso de la Ficha de Monitoreo, cuya información permitirá identificar logros y aspectos críticos para la toma de decisiones **(Minedu (2014))**.

De esta forma, el equipo directivo verifica el uso del tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje prioritariamente las de alta demanda cognitiva según nivel, ciclo y modalidad de educación. También orienta el uso de las rutas de aprendizajes y otras estrategias de acuerdo con las necesidades, características y contexto. Finalmente, se promueve el uso adecuado de los textos, cuadernos de trabajo, material y demás recursos distribuidos gratuitamente por el Minedu.

2.2.2.5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

¿En qué consisten?

Para Minedu (2014) consiste en la planificación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje, los docentes hacen uso de las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, tales como las rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje pertinentes en los estudiantes.

¿Cuál es su sentido?

La convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva

cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar.

El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales. Podemos sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar.

Por otro lado, Abad **(2010)** citado por Minedu **(2014)** sostiene que “las II.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables”.

Este Compromiso, implica, por un lado, la conformación de un Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, la elaboración de Normas de Convivencia a nivel de aula e IE incluidas en el reglamento interno, el portal del Síseve (sistema especializado de reporte en casos sobre violencia escolar) y el Libro de Incidencias. De tal forma que se garantice la prevención de casos de violencia escolar, así como su registro y atención en el caso de darse.

El Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, que funciona como órgano responsable de la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, es instalado y presidido por el director(a) que lo reconoce mediante resolución directoral, y quien, apoyado por el coordinador de tutoría y el responsable de convivencia, actúa según los protocolos en los casos de violencia; asimismo, realiza

acciones de promoción de la buena convivencia escolar y prevención de la violencia escolar.

Del mismo modo, la elaboración de las normas y acuerdos de convivencia de forma participativa, promueven el sentimiento de pertenencia, aumenta el Compromiso en su cumplimiento y facilita la aceptación de las medidas correctivas cuando se incumplen. Son el marco normativo que regula la convivencia escolar a nivel de IE y aula. En el Reglamento Interno se incluyen en el capítulo denominado “Convivencia Escolar”. Las normas de convivencia deben ser difundidas a todos los integrantes de la comunidad educativa a través de medios físicos o digitales.

¿Cuál es el indicador, expectativa de avance y la fuente de información de este Compromiso?

Indicador	Expectativa de avance	Fuente de información
La IE cuenta con un comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar y Normas de Convivencia actualizadas en el Reglamento Interno (RI) a nivel de aula e IE.	Instituciones educativas con Comités de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar actualizadas en el RI a nivel de institución y a nivel de cada aula para establecer relaciones armónicas y favorecer los aprendizajes.	Resolución directoral de la IE que reconoce e instala el Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar. Resolución directoral de la IE que aprueba el RI con normas de convivencia escolar actualizadas.
Porcentaje de casos de violencia escolar atendidos sobre el total de casos registrados en el libro de registro de incidencias y en la plataforma web SíseVe.	II.EE. que cuentan con el Libro de Registro de Incidencias y están afiliadas al SíseVe y atienden oportunamente los casos de violencia.	Plataforma SíseVe y Libro de Registro de Incidencias.

Fuente: Minedu (2014). Compromisos de Gestión Escolar.

2.2.2.6. Instrumentos de gestión educativa: Formulación del PEI e implementación del PAT

¿En qué consisten?

En las II.EE. y programas educativos es obligatorio el uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación, así como el libre acceso de los estudiantes a la biblioteca, laboratorios u otros espacios educativos.

¿Cuál es su sentido?

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa y el CONEI, asumiendo sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

El PAT se elabora en función de los compromisos de gestión escolar para las instituciones educativas públicas o privadas.

El PAT, en su versión preliminar, se elabora durante los meses de noviembre y diciembre, tiene como herramienta de apoyo el programa Excel disponible en el portal del Minedu. Las actividades deben estar organizadas en los tres momentos del año escolar: el buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados.)

2.3. Definición de términos básicos

a. Enfoques del programa de segunda especialidad

Conjunto de bases o sustentos teóricos, filosóficos, psicológicos, antropológicos, sociológicos, jurídicos, didácticos, tecnológicos que sirven de soporte y sostenibilidad al programa de gestión escolar con liderazgo pedagógico para viabilizar el rol de los directivos en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

b. Principios del programa de segunda especialidad

Son orientaciones centrales de la teoría que configuran una educación humanista y potenciadora de los estudiantes que aprenden confiados y capaces.

Los principios que se ofrecen provienen de los paradigmas fundantes de la educación parvulario y de las construcciones teóricas que han surgido de investigaciones de la última década.

c. Gestión escolar

Es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional.

d. Liderazgo pedagógico

Son las cualidades y habilidades de liderazgo pedagógico que tienen los directos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, centrando los objetivos y acciones de la IE en lo pedagógico.

e. Compromisos de gestión

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

f. Progreso anual de los aprendizajes

Es la mejora gradual y progresiva de los aprendizajes de los estudiantes en función a las metas establecida por la institución educativa.

g. **Retención anual e interanual de los estudiantes**

Es la capacidad que tiene la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro.

h. **Cumplimiento de la calendarización escolar**

Es un Compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e IE y genera insumos para el logro de los Compromisos de resultado.

i. **Acompañamiento y monitores pedagógico**

Es la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas.

j. **Gestión de la convivencia escolar**

Es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia.

k. **Instrumento de gestión educativa**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) son herramientas de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

La adecuada ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye positivamente en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.

3.1.2. Sub Hipótesis

- a. El nivel de logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.
- b. El nivel de logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.
- c. El nivel de logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.
- d. El nivel de logro del compromiso Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.
- e. El nivel de logro del compromiso Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.

- f. El nivel de logro del compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.
- g. El nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.

3.2. Variables

Variable Independiente

Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Variable Dependiente

Logros de compromisos de gestión escolar.

3.3. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE					
V.I.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Instrumento
GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO	La gestión escolar es un proceso jurídico, educativo, cultural y social con bases filosóficas, antropológicas, sociológicas y psicológicas que busca el empoderamiento sostenible de la institución educativa bajo los principios y enfoques democráticos e inclusivos, teniendo como propósito principal la consecución de la calidad de aprendizaje de los estudiantes.	La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional, busca dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la educación. <small>(http://ediciones-sm.com.mx/?q=blog-que-es-la-gestion-escolar)</small>	Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios: Desarrollo profesional del directivo Marco del Buen desempeño del Directivo Escolar Liderazgo pedagógico de los directivos Educación de adultos como rasgo característico • Enfoques de gestión escolar: Enfoque por competencias Liderazgo pedagógico Enfoque crítico reflexivo Enfoque transformacional Enfoque participativo Enfoque de gestión del conocimiento 	Plan del Programa de Segunda especialidad Diseños de sesiones de aprendizaje
			Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque pedagógico: ▪ Enfoque por competencias ▪ Enfoque crítico reflexivo ▪ Enfoque intercultural ▪ Enfoque inclusivo ▪ Enfoque socio afectivo 	
			Estrategias de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres presenciales tutoriales ▪ Talleres presidenciales en habilidades interpersonales ▪ Asesoría a la gestión escolar en la I.E. ▪ Talleres de grupos de inter aprendizaje ▪ Talleres a distancia a través de la plataforma virtual 	

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

V.D.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Instrumento
COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	Conjunto de procesos y procedimientos pedagógicos, administrativos e institucionales sustentadas en el marco jurídico educativo, teorías, principios y enfoques de gestión escolar y gestión pedagógico, sociológico, sistémico, axiológico y psicopedagógico orientada al logro de competencias, capacidades, conocimientos y valores en los estudiantes según las demandas,	Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes (http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php)	Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Bimestral. Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Censal Simulada. Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Final. Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación de los concursos internos. Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). 	Escala de Likert Satisfactorio: 4 Medianamente satisfactorio: 3 Minimamente satisfactorio: 2 Insatisfactorio: 1
			Retención anual e interanual de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> El directivo organiza, planifica, ejecuta y evalúa jornadas motivacionales para la retención anual de estudiantes. Los directivos y docentes analizan las causas que originan la repetición, traslado y deserción escolar estableciendo estrategias pedagógicas para disminuir. Los directivos en coordinación con docentes, padres de familia y el tutor mantienen el porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan al año siguiente. Los docentes participan en jornadas de motivación para la retención de los estudiantes. Los estudiantes se encuentran motivados de permanecer y concluir sus estudios en la institución educativa. 	
				<ul style="list-style-type: none"> La institución educativa cumple las horas lectivas 	

	intereses y retos nacionales y mundiales.		Cumplimiento de la calendarización	<p>planificadas por nivel al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los docentes cumplen las jornadas laborales efectivas planificadas al año. • Los docentes cumplen con las actividades extracurriculares fuera de las horas efectivas planificadas al año. • Los docentes realizan labores pedagógicas de recuperación para cumplir con las horas efectivas planificadas al año. • El personal administrativo y directivo cumplen con las actividades planificadas al año. 	
			Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • El personal directivo organiza, planifica, ejecuta y evalúa el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica docente. • El personal directivo cumple con las acciones de acompañamiento pedagógico al docente. • El personal directivo cumple con las acciones de monitoreo pedagógico al docente. • El personal directivo propicia la reflexión pedagógica participativa sobre de acompañamiento y monitoreo pedagógico realizado. • Los docentes se sienten satisfechos con las acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico realizados. 	
			Gestión de la convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> • La institución educativa organiza, planifica, ejecuta y evalúa actividades de convivencia escolar. • El Comité de Tutoría cumple con las actividades planificadas de convivencia escolar. 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes cumplen y participan en actividades planificadas de convivencia escolar. • Los estudiantes practican las normas de convivencia social y cultural establecidas. • Los administrativos y directivos se involucran en la toma de decisiones y resolución de problemas de convivencia escolar. 	
			Instrumento de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI. • Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Trabajo. • Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Acción. • Los miembros de la comunidad participan en la elaboración, ejecución y evaluación de Proyectos de Innovación Educativa. • Los docentes participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Curricular Institucional. 	

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Métodos de investigación

a. Método analítico

Este método sirvió para analizar la gama de fuentes de información bibliográfica y documental relacionada a los aspectos o componentes principales del Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Minedu (Plan de Estudios del Programa, Sílabos, informes, registros de evaluación); aspectos referidos a los Compromisos de Gestión Escolar de los directivos de la Educación Básica Regular (Ley General de Educación, Ley de la Reforma Magisterial, Marco del Buen Desempeño del Directivo, Marco del Buen Desempeño Docente, Guía de Gestión Escolar y otros); asimismo se analizaron los resultados de la aplicación del cuestionario a los directivos determinados en la muestra de estudio, haciendo uso las tablas y gráficos estadísticos, la discusión de los resultados y las conclusiones de la investigación.

b. Método sintético

Este método sirvió para sintetizar las fuentes de información bibliográfica y documental relacionada a los aspectos o componentes principales del Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Minedu (Plan de Estudios del Programa, Sílabos, informes, registros de evaluación); aspectos referidos a los Compromisos de Gestión Escolar de los directivos de la Educación Básica Regular (Ley General de Educación, Ley de la Reforma Magisterial, Marco del Buen Desempeño del Directivo, Marco del Buen Desempeño Docente, Guía de Gestión Escolar y otros); asimismo se sintetizaron los resultados de la aplicación del

cuestionario a los directivos determinados en la muestra de estudio, utilizando tablas y gráficos estadísticos, la discusión de los resultados y la conclusiones arribadas.

c. Método analítico- sintético

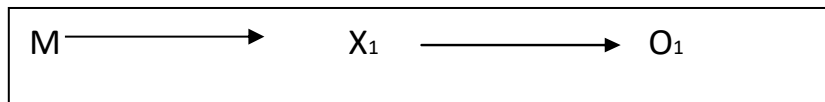
Estos métodos sirvieron para generalizar y particulariza los aspectos más relevantes de las fuentes de información bibliográfica y documental relacionada al Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico ítem 11 para directivos de las instituciones educativas estatales de la EBR de Huánuco, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad La Católica Sedes Sapientiae; así como los resultados de la aplicación del cuestionario a los directivos determinados en la muestra de estudio, mediante tablas y gráficos estadísticos, la discusión de los resultados y las conclusiones arribadas en la investigación.

4.2. Tipo de Estudio

Esta investigación por su contenido, forma y naturaleza corresponde al tipo descriptivo.

4.3. Diseño de Investigación

Esta investigación corresponde al diseño descriptivo simple, cuya fórmula es la siguiente:



Donde:

M : **Muestra** de elementos o población de elementos de estudio (P).

X₁: Variable (s) de estudio

O₁: Resultados de la medición de la (s) variable (s).

4.4. Población y Muestra

4.4.1. Población

La población de estudio estuvo constituida por 330 directores y sub directores de la UGEL Huánuco y Ambo, participantes del Ciclo I del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico dirigido a directivos de las instituciones educativas estatales de la Educación Básica Regular Ítem 11 Huánuco, ejecutado por la el Minedu en convenio con la Universidad La Católica Sedes Sapientiae, cuya precisión se detalla en el siguiente cuadro:

Grupo	Cantidad	Grupo	Cantidad
A1	32	B1	34
A2	33	B2	32
A3	32	B3	29
A4	32	B4	33
A5	35	B5	33
A6	32		
Total	197		162

FUENTE: Registro de directivos del Ciclo I del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico Ítem 11 UCSS, 2016.

4.4.2. Muestra

La determinación de la muestra se hizo mediante el muestreo no aleatorio, porque han sido seleccionados a criterios de los investigadores sin ninguna regla estadística (**Vílchez, 2013:23**). Estuvo constituida por 29 directivos del Aula B3 y 32 directivos del Aula A6, haciendo un total 61 directivos de las instituciones educativas estatales de la EBR de Huánuco - Ciclo I, ítem 11 del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico de la Universidad La Católica Sedes Sapientiae.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas de recolección de datos

a. Análisis bibliográfico y documental

Esta técnica permitió abstraer la información teórica procedente de las fuentes bibliográficas y documentales relacionadas a los aspectos o componentes del Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y sobre aspectos referidos a los Compromisos de Gestión Escolar de los directivos de la Educación Básica Regular.

b. Fichaje

Mediante esta técnica se ha abstraído la información teórica procedente de las fuentes bibliográficas y documentales relacionadas al Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y sobre aspectos de los Compromisos de Gestión Escolar de los directivos de la Educación Básica Regular.

d. Encuesta

Esta técnica sirvió para abstraer la información empírica procedente de los directivos del Aula B3 y directivos del Aula A6 del Ciclo I de las instituciones educativas estatales de la EBR de Huánuco participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

4.5.2. Instrumentos de recolección de datos

a. Fichas estructuradas de análisis bibliográfico y documental

Este instrumento sirvió para recoger y registrar la información teórica procedente de las fuentes bibliográficas y documentales relacionadas al Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y los Compromisos de Gestión Escolar en

directivos de las instituciones educativas estatales de la Educación Básica Regular.

b. Fichas estructuradas

Este instrumento sirvió para recoger registrar la información teórica procedente de las fuentes bibliográficas y documentales relacionadas al Programa de Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y los Compromisos de Gestión Escolar de los directivos de la Educación Básica Regular. Se utilizarán fichas de resumen, fichas textuales, fichas analíticas y fichas mixtas.

b. Cuestionario

Este instrumento sirvió para recoger la información empírica procedente de los directivos del Aula B3 y directivos del Aula A6 del Ciclo I de las instituciones educativas estatales de la EBR de Huánuco participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Las preguntas fueron formuladas en forma enunciativa y serán cerradas, relacionadas a seis componentes de la variable dependiente (nivel logro de compromisos de gestión escolar); cada ítem tendrá una escala de valoración de (4) *satisfactorio*, (3) *medianamente satisfactorio*, (2) *mínimamente satisfactorio* e (1) *insatisfactorio*.

El instrumento de recojo de datos empíricos, previo a su aplicación será sometido a juicio de expertos, con el propósito de tener el nivel de confiabilidad y validez suficiente que nos permita recoger la información con objetividad, sentido de justicia e imparcialidad.

CAPÍTULO V

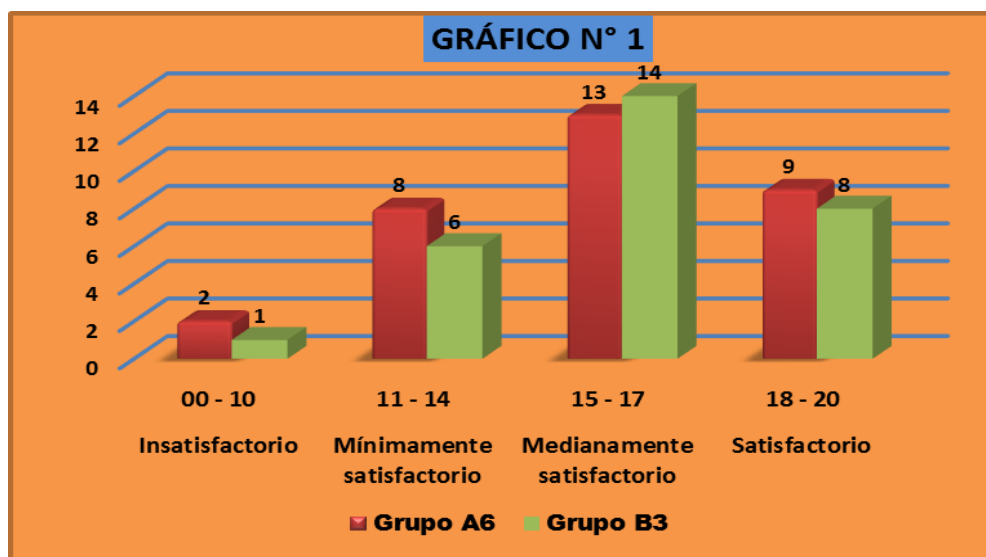
RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

5.1.1. Resultado del nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS – Huánuco

- a. Resultado del nivel de logro del compromiso progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E. según la opinión de los directivos del Ítem 11 UCSS

TABLA N° 1								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	2	0.06	6	1	0.03	3
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	8	0.25	25	6	0.21	21
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	13	0.41	41	14	0.48	48
AD	Satisfactorio	18 - 20	9	0.28	28	8	0.28	28
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

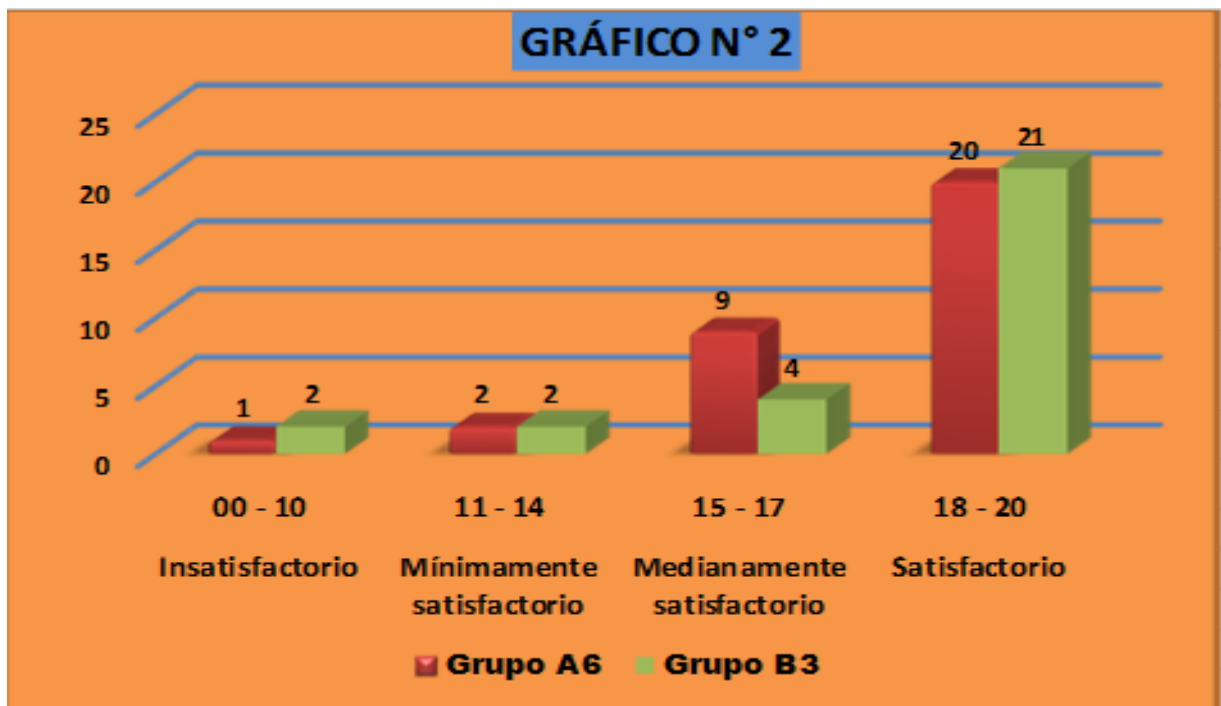
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 13 directivos del grupo A6 equivalente al 41 % y, 14 directivos del grupo control B3 equivalente al 48 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.; 9 directivos del grupo A6 equivalente al 28 % y, 8 directivos del grupo B3 equivalente al 28 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.; 8 directivos del grupo A6 equivalente al 25 % y, 6 directivos del grupo B3 equivalente al 21 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: nivel de progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.; finalmente 2 directivos del grupo A6 equivalente al 6 % y, 1 directivo del grupo B3 equivalente al 3 %, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** y **satisfactorio**, respecto **nivel de cumplimiento del compromiso: progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.**, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

- b. Resultado del nivel de logro del compromiso retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E. según la opinión de los directivos del Ítem 11 UCSS.

TABLA N° 2								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	1	0.03	3	2	0.07	7
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	2	0.06	6	2	0.07	7
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	9	0.28	28	4	0.14	14
AD	Satisfactorio	18 - 20	20	0.63	63	21	0.72	72
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

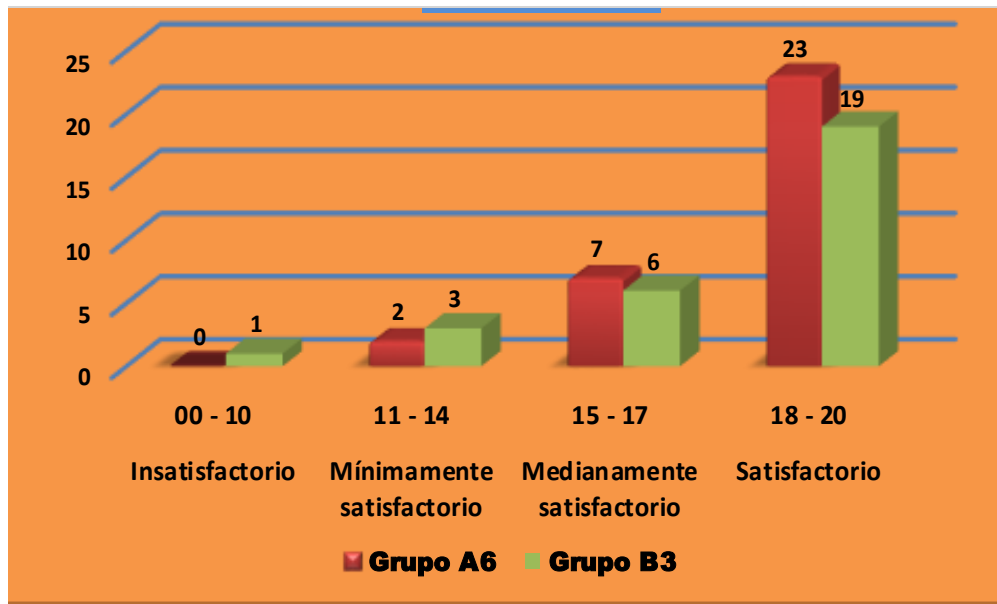
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 20 directivos del grupo A6 equivalente al 63 % y, 21 directivos del grupo control B3 equivalente al 72 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.; 9 directivos del grupo A6 equivalente al 28 % y, 4 directivos del grupo B3 equivalente al 14 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.; 2 directivos del grupo A6 equivalente al 6 % y, 2 directivos del grupo B3 equivalente al 7 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.; finalmente 1 directivo del grupo A6 equivalente al 3 % y, 2 directivo del grupo B3 equivalente al 7 %, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de logro del compromiso: retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.**, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

- c. Resultado del nivel de logro del compromiso cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E. según la opinión de los directivos del Ítem 11 UCSS

TABLA N° 3								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	0	0.00	0	1	0.03	3
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	2	0.06	6	3	0.1	10
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	7	0.22	22	6	0.21	21
AD	Satisfactorio	18 - 20	23	0.72	72	19	0.66	66
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

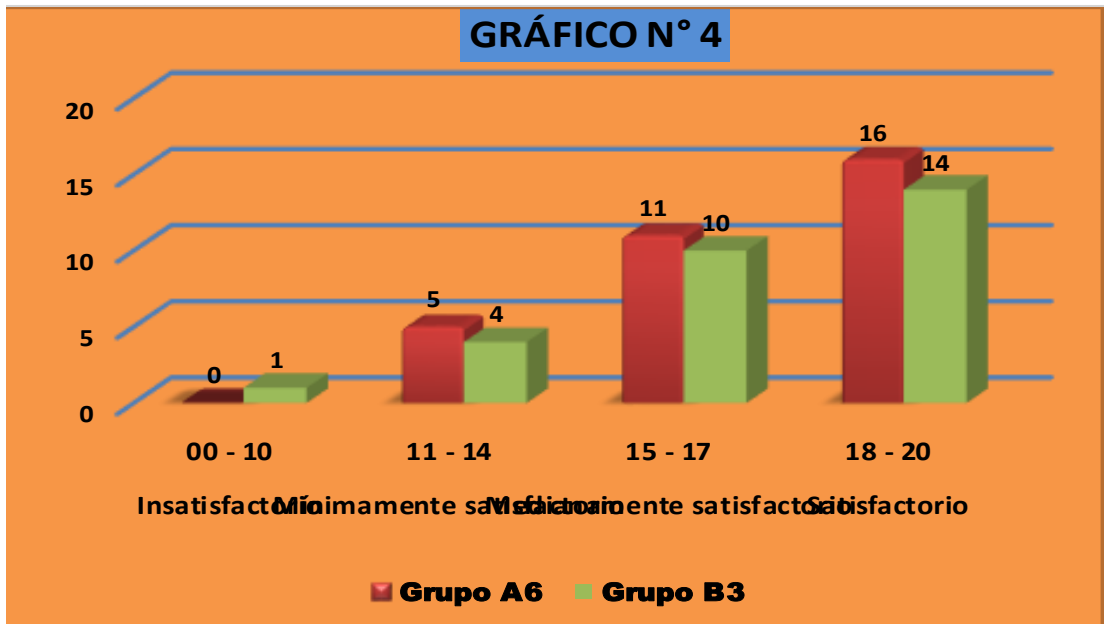
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 23 directivos del grupo A6 equivalente al 72 % y, 19 directivos del grupo control B3 equivalente al 66 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.; 7 directivos del grupo A6 equivalente al 22 % y, 6 directivos del grupo B3 equivalente al 21 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.; 2 directivos del grupo A6 equivalente al 6 % y, 3 directivos del grupo B3 equivalente al 10 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.; finalmente ningún directivo del grupo A6 y, 1 directivo del grupo B3 equivalente al 3 %, se ubica en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de logro del compromiso: cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.**, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

- d. Resultado del nivel de logro del compromiso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS

TABLA N° 4								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	0	0.00	0	1	0.03	3
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	5	0.16	16	4	0.14	14
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	11	0.34	34	10	0.35	35
AD	Satisfactorio	18 - 20	16	0.50	50	14	0.48	48
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

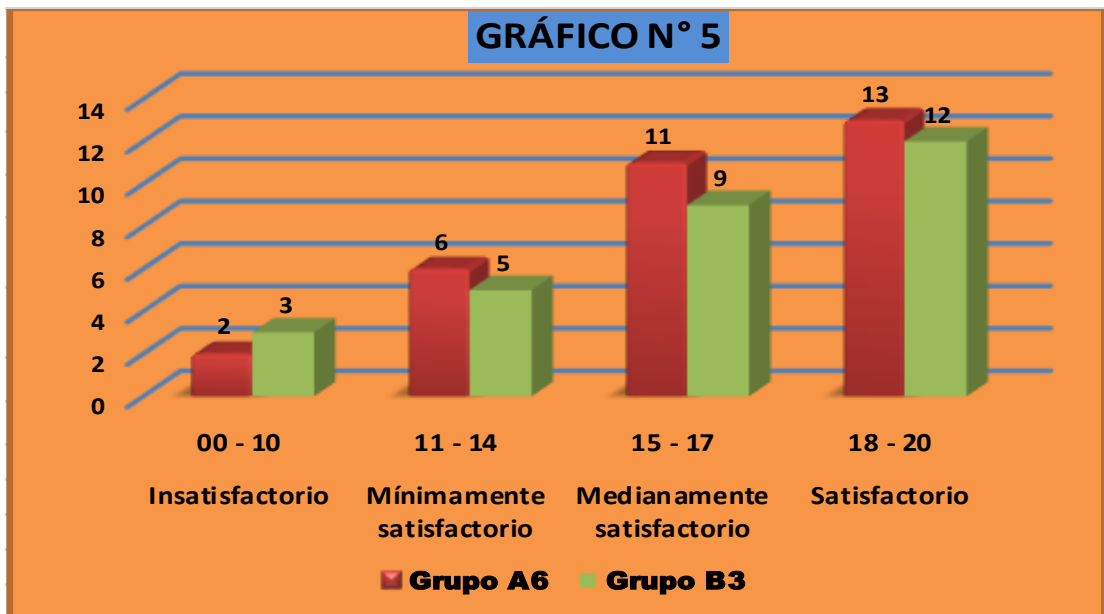
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 16 directivos del grupo A6 equivalente al 50 % y, 14 directivos del grupo control B3 equivalente al 48 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.; 11 directivos del grupo A6 equivalente al 34 % y, 10 directivos del grupo B3 equivalente al 35 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.; 5 directivos del grupo A6 equivalente al 16 % y, 4 directivos del grupo B3 equivalente al 14 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.; finalmente ningún directivo del grupo A6 y, 1 directivo del grupo B3 equivalente al 3 %, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de logro del compromiso: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.**, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

e. Resultado del nivel logro del compromiso gestión de la convivencia escolar en la I.E. según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS

TABLA N° 5								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	2	0.06	6	3	0.1	10
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	6	0.19	19	5	0.17	17
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	11	0.34	34	9	0.31	31
AD	Satisfactorio	18 - 20	13	0.41	41	12	0.42	42
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

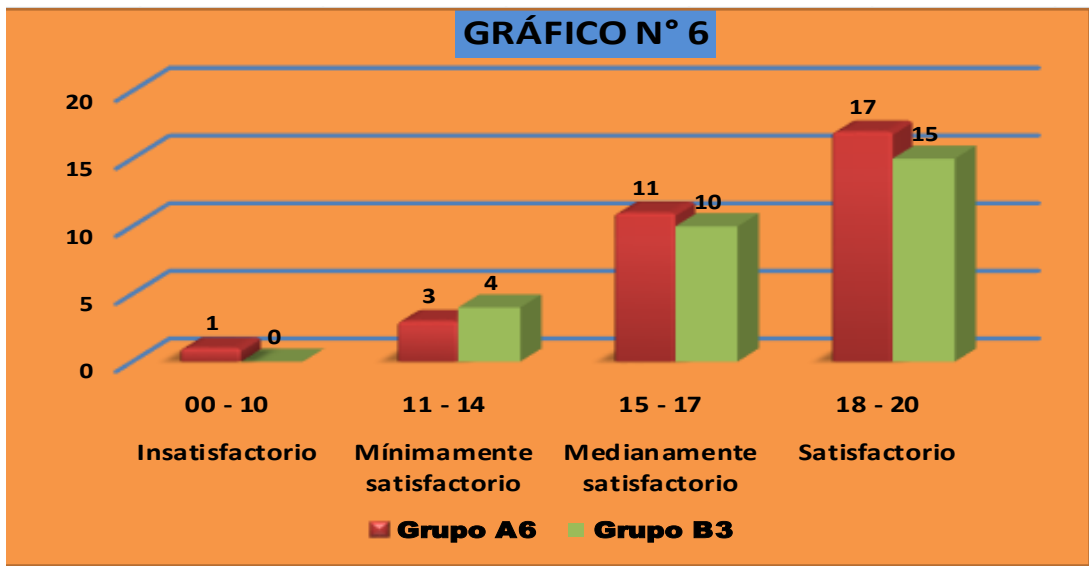
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 13 directivos del grupo A6 equivalente al 41 % y, 12 directivos del grupo control B3 equivalente al 42 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de la convivencia escolar en la I.E.; 11 directivos del grupo A6 equivalente al 34 % y, 9 directivos del grupo B3 equivalente al 31 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de la convivencia escolar en la I.E.; 6 directivos del grupo A6 equivalente al 19 % y, 5 directivos del grupo B3 equivalente al 17 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de la convivencia escolar en la I.E.; finalmente 2 directivos del grupo A6 equivalente al 6 % y, 3 directivo del grupo B3 equivalente al 10 %, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de la convivencia escolar en la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de logro del compromiso: gestión de la convivencia escolar en la I.E.**; se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

- f. Resultado del nivel de logro del compromiso gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E. según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS.

TABLA N° 6								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L ₁ - L ₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	1	0.03	3	0	0	0
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	3	0.10	10	4	0.14	14
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	11	0.34	34	10	0.34	34
AD	Satisfactorio	18 - 20	17	0.53	53	15	0.52	52
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

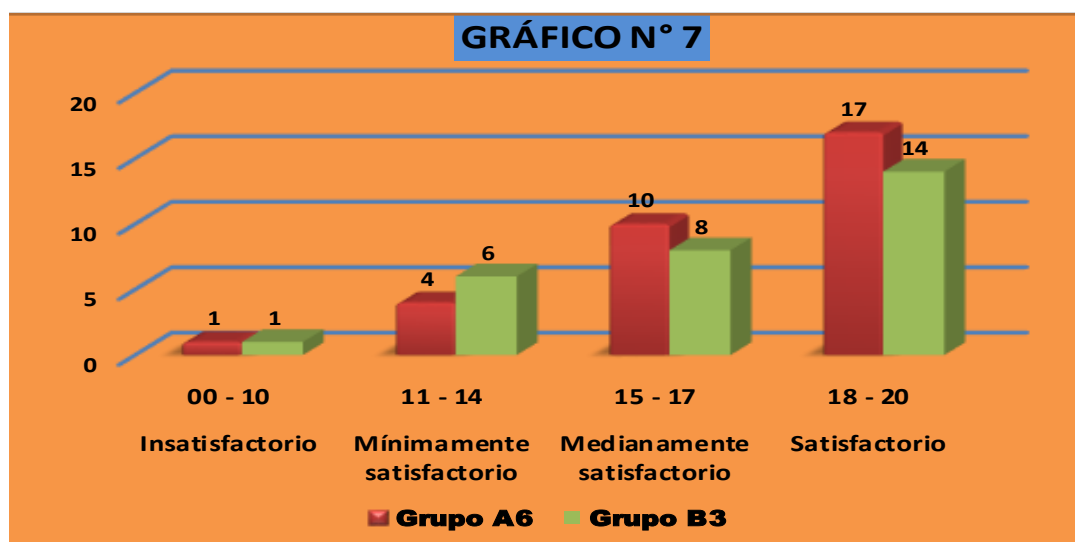
Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 17 directivos del grupo A6 equivalente al 53 % y, 15 directivos del grupo control B3 equivalente al 52 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.; 11 directivos del grupo A6 equivalente al 34 % y, 10 directivos del grupo B3 equivalente al 34 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.; 3 directivos del grupo A6 equivalente al 10 % y, 4 directivos del grupo B3 equivalente al 14 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.; finalmente 1 directivo del grupo A6 equivalente al 3 % y, ningún directivo del grupo B3, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de logro del compromiso: gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de logro del compromiso: gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.**, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

5.1.2. Resultado del nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS

TABLA N° 7								
ESCALA VALORATIVA		NOTAS (L₁ - L₂)	GRUPO A6			GRUPO B3		
			fi	hi	%	fi	hi	%
C	Insatisfactorio	00 - 10	1	0.03	3	1	0.03	3
B	Mínimamente satisfactorio	11 - 14	4	0.13	13	6	0.21	21
A	Medianamente satisfactorio	15 - 17	10	0.31	31	8	0.28	28
AD	Satisfactorio	18 - 20	17	0.53	53	14	0.48	48
Σ			32	1.00	100	29	1	100



Fuente: Elaborado por los investigadores

Análisis e interpretación

Del cuadro y gráfico estadístico que antecede, se desprende que 17 directivos del grupo A6 equivalente al 53 % y, 14 directivos del grupo control B3 equivalente al 48 %, se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** con las notas de 18 a 20 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar; 10 directivos del grupo A6 equivalente al 31 % y, 8 directivos del grupo B3 equivalente al 28 %, se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio** con las notas de 15 a 17 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar; 4 directivos del grupo A6 equivalente al 13 % y, 6 directivos del grupo B3 equivalente al 21 %, se ubican en la escala valorativa **mínimamente satisfactorio** con las notas de 11 a 14 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar; finalmente 1 directivo del grupo A6 equivalente al 3 % y, 1 directivo del grupo B3 equivalente al 3 %, se ubican en la escala valorativa **insatisfactorio** con las notas de 00 a 10 respecto a la opinión que tienen sobre el nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar.

Del análisis estadístico se desprende que la mayoría de los directivos del Ítem 11, poseen una opinión favorable que se ubican en la escala valorativa **satisfactorio** y **medianamente satisfactorio**, respecto **nivel de** influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar, se debe a que los directivos durante el 2016 y 2017 vienen recibiendo capacitaciones y actualizaciones a través del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ejecutado por el Minedu en convenio con la Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1. **Contrastación de los resultados con las bases teóricas**

Esta investigación pertenece al área de investigación **en Ciencias Pedagógicas (Ciencias Histórico Sociales y Geográficas)**, establecido en las **líneas de investigación de la Dirección de Investigación Universitaria (DIU) de la UNHEVAL**; a la línea de investigación **preparación de maestros** propuesta por la Dirección de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Educación y a la estructura de investigación planteada en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Las conclusiones arribas en la investigación, reflejan los resultados de la opinión de los directivos (directores y sub directores) determinados en la muestra de estudio del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico Ítem 11 UCSS – Sede Huánuco, tanto del grupo A6 como del grupo B3 y, están sustentadas en teorías, conocimientos y en investigaciones educativas, pedagógicas y de gestión institucional recientes relacionadas a nuestra investigación.

Los resultados de la investigación respecto sobre el “Programa de Segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel logro de compromisos de Gestión Escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS - Huánuco, 2017”, están sustentadas y reforzadas por estudios de carácter científico y filosófico, tales como: Minedu (2015) en Términos de Referencia del Programa de Segunda Especialidad, al referirse a las competencias que deben lograr los directivos en el desarrollo profesional para desenvolverse con eficacia en la gestión, plantea que requieren fortalecer sus:

Competencias personales referidas a la formación permanente que favorece la comprensión de sí mismo. Permite recuperar lo que les condujo a elegir la profesión, el deseo de educar y de enseñar. Implica conocerse a sí mismo, analizar la trayectoria e historia profesional-personal, estar dispuesto a

inventar y reinventarse. Por nuestra parte concordamos con el planteamiento del Minedu, ya que las cualidades personales basadas en la solvencia moral y ética son los pilares fundamentales que le dan el soporte y la seguridad a los directivos para desenvolverse en otras dimensiones de la gestión escolar. No bastan las competencias personales del directivo para el éxito de una gestión escolar, sino también las competencias pedagógicas orientadas al manejo de teorías, conocimientos, enfoques, paradigmas y otros aspectos de su desempeño profesional, como plantea el Minedu (2015), al referirse sobre el desarrollo profesional de directivo: ***Competencias Pedagógicas implican múltiples aprendizajes relacionados a las áreas del currículo, la gestión de los procesos pedagógicos, el trabajo en equipo, la exploración y reflexión sobre la práctica, el análisis de casos y la experiencia de otros, así como el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias y de los recursos docentes para la enseñanza como parte de la gestión de las condiciones del aprendizaje.*** Efectivamente las competencias pedagógicas del directivo es lo que prima en última instancia, pero relacionado transversalmente con otras áreas o dimensiones de la gestión escolar. Tanto las competencias personales y las competencias pedagógicas dan soporte a las competencias institucionales en una gestión escolar con liderazgo pedagógico. Al respecto el Minedu (2015) en Términos de Referencia del Programa de Segunda Especialidad, plantea que: ***Competencias Institucionales permiten el intercambio de experiencias, para la definición y análisis de proyectos, en equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos favorecen conexiones con otras instituciones culturales, comunitarias y redes profesionales que alimentan el propio desarrollo. Las escuelas constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los estudiantes, pero también para los docentes y en este caso para los directivos.*** Estamos plenamente de acuerdo con el planteamiento del Minedu, cuando dice que el directivo actual para una gestión escolar con eficiencia requiere estar fortalecidos y plenamente comprometidos con las variables e indicadores relacionados a sus competencias personales, competencias pedagógicas y competencias institucionales. El director

en la gestión escolar con liderazgo pedagógico en el presente milenio, además de lo descrito en líneas precedentes tiene que estar planamente empapado de los enfoques de gestión escolar como un soporte científico para una gestión de los procesos educativos con bases jurídicas, sociológicas, antropológicas, psicológicas y psicopedagógicas y no simplemente conducir los procesos de gestión de manera superficial y empírica. El Minedu (2015) en base al Marco de Buen Desempeño Docente, **plantea el enfoque por competencias**, donde *“Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber, ya que la resolución de problemas no supone únicamente un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella”*. En nuestra investigación sostenemos similar planteamiento que están corroboradas con los resultados empíricos de la opinión de los directivos. El **enfoque crítico-reflexivo (Minedu, 2015)**, gestión escolar como un proceso de reflexión permanente, de cuestionamiento e interrogación de la propia práctica (...); **enfoque transformacional (Minedu, 2015)**, la gestión escolar implica un componente de transformación en tanto que se enmarca en un escenario de tránsito de enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas, a una gestión democrática con liderazgo pedagógico, centrada en los aprendizajes y que garantice estándares de calidad de la enseñanza; **el enfoque participativo (Minedu, 2015)**, la relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Compartimos con los enfoques de gestión escolar planteada por el Minedu, además planteamos que el directivo debe conocer y manejar los enfoques pedagógicos: enfoque por competencias, enfoque intercultural, enfoque crítico reflexivo, enfoque socio afectivo y otros, como una base teórica, científica y filosófica para los procesos de gestión pedagógica (gestión e implementación curricular, enseñanza-aprendizaje, monitoreo, acompañamiento pedagógico).

Respecto al logro de compromisos por los directivos de las instituciones educativas de la EBR, el Minedu en su publicación **Compromisos de Gestión**

(<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>) dice: ***los Compromisos de gestión son prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI).*** Esta aseveración es corroborada por Minedu (2017) en PERÚEDUCA, donde plantea que los ***“cinco compromisos de Gestión Escolar: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa; retención anual de estudiantes en la institución educativa; cumplimiento de la calendarización planificada de la institución educativa; acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa; y gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, consolidan prácticas de la institución educativa que buscan generar condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.***

(http://www.perueduca.pe/c/portal/login?redirect=%2Fweb%2Fmazm.05&p_l_id=13566912).

Compartimos con el planteamiento del Minedu respecto a los compromisos de gestión escolar que deben implementarse y cumplirse a cabalidad en las IIEEs mediante una gestión mediante un liderazgo pedagógico de los directivos y un compromiso y accionar permanente de los docentes, administrativos, padres de familia y la sociedad civil para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Los aspectos teóricos descritos en los párrafos precedentes, corroboran implícita o explícitamente los resultados arribados en la investigación, que presentamos, describimos e inferimos a través de tablas y gráficos estadísticos, donde con mucha claridad se evidencian los logros de cumplimiento de los compromisos en gestión escolar según las opiniones vertidas de los directivos del grupo A6 y B3, logrando ubicarse en la ***escala valorativa satisfactorio*** en un porcentaje

mayoritario. Estos planteamientos teóricos sustentan y contrastan objetivamente los resultados de nuestra investigación.

6.2. Contrastación de la hipótesis con las investigaciones

La hipótesis general “*La adecuada ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye positivamente en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco*”, queda demostrada y validada con los resultados fácticos procedente de la aplicación del cuestionario de opinión a los directivos (directores y sub directores) de la muestra de estudio del grupo A6 y grupo B3 de las instituciones educativas estatales de Huánuco participantes del *Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico - Ítem 11*, donde es evidente que la opinión de la mayoría de los directivos de ambos grupos se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al logro de los seis compromisos de gestión escolar en sus respectivas instituciones educativas.

Los estudios a nivel de tesis de pregrado y postgrado que contrastan y dan soporte científico y fáctico a nuestra investigación son de Loarte, N. (2006), quien en su tesis “*Gestión Institucional para optimizar la calidad de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL Lauricocha*”, llega a la conclusión: (...) ***en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL de Lauricocha existe relación directa entre la Gestión Institucional: Planeamiento, Organización, Dirección y Control para prestar calidad de servicios a los clientes en: Desempeño Docente, Contenido Curricular, Bienestar Estudiantil, infraestructura Educativa, Medios y Materiales Educativos e Implementación de Tecnologías e Informática.***

En los resultados de nuestra investigación, casi similar caso se presentan en el procesamiento de datos empíricos a través del uso de tablas y gráficos estadísticos, donde es evidente que la mayoría de los directivos del grupo A6 y grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa

satisfactorio, respecto al nivel de logro de los cinco compromisos de gestión escolar: retención anual e interanual de los estudiantes, cumplimiento de la calendarización planteada, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, gestión de la convivencia escolar y gestión de los instrumentos; y en la escala valorativa **medianamente satisfactorio**, respecto al compromiso de gestión escolar: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE. Por otra parte Mendoza, J. (2013), “Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en educación primaria- Huánuco”, sostiene que **la aplicación del programa de liderazgo transformacional mejora significativamente la preparación docente para el aprendizaje de los alumnos; mejora significativamente la enseñanza docente para el aprendizaje de los estudiantes; mejora significativamente la participación docente en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; mejora significativamente el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Pilco Marca de la Región Huánuco**. Los resultados de nuestra investigación poseen cierta coincidencia, donde según la opinión de la mayoría de los directivos, el Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico influye en forma **satisfactorio** en el logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas estatales de la EBR. Finalmente Reyes, N. (2012) en su tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao”, concluye sosteniendo que **el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más**. Este extracto de alguna forma corrobora los resultados de nuestra investigación, toda vez que el desempeño docente para generar los aprendizajes de calidad de los

estudiantes requiere de un conjunto de elementos positivos motivadores, sobre todo de un liderazgo pedagógico ejercido desde los directivos de las instituciones educativas.

*Finamente las sub hipótesis a) El nivel de logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico estadístico N° 1, donde el 41% de directivos del grupo A6 y el 48% de directivos del grupo B3 poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa **medianamente satisfactorio**; el 28% de directivos de ambos grupos poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de logro del compromiso: progreso anual de los aprendizajes de la I.E. a) El nivel de logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico N° 2, donde el 63% de directivos del grupo A6 y el 72% de directivos del grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al logro del compromiso retención anual e interanual de los estudiantes de la I.E. c) El nivel de logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico estadístico N° 3, donde el 72% de directivos del grupo A6 y el 66% de grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de logro del compromiso cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E. d) El nivel de logro del compromiso Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico N° 4, donde el 50% de directivos del grupo A6 y el 48% de*

*directivos del grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de logro del compromiso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. e) El nivel de logro del compromiso Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico N° 5, donde el 41% de directivos del grupo A6 y el 42% de directivos del grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de logro del compromiso gestión de la convivencia en la I.E. f) El nivel de logro del compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio, es validada con los resultados de la tabla y gráfico N° 6, donde el 53% de directivos del grupo A6 y el 52% de directivos del grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de logro del compromiso gestión de los instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E. h) La adecuada ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye positivamente en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es validada con los resultados de la tabla y gráfico N° 7, donde el 53% de directivos del grupo A6 y el 48% de directivos del grupo B3, poseen opiniones que se ubican en la escala valorativa de **satisfactorio** respecto al nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar según la opinión de directivos del Ítem 11 UCSS.*

De esta manera se demuestra la validez de la hipótesis general y las sub hipótesis con la exposición detallada de los resultados corroborados con las bases teóricas y antecedentes de investigación en el área de gestión escolar de la I.E. de la EBR.

CONCLUSIONES

- a. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del compromiso progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa a su cargo, es medianamente satisfactorio y satisfactorio (ver tabla y gráfico 1).
- b. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del compromiso retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa a su cargo, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 2).
- c. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del compromiso cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa a su cargo, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 3).
- d. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del compromiso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa a su cargo, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 4).
- e. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del compromiso gestión de la convivencia escolar en la institución educativa a su cargo, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 5).
- f. La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de logro del

compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT a su cargo, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 6).

- g.** La mayoría de los directivos del Grupo A6 y B3 participantes del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico del Ítem 11 de la UCSS Sede Huánuco, manifestaron que el nivel de influencia del Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar, es satisfactorio (ver tabla y gráfico 7).

SUGERENCIAS

- a. Los directivos de las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco, en el Marco del Buen Desempeño Docente y Buen Desempeño Directivo, deben promover talleres de inter aprendizaje y grupos de inter aprendizaje a nivel de docentes para fortalecer sus competencias y capacidades profesionales orientadas al logro del compromiso progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.
- b. Las instituciones educativas estatales del ámbito regional de Huánuco, en el Marco del Buen Desempeño Docente y el Marco del Buen Desempeño Directivo, deben implementar programas de motivación y programas de incentivos para los estudiantes y padres de familia a fin de cumplir el compromiso *retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa*.
- c. Las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco para cumplir con las metas y los objetivos en el logro de los aprendizajes previstos en el Plan Anual de Trabajo, deben cumplir la calendarización planificada en sus respectivas instituciones.
- d. Los directivos de las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco, deben realizar un adecuado acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica del docente en base a una planificación desde una perspectiva de gestión escolar con liderazgo pedagógico.
- e. Las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco, deben implementar talleres o programas de la convivencia escolar a fin de buscar el involucramiento y empoderamiento institucional y profesional de los docentes, administrativos y padres de familia con el propósito de buscar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
- f. Las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco en el marco de gestión escolar con liderazgo pedagógico, deben actualizar e implementar los instrumentos de gestión escolar, como el Proyecto Educativo Institucional y el

Plan Anual de Trabajo según la nueva concepción de gestión escolar con su respectivo aplicativo para su operatividad y evaluación confiable.

- g.** Los directivos y docentes de las instituciones educativas del ámbito regional de Huánuco, deben estar internalizados teórica, práctica y didácticamente de los enfoques y paradigmas de gestión escolar, así como de los enfoques y paradigmas pedagógicos a fin de lograr los compromisos de gestión escolar, sobre todo la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernardo, P. (2013). *El liderazgo estratégico para mejorar la calidad educativa en las instituciones del Nivel Secundario*. Huánuco: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
2. Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En Medina, A. (ed.) *El liderazgo en educación*.
3. Bolívar, Antonio (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas: individuo y sociedad.
4. Canelón R., Elizabeth (2012). *El liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados. hacia un modelo de gestión educativa fundamentado en un enfoque holístico*. En: *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela)*. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-3-5%20\(67-87\)%20Elizabeth%20Canel%C3%B3n%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id78.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-3-5%20(67-87)%20Elizabeth%20Canel%C3%B3n%20rcieg%20febrero%202012_articulo_id78.pdf).
5. Consejo Nacional de Educación (2014). *Proyecto educativo Nacional al 2021*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>.
6. Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>.
7. García, M. (2011). *Apoyo y fomento de una cultura colaborativa para el desarrollo profesional del profesorado: una experiencia en la enseñanza universitaria*. En: *III Congreso Internacional de Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado*. Barcelona: Universidad de Alcalá. Recuperado de http://www.ub.edu/congresice/actes/11_rev.pdf.
8. Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Facultad/Escuela de la Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de

- <http://www.ruraldevelopment.es/index.php/es/investigacion/tesis-doctorales/1051-2015-05-26-10-44-29>.
9. Martínez, J. (2006). *¿Qué Es Educación De Adultos? Responde La Unesco. UNESCO.* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001494/149413s.pdf>.
 10. Martínez, Y. (2007). Tesis El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa publica en el distrito de Santiago de Surco. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=enfoque+trasnsformacional+del+director&oq=enfoque+trasnsformacional+del+director...>
 11. McKinsey and Company (2009). *The Economic Impact of the Achievement Gap in America's Schools.* Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/pdf/anexos_a_los_terminos_de_referencia_de_las_entidades_formadoras.pdf.
 12. Loarte, N. (2006). *Gestión Institucional para optimizar la calidad de los servicios educativos en las instituciones educativas públicas del Nivel Secundaria de la UGEL Lauricocha. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela de Posgrado.*
 13. Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2010/12/24/tesis-de-maestria-en-educacion-con-mencion-en-gestion-de-la-educacion-segun-lineas-de-investigacion/>.
 14. Mendoza, J. (2013). *Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en educación primaria- Huánuco-2013.* Huánuco: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
 15. Minedu (2015). *Compromisos de Gestión Escolar.* Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>.

16. Minedu (2014). *Manual De Gestión Escolar*. Directivos construyendo escuela. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf.
17. Minedu (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima.
18. Minedu (2015). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima.
19. Minedu (2017). PERÜEDUCA. Recuperado de http://www.perueduca.pe/c/portal/login?redirect=%2Fweb%2Fmazm.05&p_l_id=13566912.
20. Minedu (2015). Resolución Ministerial N° 572-2015. Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2016 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/biae2016/pdf/rm-n-572-2015-minedu.pdf>.
21. Minedu (2016). Resolución Ministerial N° 627-2016. Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas de la Educación Básica. <http://www.educare.pe/noticias/normas-y-orientaciones-para-el-ano>.
22. Minedu (2015). *Plan Estratégico Sectorial de Educación Multianual al 2030-PESEM*. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf.
23. Minedu (2016). *Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico*. Lima: Universidad Jesuita Antonio Ruíz de Montoya. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=otros+enfoques+del+programa+de+segunda+especialidad+para+directivos...>
24. Minedu (2015). Términos de Referencia del Programa de Segunda Especialidad. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/pdf/anexos_a_los_terminos_de_referencia_de_las_entidades_formadoras.pdf.
25. Munive, G. (2010). *Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú,

- Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/184/2010/12/Resumen-Munive-Gisella.pdf>.
26. Murillo, F. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
 27. Paiba, J. (2015) ¿Qué es el “Marco de Buen Desempeño del Directivo”? Una nueva mirada a la Gestión Escolar. Recuperado de <http://www.redem.org/que-es-el-marco-de-buen-desempeno-del-directivo-una-nueva-mirada-a-la-gestion-escolar/>
 28. Peñaloza, W. (1995). *El Currículum Integral*. Lima: Optimice, EDITORES.
 29. Rabinowitz, P. (2014). *Enfoques participativos para planificar intervenciones comunitarias*. Recuperado de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/analizar/donde-empezar/enfoques-participativos/principal>
 30. Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao*. Callao: Universidad del Callao, Escuela de Posgrado.
 31. Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2010/12/24/tesis-de-maestria-en-educacion-con-mencion-en-gestion-de-la-educacion-segun-lineas-de-investigacion/>.
 32. Valiente, P. (2010). *Competencias laborales y profesionales del director escolar*. <http://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-profesionales-del-director-escolar/>
 33. Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

- 34.** Villavicencio, F. R. y otros (2015). *Estrategias metodológicas y su influencia en el logro de aprendizaje del Bloque Temático de Gestión Escuela-Comunidad para el Desarrollo Sostenible de los docentes del Programa de Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Ciudadana de la UNHEVAL*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Facultad de Ciencias de la Educación.
- 35.** Vilchez, J. & Pozo, F. (2013). *Elementos de estadística y probabilidades*. Segunda edición. Lima: Editorial Gráfica CARVIL SAC.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel de logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS - Huánuco, 2017”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable general
¿En qué medida la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?	Determinar en qué medida la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.	La adecuada ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico influye positivamente en el nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.	<p>Variable Independiente Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico</p> <p>Variable Dependiente Compromisos de gestión escolar en directivos</p>
Sub problemas	Objetivos específicos	Sub hipótesis	Sub variables
<p>a. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p> <p>b. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p> <p>c. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS –</p>	<p>a. Determinar el nivel de logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p> <p>b. Determinar el nivel de logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p> <p>c. Determinar el nivel de logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS –</p>	<p>a. El nivel de logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>b. El nivel de logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>c. El nivel de logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11</p>	<p>Variable Independiente Gestión Escolar Liderazgo pedagógico Estrategias de aplicación</p> <p>Variable Independiente Logro del compromiso Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes Logro del compromiso Retención anual e interanual de estudiantes Logro del compromiso Cumplimiento de la calendarización planificada Logro del compromiso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica Logro del compromiso</p>

<p>Huánuco?</p> <p>d. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p> <p>e. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p> <p>f. ¿Cuál es el nivel de logro del compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p> <p>g. ¿Cuál es el nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco?</p>	<p>Huánuco.</p> <p>d. Determinar el nivel de logro del compromiso Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p> <p>e. Determinar el nivel de logro del compromiso Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p> <p>f. Determinar el nivel de logro del compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p> <p>g. Establecer el nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco.</p>	<p>UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>d. El nivel de logro del compromiso Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>e. El nivel de logro del compromiso Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>f. El nivel de logro del compromiso Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT a cargo de los directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p> <p>g. El nivel de influencia de la ejecución del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico en el logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del Ítem 11 UCSS – Huánuco, es satisfactorio.</p>	<p>Gestión de la convivencia escolar</p> <p>Logro del compromiso</p> <p>Instrumentos de gestión educativa</p>
--	---	---	---

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DEL EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel de logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS - Huánuco, 2017”

I. DATOS:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	TÍTULO Y/O GRADO ACADÉMICO	AUTOR DEL INSTRUMENTO

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20	REGULAR 21-40	BUENO 41-60	MUY BUENO 61-80	EXCELENTE 81-100
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado, comprensible y sencillo.					
OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidad observable. Adecuado					
ACTUALIDAD	Adecuado al contexto del tema materia de investigación.					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, secuencial de las preguntas.					
SUFICIENTE	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados.					
CONSISTENCIA	El instrumento responde al problema de investigación.					
COHERENCIA	Existe correlación entre indicadores y dimensiones.					
METODOLOGÍA	El instrumento responde a la metodología de la investigación.					

III. PUNTAJES PARCIALES Y TOTAL:

INDICADORES	PUNTAJE
CLARIDAD	
OBJETIVIDAD	
ACTUALIDAD	
ORGANIZACIÓN	
SUFICIENCIA	
CONSISTENCIA	
COHERENCIA	
METODOLOGÍA	
PUNTAJE TOTAL	

IV. SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

FIRMA DEL EXPERTO

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DEPARTAMENTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y GEOGRÁFICAS

CUESTIONARIO

Estimado (a) director (a):

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para la ejecución de la investigación “Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y el nivel de logro de Compromisos de Gestión Escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS - Huánuco, 2017”, por lo que le invocamos contestar con veracidad cada uno de los indicadores, marcando con un aspa (X) según corresponda.

Leyenda			
1	2	3	4
Insatisfactorio	Mínimamente satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Satisfactorio
00 – 10	11 – 14	15 - 17	18 – 20

I. Datos informativos

Grupo	Condición	T. Servicios	Especialidad	Edad	Sexo

II. Nivel logro de compromisos de gestión escolar en directivos de las instituciones educativas del ítem 11 UCSS – Huánuco

2.1. Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Bimestral.				
2	Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Censal Simulada.				
3	Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Final.				
4	Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación de los concursos internos.				
5	Los estudiantes logran el aprendizaje esperado en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).				
Total					

2.2. Retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	El directivo organiza, planifica, ejecuta y evalúa jornadas motivacionales para la retención anual de estudiantes.				
2	Los directivos y docentes analizan las causas que originan la repetición, traslado y deserción escolar estableciendo estrategias pedagógicas para disminuir.				
3	Los directivos en coordinación con docentes, padres de familia y el				

	tutor mantienen el porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan al año siguiente.				
4	Los docentes participan en jornadas de motivación para la retención de los estudiantes.				
5	Los estudiantes se encuentran motivados de permanecer y concluir sus estudios en la institución educativa.				
Total					

2.3. Cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	La institución educativa cumple las horas lectivas planificadas por nivel al año.				
2	Los docentes cumplen las jornadas laborales efectivas planificadas al año.				
3	Los docentes cumplen con las actividades extracurriculares fuera de las horas efectivas planificadas al año.				
4	Los docentes realizan labores pedagógicas de recuperación para cumplir con las horas efectivas planificadas al año.				
5	El personal administrativo y directivo cumplen con las actividades planificadas al año.				
Total					

2.4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	El personal directivo organiza, planifica, ejecuta y evalúa el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica docente.				
2	El personal directivo cumple con las acciones de acompañamiento pedagógico al docente.				
3	El personal directivo cumple con las acciones de monitoreo pedagógico al docente.				
4	El personal directivo propicia la reflexión pedagógica participativa sobre de acompañamiento y monitoreo pedagógico realizado.				
5	Los docentes se sienten satisfechos con las acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico realizados.				
Total					

2.5. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	La institución educativa organiza, planifica, ejecuta y evalúa actividades de convivencia escolar.				
2	El Comité de Tutoría cumple con las actividades planificadas de convivencia escolar.				
3	Los docentes cumplen y participan en actividades planificadas de convivencia escolar.				
4	Los estudiantes practican las normas de convivencia social y cultural establecidas.				
5	Los administrativos y directivos se involucran en la toma de decisiones y resolución de problemas de convivencia escolar.				

Total					
-------	--	--	--	--	--

2.6. Instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	3	4
1	Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI.				
2	Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Trabajo.				
3	Los miembros de la comunidad educativa participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Acción.				
4	Los miembros de la comunidad participan en la elaboración, ejecución y evaluación de Proyectos de Innovación Educativa.				
5	Los docentes participan en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Curricular Institucional.				
Total					

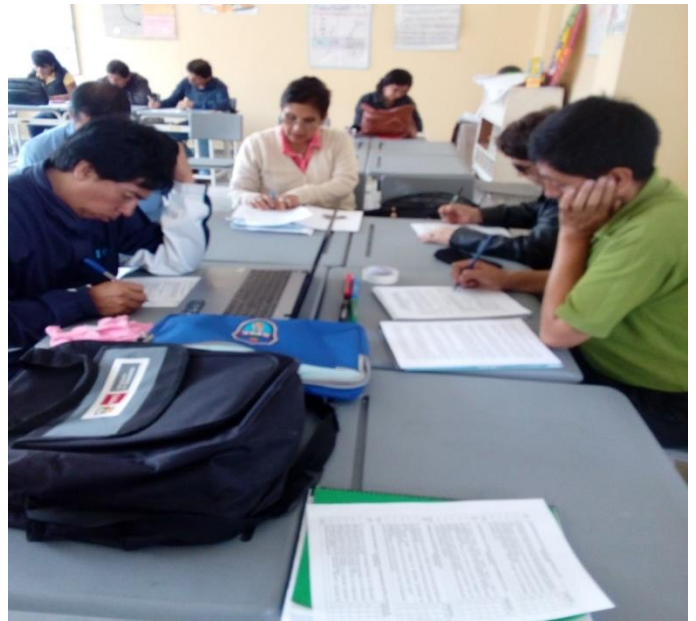
III. Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el logro de los compromisos de gestión escolar

N°	Indicadores	Valoración			
		1	2	4	4
1	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I.E.				
2	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en la retención anual e interanual de los estudiantes en la I.E.				
3	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el cumplimiento de la calendarización planteada por la I.E.				
4	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.				
5	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en gestión de la convivencia escolar en la I.E.				
6	Programa de Segunda Especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico en la implementación de instrumentos de gestión: Formulación e implementación del PEI y PAT de la I.E.				
Total					

**EXPLICANDO EL DESARROLLO DEL CUESTIONARIO A LOS DIRECTIVOS
(DIRECTORES Y SUBDIRECTORES).**



**LOS DIRECTIVOS (DIRECTORES Y SUBDIRECTORES) RESPONDEN EL
CUESTIONARIO.**







RECOGIENDO LOS CUESTIONARIOS



LOS TESISISTAS DESPUES DE APLICAR EL CUESTIONARIO

