

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN PÚBLICA



**“Atributos del liderazgo eficaz en una institución educativa pública de alto éxito escolar en la prueba censal, Tacna- 2023”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Dirección Pública

**Autores:**

Lic. Nelly Edith Ramos Condori  
Lic. Roxana del Carmen Cárdenas Flores

**Director de Tesis:**

Dr. Jorge Josmell Larico Portugal

TACNA – PERÚ

2023

# Atributos del liderazgo eficaz en una institución educativa pública de alto éxito escolar en la prueba censal, Tacna- 2023

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---



“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes del Estudio.....</b>	<b>5</b>
1.1. Título del tema: .....	5
1.2. Planteamiento del problema:.....	5
1.3. Pregunta general:.....	8
1.4. Preguntas específicas:.....	8
1.5. Objetivos de la investigación.....	9
1.5.1. Objetivo general .....	9
1.5.2. Objetivos específicos. ....	9
1.6. Metodología: .....	9
1.7. Justificación:.....	10
1.8. Definiciones:.....	11
1.8.1. Liderazgo educativo. ....	11
1.8.2. Talento humano. ....	11
1.8.3. Aprendizaje organizacional. ....	12
1.9. Alcances y limitaciones. ....	12
1.9.1. Cobertura geográfica:.....	12
1.9.2. Cobertura sectorial:.....	13
1.10. Cronograma: .....	15
<b>Capítulo II.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>

2.1.	Antecedentes del estudio .....	16
2.2.	Base teórica de las variables y/o tópicos .....	18
2.2.1.	Gestión organizacional del talento .....	18
2.2.2.	El liderazgo educativo .....	26
2.2.3.	Atributos del líder eficaz:.....	31
2.2.3.1.	Liderar y gestionar la mejora escolar. ....	31
2.2.3.2.	Condiciones de enseñanza y aprendizaje.....	32
2.2.3.3.	Fomento del desarrollo continuo y acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje. ....	33
2.2.3.4.	Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje. .	33
<b>Capítulo III</b>	.....	<b>34</b>
<b>Marco Referencial</b>	.....	<b>34</b>
3.1.	Reseña histórica .....	34
3.2.	Filosofía organizacional .....	35
3.3.	Diseño organizacional.....	37
3.4.	Productos y/o servicios .....	38
3.5.	Diagnóstico organizacional .....	39
3.5.1.	Análisis del entorno de la I.E. Riesgos y potencialidades según la ubicación .....	42
3.5.2.	Diagnóstico de los resultados de la gestión de la I.E.....	45
3.5.3.	Metas anualizadas de resultados de la I.E. ....	48
3.5.4.	Niveles de logro obtenido en las evaluaciones censales .....	54
<b>Capítulo IV</b>	.....	<b>57</b>
<b>Resultados</b>	.....	<b>57</b>
4.1.	Marco metodológico.....	57

4.1.1. El enfoque:.....	57
4.1.2. El diseño:.....	57
4.1.3. Procedimientos:.....	58
4.1.4. Categorías de análisis:.....	59
4.1.5. Población:.....	60
4.1.6. Técnicas e Instrumentos:.....	61
4.2. Resultados.....	65
<b>Capítulo V.....</b>	<b>76</b>
<b>Sugerencias.....</b>	<b>76</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Subescala de los mecanismos de aprendizaje escolar.....</i>	25
<b>Tabla 2</b> <i>Categorías para los atributos de liderazgo escolar en una escuela de éxito</i>	59
<b>Tabla 3</b> <i>Población de directivos y docentes de la i.e. de Tacna .....</i>	60
<b>Tabla 4</b> <i>Docentes que accedieron a participar en el estudio de casos.....</i>	61
<b>Tabla 5</b> <i>Categorías y subcategorías de análisis de la entrevista a docentes .....</i>	61
<b>Tabla 6</b> <i>Categorías y subcategorías de análisis de la entrevista a directivos .....</i>	63
<b>Tabla 7</b> <i>Categorías y subcategorías de análisis documental de la institución educativa de éxito.....</i>	64
<b>Tabla 8</b> <i>El Directivo como lidera y gestiona los resultados de éxito.....</i>	65
<b>Tabla 9</b> <i>Condiciones para enseñanza aprendizaje en el cumplimiento de metas y compromisos de gestión escolar.....</i>	67
<b>Tabla 10</b> <i>Oportunidades de aprendizaje continuo para fortalecer las metas institucionales a nivel de la práctica reflexiva .....</i>	69
<b>Tabla 11</b> <i>Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje .....</i>	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Resultados de la prueba censal de educación primaria en comunicación..</i>	13
<b>Figura 2</b> <i>Resultados de la prueba censal de matemática en educación primaria .....</i>	13
<b>Figura 3</b> <i>Resultados de la prueba censal de lectura en educación secundaria.....</i>	14
<b>Figura 4</b> <i>Resultados de la prueba censal de matemática a en educación secundaria</i> .....	14
<b>Figura 5</b> <i>Gestión de la escuela.....</i>	19
<b>Figura 6</b> <i>Ocho funciones de la gestión organizacional.....</i>	21
<b>Figura 7</b> <i>Gestión Organizacional.....</i>	22
<b>Figura 8</b> <i>Dimensiones de la cultura en la escuela .....</i>	23
<b>Figura 9</b> <i>Variables asociadas al liderazgo educativo.....</i>	28
<b>Figura 10</b> <i>Etapas de la formulación de la planificación estratégica .....</i>	29
<b>Figura 11</b> <i>Modelo de intervención estratégica.....</i>	29
<b>Figura 12</b> <i>Claves para gestionar el cambio.....</i>	30
<b>Figura 13</b> <i>Nube de palabras del directivo como gestiona su liderazgo en la escuela,</i> <i>desde la percepción de los docentes.....</i>	67
<b>Figura 14</b> <i>Nube de palabras de las formas como se gestiona los compromisos y</i> <i>expectativas escolares .....</i>	69

## RESUMEN

El rol del líder directivo es importante, porque inspira trascender en su desarrollo profesional y es el artífice de los cambios y eficacia de la institución educativa que dirige. Este estudio analizó los atributos del líder, en una institución de éxito, desde su liderazgo, condiciones de enseñanza y aprendizaje, desarrollo continuo y oportunidades de aprendizaje. El estudio presentó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio de casos a través de entrevistas semiestructuradas a directivos y docentes. En los resultados se evidencia que predomina el liderazgo transformacional que se ve fortalecido por el trabajo en equipo y la toma de decisiones en conjunto para el logro académico, con una visión estratégica y transformadora basada en el compromiso y la comunicación entre los actores educativos. En cuanto a las categorías emergentes se halló la regulación emocional y la metacognitiva permiten una convivencia adecuada y bienestar emocional que ayuda a los actores a cumplir su misión y visión con una mirada transformadora y de crecimiento profesional.

**Palabras clave:** *Gestión del talento, gestión estratégica, liderazgo, escuela de éxito.*

## ABSTRACT

The role of the managerial leader is important, because he inspires transcendence in his professional development and is the architect of the changes and effectiveness of the educational institution he directs. This study analyzed the attributes of the leader, in a successful institution, from his leadership, teaching and learning conditions, continuous development and learning opportunities. The study presented a qualitative approach with a case study design through semi-structured interviews. The results show that transformational leadership predominates, which is strengthened by teamwork and joint decision-making for academic achievement, with a strategic and transformative vision based on commitment and communication between educational actors. Regarding the emerging categories, emotional and metacognitive regulation was found that allows adequate coexistence and emotional well-being that helps actors fulfill their mission and vision with a transformative perspective and professional growth.

**Keywords:** Talent management, strategic management, leadership, school of success.

## INTRODUCCIÓN

El rol del líder es trascendental en la escuela, ya que motivan a los docentes a mediar y modelan la práctica pedagógica, con los cambios de la Ley de la Carrera Pública Magisterial, las evaluaciones censales y diagnósticas; llevan a que la mirada del líder pedagógico en la conducción de una escuela, debe llevar a mejorar las relaciones entre los actores, tener metas compartidas, evaluar constantemente su práctica y ofrecer un servicio de calidad ofertando servicios y mejores aprendizajes.

En este sentido, nuestro estudio busca conocer porque se tiene este éxito consecutivo en la escuela, cuáles son esas buenas prácticas que se desarrollan en la enseñanza y el aprendizaje, como alcanzan las metas, como se organizan para el logro de los resultados educativos exitosos que tienen desde la percepción del docente y la del directivo.

Si bien el desempeño docente es evaluado constantemente por el Directivo, este estudio logró en el análisis soslayar en que su éxito se debe a la buena comunicación entre los actores, las buenas prácticas son compartidas, las reuniones colegiadas son un fuerte insumo para tener buenos resultados, así como el control emocional es el equilibrio del éxito académico. Ya que se resalta como categorías emergentes el manejo socioemocional y la retroalimentación como piezas claves de éxito en esta institución educativa.

Para el desarrollo de este trabajo se ha considerado cinco capítulos, de los cuales el primero enfatiza en aspectos generales, antecedentes, objetivos, metodología, alcances y limitaciones. El Segundo capítulo está compuesto por las bases teóricas que sustentan el desarrollo de las categorías de análisis. El tercer capítulo enfatiza en el marco referencial de la organización objeto de

estudio. El cuarto capítulo se relaciona a la metodología, diseño empleado, población de estudio, los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos. El capítulo quinto, se da las sugerencias y discusión de los resultados; para luego destacar las principales conclusiones del trabajo, así como las recomendaciones.

Las autoras.

## Capítulo I

### Antecedentes del Estudio

#### 1.1. Título del tema:

Atributos del liderazgo eficaz en una institución educativa pública de alto éxito escolar en la prueba censal, Tacna- 2023

#### 1.2. Planteamiento del problema:

La crisis sanitaria ha demostrado que el liderazgo escolar es una pieza fundamental para poder responder a los desafíos planteados, re imaginando los escenarios para poder enseñar y cumplir con las metas educativas (Bolívar, 2022), sin embargo hemos notado que muchas instituciones se quedaron postergadas por las brechas económicas y digitales que presentaron los estudiantes y por otro lado los docentes demostraron limitaciones en la alfabetización digital y manejo de estrategias, rezagando los aprendizajes que no permitieron cumplir las metas educativas (Lázaro, 2022). Por ello, la UNESCO propone desde la perspectiva del contrato social la revalorización de los docentes, la formación integral de los ciudadanos, el desarrollo de la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adquisición de habilidades emocionales que permitan generar nuevos ambientes de aprendizaje, que implica un esfuerzo institucional con un cambio organizacional y de innovación (Moreno y Flores, 2022). Así como también se evidencia que hay una brecha latente en América Latina en referencia a que, todavía no se ha logrado tener éxito en el aprendizaje escolar; pero que el modelo de liderazgo está siendo muy puntualizado y sostenido en las escuelas (Nuñez, 2023).

Por lo tanto, el líder eficaz de una institución educativa es aquel que se encarga de promover el cambio organizacional, a través de actividades

estratégicas para mejorar la calidad educativa, además en los últimos años el liderazgo que predomina en todos los contextos es el educativo (Anselmus et al., 2022), donde la gestión de los procesos reside en potenciar las actividades pedagógicas esenciales del personal docente para mejorar los aprendizajes (Kemethofer et al., 2022). El modelo de gestión actual no es sinónimo de control sino de flexibilizar procedimientos y enfrentar nuevos retos; que permitan habilidades para planificar, acompañar, comunicar y transformar (Al-Kubaisi et al., 2022), desde una perspectiva igualitaria, desarrollando una inteligencia social y emocional para el logro de las metas de la organización (Gkintoni et al., 2022).

En este sentido, el líder educativo debe potenciar el talento humano que tiene a su cargo, fortalecimiento del trabajo corporativo en las organizaciones educativas, con la finalidad de alcanzar las metas educativas (Ammar & Rondón, 2016). En la literatura analizada se encontró que los programas de capacitación ayudaron a fortalecer la autoeficacia del director elevando los niveles de compromiso laboral, generando mayor motivación (Anselmus et al., 2022). Otro estudio proporciona evidencia empírica donde no encontró efecto directo del comportamiento de los líderes escolares con la calidad de la enseñanza, debido a las respuestas diversas de los docentes (Kemethofer et al., 2022). Así como el papel del coaching y el entrenamiento individual de los directores pueden promover el cambio de una escuela para el logro de los aprendizajes (Meyer, 2022).

En relación a los resultados del talento humano estas propician mayor competitividad en las organizaciones, por eso es importante fortalecer la capacitación, trabajo en equipo, innovación y desarrollo, junto con la infraestructura y valores; activando lo estratégico y operativo (Jiménez y

Sánchez, 2022). Al igual que la evaluación de desempeño del liderazgo de 360° afectó positivamente los resultados organizacionales en las escuelas primarias (Khadim et al., 2023), ayudando a mejorar y potencializar su organización hacia las metas propuestas.

Por lo tanto, se necesitan estudios futuros que integren los efectos del liderazgo escolar en el trabajo de los docentes (Kemethofer et al., 2022), que permitan mayor eficacia, productividad y activación de los actores para el logro de las metas educativas sobre todo elevar los niveles de logro académico (Gkintoni et al., 2022). Así como, analizar como el desempeño de 360 grados puede agregar valor a una organización (Khadim et al., 2023). Por ello ,se enfatiza en examinar desde sus habilidades pedagógicas, estratégicas y operativas a los lideres escolares o directivos sobre sus experiencias profesionales (Liebowitz & Porter, 2022).

La importancia de este estudio radica en centrarnos en la gestión eficaz para reconocer los atributos de éxito en sus metas educativas, que involucra conocer los sentidos, expectativas y prácticas que poseen los docentes y directivos para trabajar de manera colegiada, que permita detectar colectivamente problemas en los procesos de enseñanza aprendizaje de éxito, implementación de innovaciones, que comprometa a toda la comunidad educativa para el logro de mejores aprendizajes. Por lo cual, se desea hacer un seguimiento a las iniciativas de mejoramiento escolar de una institución educativa nacional que consecutivamente ha obtenido altos logros académicos en la prueba ECE, para enfocarnos en su liderazgo, estrategias e innovaciones, sus metas académicas y pedagógicas, su desarrollo profesional de los docentes y las motivaciones para su éxito.

En tal sentido, pretendemos indagar sobre el modelo de gestión que se ejerce en esta institución educativa de éxito académico, desde las percepciones de los docentes y directivos que han coadyuvado a transformar la escuela, superando la evaluación del desempeño de las pruebas censales de logros de aprendizaje de los estudiantes, como una oportunidad de crecimiento, para potenciar los logros positivos de aprendizaje de la escuela y la identificación de los rasgos del líder eficaz que genera logro de metas y compromisos de gestión escolar.

Por lo tanto, proponemos estas preguntas de investigación

### **1.3. Pregunta general:**

¿Qué modelo eficaz está desarrollando la escuela para liderar y gestionar el desarrollo de las metas y resultados de la institución educativa pública de éxito escolar desde la perspectiva de los docentes y directivos?

### **1.4. Preguntas específicas:**

¿Cuál es la eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje que se gestionan en la institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?

¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje continuo que han recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?

¿Cuáles son las oportunidades auténticas operativas que se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa exitosa?

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Describir el modelo eficaz de cómo se lidera y gestiona el desarrollo de las metas y resultados de la institución educativa pública de éxito escolar desde la perspectiva de los docentes y directivos.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Examinar la eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje que se gestionan en la institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar.

- Conocer las oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua que han recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito.

- Describir las oportunidades auténticas operativas que se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa exitosa.

## **1.6. Metodología:**

El enfoque es cualitativo, con un diseño de investigación descriptivo. La técnica es narrativa ya que permite a los investigadores recolectar experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas (Salgado, 2007).

El diseño es un estudio de casos, abordan de forma intensiva una característica, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución, con la finalidad de que los casos escogidos intencionalmente se revisen o contrasten con una teoría (Guereca et al., 2016).

Se analizará a través de entrevistas semi estructuradas tanto a directivos como docentes, en torno a las siguientes categorías de análisis: Liderar y

gestionar la mejora escolar, Condiciones de enseñanza y aprendizaje, Fomento del desarrollo continuo y acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje.

. El muestreo utilizado es no probabilístico intencional, porque se recogió información cotidiana de casos accesibles (Deslauriers, 2004). Con un análisis de contenido para ello se transcribirán las entrevistas semiestructuradas y se analizará el contenido relacionando con la teoría del liderazgo escolar y gestión estratégica.

### **1.7. Justificación:**

La relevancia teórica, de este estudio, remarca el rol del director educativo para organizar el talento humano a su cargo, así como la planificación de la gestión estratégica para ello se sugiere (a) identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar; (b) agrupar estas actividades dando roles; (c) asignar un coordinador o responsable por grupo para supervisar y tomar decisiones; y, (d) liderar de inicio a fin el proceso, para obtener el desempeño corporativo (Ammar & Rondón, 2016). Enfocándonos en la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias, que busca la relación de tres dimensiones: por resultados, estratégica y gestión política y operativa (Jiménez y Sánchez, 2022).

La relevancia metodológica, del presente estudio conduce a una autoevaluación constante en referencia al ejercicio laboral de los directivos, que permite plantearse nuevos desafíos y optimizar resultados pedagógicos a través de visitas a las aulas para su acompañamiento y potenciar las comunidades de aprendizaje (Jiménez y Sánchez, 2022).

La relevancia práctica, de este estudio reside en que la gestión del talento humano se consolida en las competencias como toma de conciencia, conocimiento, compromiso, liderazgo que deben tener todos los actores

educativos para el logro de las metas académicas, institucionales y personales (Jiménez y Sánchez, 2022; Al-Kubaisi et al., 2022). Así como, en América Latina hay un empoderamiento de la mujer en los cargos directivos, que incide en un buen liderazgo (Núñez, 2023).

Frente a estas expectativas, se examinó los atributos del liderazgo eficaz que predomina en esta escuela de éxito desde la percepción de los docentes y directivos que permiten efectivizarla.

## **1.8. Definiciones:**

### **1.8.1. Liderazgo educativo.**

El liderazgo educativo se centra en manejo organizacional efectivo para provocar competencias en los docentes para planificar, ejecutar y evaluar aprendizajes, y obtener mejores logros educativos, con un sentido de comunidades de aprendizaje (Leithwood, 2009). El líder educativo debe potenciar, las experiencias significativas y auténticas de aprendizaje, para ser atendidos con estrategias eficaces como acompañamiento, coaching, retroalimentación y reflexión de conocimientos (Darling-Hammond et al., 2022).

### **1.8.2. Talento humano.**

Requiere que las organizaciones se anticipen, desarrollen y retengan el talento de las personas en puestos estratégicos que le permitan a las empresas elevar sus resultados (Cappelli & Keller, 2014). Para ello, se debe promover el compromiso y la cultura organizacional para innovar y lograr metas comunes, es decir muestran una cualificación y eficiencia en lo que hacen (Montero Guerra et al., 2023).

### 1.8.3. Aprendizaje organizacional.

Para mantener su sostenibilidad las escuelas deben diseñar, desarrollar y promover estrategias que permitan incrementar las competencias profesionales de los docentes, hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes, logrando eficacia en el servicio que permita comunicar los resultados y metas (Schechter et al., 2022). El desarrollo profesional continuo debe enfocarse en actividades de planificación de lecciones, evaluación formativa, estrategias para trabajar en el aula, dando oportunidades de desarrollar su talento y cumplir con las metas y objetivos (Liebowitz & Porter, 2022).

### 1.9. Alcances y limitaciones.

#### 1.9.1. Cobertura geográfica:

Se trabajó con docentes y directivos de Educación primaria y Educación secundaria de la Institución Educativa San Martín de Porres de la ciudad de Tacna, 2023. La población de estudio estuvo constituida por 68 docentes.

Nivel	Directivo	Contratado		Nombrado		Total
		H	M	H	M	
Primaria	1	3	11	3	5	23
Secundaria	1	8	11	11	14	45
Total	2					68

De los cuales solo accedieron 14 docentes al estudio, que voluntariamente aceptaron participar, más un subdirector y el director de la institución Educativa.

### 1.9.2. Cobertura sectorial:

La Institución seleccionada es una de las que tienen mayor rendimiento y logros satisfactorios de la prueba censal ECE que se tiene consignado hasta el 2019, ya que por pandemia no se llevaron a cabo otras evaluaciones.

#### Figura 1

*Resultados de la prueba censal de educación primaria en comunicación*

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	PRUEBA	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Lectura	2°	ECE2014	0	1.2	17.4	81.4
2015	Lectura	2°	ECE2015	0	0	7.8	92.2
2016	Lectura	2°	ECE2016	0	0	5.4	94.6
2017	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-
2018	Lectura	4º	ECE 2018	0	3	14.0	71.00
2019	Lectura	2º	EM RESULTADO TACNA	0	4	39.6	59.1.
2019	Lectura	4º	EM RESULTADO TACNA	4	11.5	33.4	53.7
2020	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa San Martín de Porres.

#### Figura 2

*Resultados de la prueba censal de matemática en educación primaria*

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	PRUEBA	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Matemática	2°	ECE2014	0	3.5	31.4	65.1
2015	Matemática	2°	ECE2015	0	0	40.3	59.7
2016	Matemática	2°	ECE2016	0	1.4	8.1	90.5
2017	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-
2018	Matemática	4º	ECE 2018	0	1.1	12.5	86.4
2019	Matemática	2º	EM RESULTADO TACNA	0	28.5	34.9	36.6
2019	Matemática	4º	EM RESULTADO TACNA	5	6.4	28.7	63.5
2020	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa San Martín de Porres.

**Figura 3***Resultados de la prueba censal de lectura en educación secundaria*

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Lectura	2°	ECE2014				
2015	Lectura	2°	ECE2015	0	13.2	38.0	48.8
2016	Lectura	2°	ECE2016	0.7	8.9	43.2	47.3
2017	Lectura	NO EVALUARON	-				
2018	Lectura	2	ECE 2018	1.3	13.9	37.1	47.7
2019	Lectura	2	ECE 2019	0.7	13.9	35.4	50.0
2020	Lectura	NO EVALUARON	-	-	-	-	-

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa San Martín de Porres.**Figura 4***Resultados de la prueba censal de matemática a en educación secundaria*

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Matemática	2°	ECE2014				
2015	Matemática	2°	ECE2015	1.7	25.6	22.3	50.4
2016	Matemática	2°	ECE2016	1.4	18.5	30.1	51.4
2017	Matemática	NO EVALUARON	-				
2018	Matemática	2	ECE 2018	3.3	24.5	15.2	57.0
2019	Matemática	2	ECE 2019	0.7	0.9	22.2	68.1
2020	Matemática	NO EVALUARON	-				

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa San Martín de Porres.

**1.10. Cronograma:**

Acciones / Actividades/meses	2023				
	Jul.	Agos.	Set.	Oct.	Nov
Elaboración del trabajo de investigación Cap. I	X				
Elaboración del trabajo de investigación Cap. II y III		X			
Redacción del marco teórico		X			
Elaboración del trabajo de investigación Cap. IV y V			X	X	
Aplicación de instrumentos de recojo de datos		X			
Redacción del informe preliminar (borrador)			X		
Revisión y aprobación del informe final			X		
Sustentación del trabajo de investigación					X

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes del estudio

Khadim et al.(2023), este artículo, propuso analizar la asociación, efectos, resultados y evaluación del desempeño del liderazgo de 360° con los resultados organizacionales a nivel de la escuela primaria. Fue un estudio descriptivo correlacional. Los resultados indican que la evaluación del desempeño del liderazgo de 360 grados tiene un impacto significativo en los resultados organizacionales a nivel de escuela primaria. Destaca que este enfoque de 360 grados, potencia el liderazgo ya que ayuda a monitorear y evaluar el impacto y mejorar los resultados organizacionales en las escuelas primarias. Por lo que, la cultura de retroalimentación positiva en el entorno escolar puede mejorar la eficacia de las evaluaciones de desempeño de liderazgo, así como monitorear y evaluar regularmente el impacto de los resultados organizacionales en su conjunto.

Shaked (2023). Buscó en su artículo analizar como la gestión organizacional se desarrolla con el liderazgo educativo. El estudio presenta un enfoque cualitativo. Con entrevistas semiestructuradas a 28 directores de escuelas primarias. Utilizó ocho funciones de gestión organizacional revelando que destacaron solo 4 categorías: (a) clima de aprendizaje positivo; (b) calidad de la enseñanza como un proceso continuo; (c) mirada conjunta de la visión educativa de la escuela; y (d) desarrollo del liderazgo instructivo. Lo que revela que el liderazgo directivo requiere del liderazgo escolar, para comprometer a los actores sociales; así como aprender a diversificar su tiempo para la gestión organizacional.

Núñez (2023). En su artículo analiza, desde una perspectiva de género, el liderazgo pedagógico de un grupo de colegios católicos salesianos de América del Sur, con la finalidad de medir como se ejerce el liderazgo educativo y su impacto en el logro del aprendizaje. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, se propuso un cuestionario, evaluando tres aspectos: la misión, la instrucción y el aprendizaje con el clima escolar. Se encontró que hay un predominio del liderazgo escolar femenino y estas se encuentran más consolidadas en las mujeres. Así como, hay todavía brechas en torno a la mejora de los aprendizajes; como la falta de comunicación y el dar a conocer las metas institucionales para proyectarse a la comunidad.

Schechter et al. (2022). El artículo propone, un marco de mecanismos de aprendizaje organizacional (OLM), con la finalidad de analizar las dimensiones que permiten evaluar el desempeño de las instituciones escolares. Ofrece un marco teórico de la importancia del líder para generar el cambio, con un análisis y propuesta de cuatro dimensiones que se deben tener en cuenta en la escuela, como un insumo para realizar encuestas o entrevistas a la escuela. Enfatiza en realizar diagnósticos en torno a los resultados de aprendizajes, el promover trabajos de análisis e interpretación de los resultados, con propuestas de mejora, para ser trabajados colegiadamente y lograr mejores resultados, para ser difundidos para el crecimiento continuo de estudiantes y profesores.

Sølvik y Roland (2022). En este artículo, buscó analizar las posibilidades y dificultades para liderar el aprendizaje profesional colectivo en la escuela, se utilizó entrevistas a docentes y directores sobre cómo los directores escolares ayudan y monitorean el aprendizaje profesional colectivo de los docentes. En dos escuelas de Noruega, enfatizando sus resultados en que los directores

líderes deben ayudar en esta tarea de aprendizaje colectivo en las II.EE. Para ello la demanda de los docentes va desde la perspectiva de querer tener líderes con competencias para promover innovación, estructurar procesos de aprendizaje colectivo y hacer monitoreo a las acciones para retroalimentar la práctica educativa. Por lo que es importante tener en cuenta la visión de la I.E., además que los docentes que forman parte del colectivo y los directivos deben adaptar sus experiencias a la visión de gestión del cambio, la implementación de estrategias para mejorar los aprendizajes y el aprendizaje organizacional bajo una visión.

Kemethofer et al. (2022). En su artículo, analizaron las prácticas de liderazgo escolar, en dos niveles la calidad en gestionar la enseñanza a través de los docentes y el rendimiento escolar en escuelas de educación primaria austriaca. Se generó un análisis factorial en base a los modelos teóricos de efectividad del liderazgo, calidad de la instrucción y el rendimiento de los estudiantes. En los resultados no se evidencia efectos directos o indirectos de las dos dimensiones de liderazgo sobre el rendimiento de los estudiantes. Los hallazgos conducen a que es necesario fortalecer las competencias de los directivos en acompañamiento, manejo de enfoques para acompañar y promover aprendizajes efectivos, así como estrategias de retroalimentación.

## **2.2. Base teórica de las variables y/o tópicos**

### **2.2.1. Gestión organizacional del talento**

Las organizaciones impulsadas por el talento fomentan la capacidad de realizar una buena gestión que lleve al éxito de la organización, permitiendo impulsar un buen rendimiento (Cheese et al., 2008), con actividades y procesos

que involucran identificación, desarrollo, compromiso y competitividad (Gallardo et al., 2020), que conducen al éxito institucional. Por ello, es importante, que esta sostenibilidad la pueda ejercer el director de la escuela, para la implementación exitosa de buenas políticas que lleven al logro de las metas institucionales (Rostini et al., 2022).

La gestión desde la escuela tiene tres pilares: (1) gestión transparente, (2) participación de la comunidad y (3) aprendizaje activo, innovador, creativo, eficaz y divertido. (Cheese et al., 2008).

### Figura 5

#### *Gestión de la escuela*



*Fuente:* Procesos de competencia tomado de (Cheese et al., 2008, p. 92).

Las organizaciones que presentan un buen liderazgo, parten de un diagnóstico para obtener información de trabajadores y clientes (Khadim et al., 2023), por lo tanto, las evaluaciones de desempeño de los empleados y consumidores les ayudan a medir el impacto en las organizaciones. Un estudio

demostró que la evaluación del desempeño basado en una retroalimentación de 360 grados permitió una perspectiva de cambio institucional (Khadim et al., 2023).

Esta retroalimentación fomenta el desarrollo personal y profesional sobre todo depende de la forma como los integrantes lo asuman y acepten para adaptarse y poder tener mejores prácticas y lograr fortalecer el desempeño de los integrantes de una institución (Khadim et al., 2023). Por lo tanto, el rol del líder es mejorar las competencias profesionales de los docentes, esta se puede lograr con una supervisión regular de los docentes, coordinando las actividades curriculares y extracurriculares, identificando las fortalezas, estilos y ritmos de aprendizaje (Estiani & Hasanah, 2022).

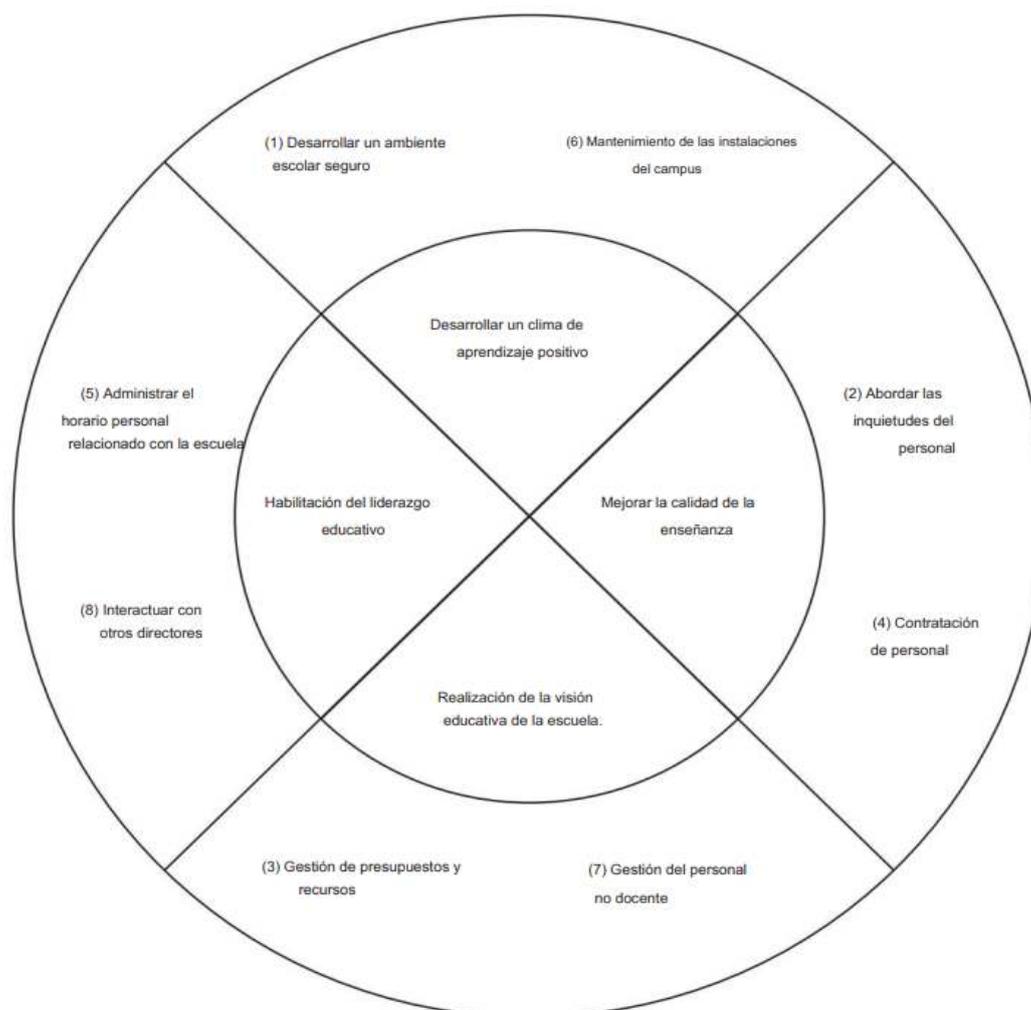
La clave para la excelencia organizacional, está en fomentar las alianzas estratégicas, basado en el desarrollo de habilidades y estrategias de lo que enseña, para elevar los niveles de desempeño de la institución (Montero Guerra et al., 2023). La efectividad de una institución educativa depende en gran medida de la capacidad de los recursos humanos y la gestión exitosa del personal, además de tener en cuenta la oferta y demanda que pueda una institución brindar el servicio a la comunidad (Al Ariss et al., 2014).

En su trabajo cualitativo quiso probar que la gestión organizacional apoya el liderazgo educativo, para ello en sus entrevistas propuso 8 categorías ver Figura 6. De las cuales solo destacaron cuatro (a) clima de aprendizaje positivo; (b) calidad de la enseñanza como un proceso continuo; (c) mirada conjunta de la visión educativa de la escuela; y (d) desarrollo del liderazgo instructivo (Shaked, 2023). Por lo tanto, La gestión requiere prácticas de liderazgo para

ordenar, reflexionar, planificar, dirigir, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa (Al-Kubaisi et al., 2022).

### Figura 6

*Ocho funciones de la gestión organizacional.*



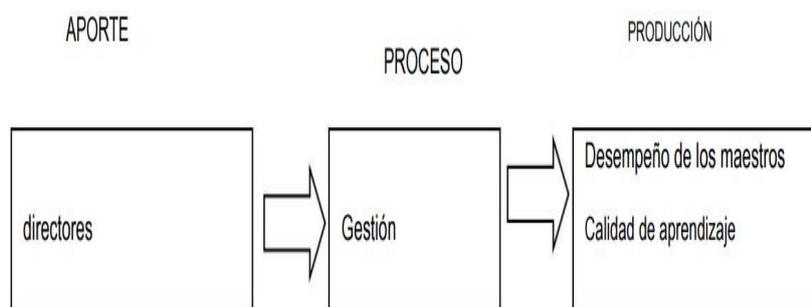
*Fuente:* Funciones de la Gestión Organizacional (Shaked, 2023, p.14).

Esto está ligado a la relación entre nuestras variables: esto está en consonancia con el concepto de liderazgo en la perspectiva de mejorar la calidad de los resultados educativos, especialmente la calidad de los resultados educativos a nivel de escuela primaria. En tal sentido, es importante saber ¿Cuál es el objetivo de la institución? ¿Por qué se necesita hacer cambios? ¿Cuál es

el desempeño de los docentes alcanzado en la mejora de los aprendizajes en las escuelas? (Rostini et al., 2022).

### Figura 7

#### *Gestión Organizacional*



*Fuente:* Gestión Organizacional (Rostini et al., 2022, p.2515).

El director en el desempeño de sus deberes y obligaciones no solo debe limitarse a simplemente cumplir con sus obligaciones, sino que debe poder generar ideas nuevas y brillantes y poder motivar a los maestros a continuar trabajando profesionalmente, para que los maestros tengan un alto rendimiento (Rostini et al., 2022).

Promover y garantizar el logro de los aprendizajes, así como de cumplir con las finalidades planteadas por una Institución Educativa (IE) pública o privada, están directamente condicionadas por la capacidad de gestión institucional (Cárdenas et al., 2022).

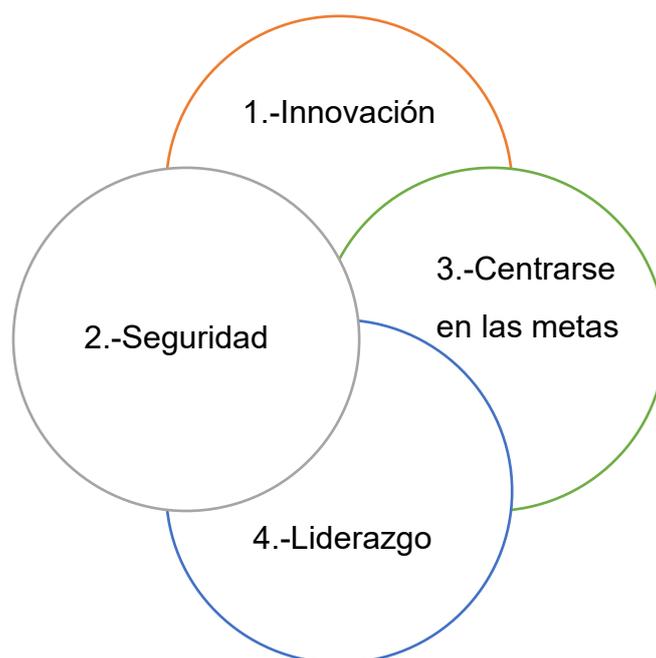
La gestión educativa perfila la manera en que está organizada la institución, que además, predice subprocesos de planificación institucional a través de su PAT, que, permite realizar diagnósticos de las distintas pruebas censales, diagnósticas y de rendimiento académico para promover mejores resultados, es aquí que entra la gestión pedagógica y curricular, que permite

realizar un seguimiento del progreso de los aprendizajes; promoviendo soluciones innovadoras y progresivas hacia el logro de escuelas efectivas (Cárdenas et al., 2022).

La gestión educativa es un proceso organizado de métodos y orientado a la optimización de procesos y consecución de propuestas eficaces, para perfeccionar y brindar eficientemente procesos educativos, que conduzcan a mejores logros educativos (Cárdenas et al., 2022). Por su carácter teórico-práctico; tiene una tendencia a la mejora continua de las prácticas educativas (Al-Kubaisi et al., 2022).

### Figura 8

*Dimensiones de la cultura en la escuela*

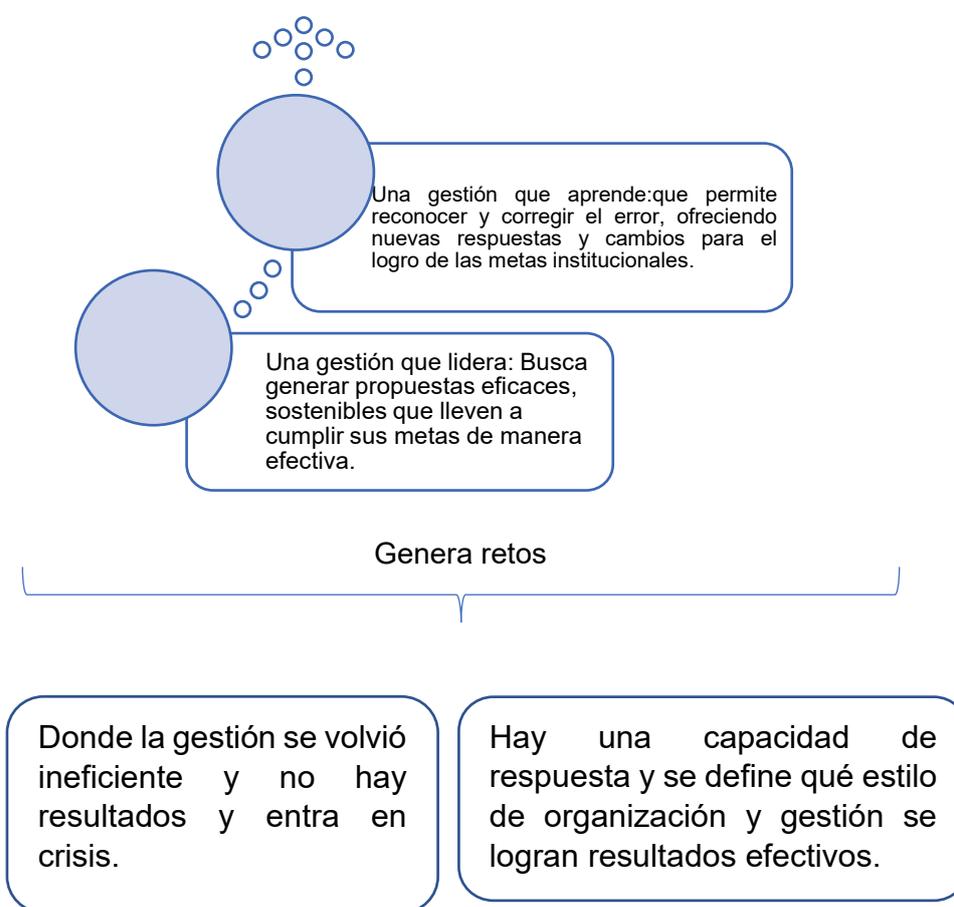


*Fuente:* Dimensiones de la cultura en la escuela (Schechter et al., 2022).

Para desarrollar el aprendizaje escolar es necesario, desarrollar habilidades de (a) Innovación, que conduce a desarrollar habilidades para compartir y usar nuevas ideas para mejorar la institución hacia sus metas

organizacionales (Schechter et al., 2022), (b) En la seguridad, se busca fomentar equipos de docentes con capacidad de brindar buenas ideas para la innovación, (c) Centrarse en las metas, requiere que todos los miembros tengan claro los objetivos y visión para alcanzarlas (Schechter et al., 2022).

Características del nuevo modelo de gestión y organización escolar (Al-Kubaisi et al., 2022).



La dirección pedagógica, debe estar encaminada a elevar los aprendizajes y resultados de la escuela, esto se genera con una buena cultura organizacional, con experiencias de aprendizaje e innovación, con adquisición de competencias personales y grupales, con un enfoque por competencias para superar los desafíos (Al-Kubaisi et al., 2022).

Para ellos establece mecanismos para el seguimiento del aprendizaje escolar (Schechter et al., 2022):

- a. Participación del personal, en reuniones colegiadas que permitan al personal establecer metas comunes y participar en la toma de decisiones sobre los temas importantes dentro de la institución.
- b. Evaluación de los mecanismos que conduzcan a un cambio en base a extraer información, analizarla, sacar conclusiones y proponer acciones de mejora.
- c. Desarrollo profesional en la escuela, donde los docentes gestionan su conocimiento profesional para vincularlo a su práctica a través de un diagnóstico sobre los logros de los estudiantes, el desarrollo de acciones para mejorar y/o revertir los malos resultados para su implementación y seguimiento.
- d. Gestión de la información: que permita un seguimiento de las buenas experiencias que los docentes desarrollan en las aulas, para ser compartido en la escuela, para lograr un cambio de actitud y desempeño de toda la escuela.

**Tabla 1**

*Subescala de los mecanismos de aprendizaje escolar*

<b>Mecanismos de aprendizaje</b>	<b>Dimensión</b>
Analizar la información.	<p>Se llevan a cabo reuniones de personal para discutir las metas escolares</p> <p>Los docentes trabajan juntos para modificar sus estrategias en las áreas que enseñan a los estudiantes.</p> <p>Se preparan informes resumidos de actividades/proyectos escolares.</p>

	Cada currículo/proyecto tiene un archivo instructivo actualizado.
Almacenamiento, recuperación y puesta en uso de la información	<p>Las reuniones del personal hacen uso de informes resumidos de reuniones anteriores.</p> <p>Los maestros trabajan juntos para planificar actividades educativas.</p> <p>Las reuniones del personal evalúan las formas de implementar las decisiones escolares.</p>
Recibir y difundir información	<p>Se difunden informes sobre cambios e innovaciones profesionales</p> <p>Se cuenta con una cantidad de materiales de referencia pedagógica y profesional.</p> <p>Los recursos de información en línea brindan a los maestros comentarios profesionales de intercambio y aplicación.</p>
Búsqueda de información	<p>Los maestros observan las lecciones de otros maestros con fines de aprendizaje.</p> <p>Existen vínculos de aprendizaje profesional con otras escuelas.</p> <p>Divulgo los éxitos de los docentes entre el personal y comunidad.</p>

*Fuente:* Propuesta de Mecanismos para el aprendizaje escolar (Schechter et al., 2022).

### **2.2.2. El liderazgo educativo**

El liderazgo educativo o gestión pedagógica de las escuelas, es un modelo centrado en los autores (Leithwood, 2009 y Bolivar, 2022). Se centra en acciones de aprender, enseñar, manejo del currículo y evaluación, que conducen a la gestión organizacional, porque además prestan atención a las funciones de gestión organizacional, creando una dualidad de responsabilidades (Shaked, 2023; Núñez, 2023). En este sentido, se entiende que el liderazgo educativo se refiere a la capacidad del director para administrar el currículo y el aprendizaje

para garantizar la eficacia y el éxito del proceso educativo general, enfatizando en la preparación de los docentes en el currículo, las estrategias y los procesos de evaluación para mejorar la calidad del aprendizaje (Suyudi et al., 2022).

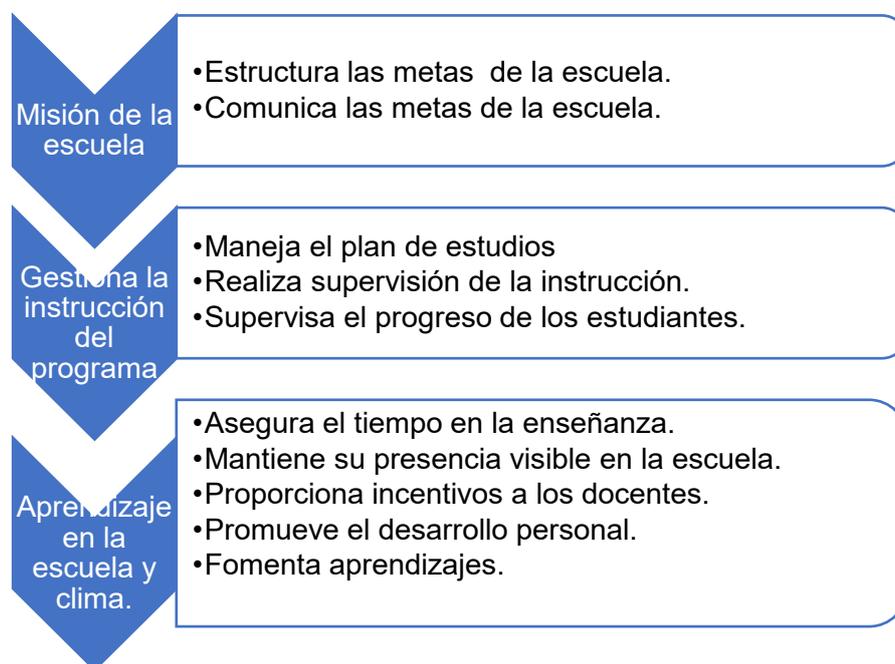
Los líderes educativos influyen en las prácticas de los docentes modelando la enseñanza y el aprendizaje, brindando retroalimentación sobre las lecciones y creando un entorno apropiado (Suyudi et al., 2022). El liderazgo en este contexto de investigación se refiere a una actividad llevada a cabo por los directores de escuelas primarias para influir en los docentes y organizar los componentes de la educación en las escuelas para lograr los objetivos establecidos, a saber, mejorar el desempeño de los docentes y la calidad de los resultados educativos (Rostini et al., 2022).

El desempeño docente en este estudio es el desempeño laboral que muestran o la capacidad de los docentes para llevar a cabo el aprendizaje en las escuelas de acuerdo con los estándares de proceso establecidos para lograr la calidad de los resultados educativos en las escuelas. es una persona que debe ser admirada e imitada, en cierto sentido, un maestro es una persona que tiene carisma o autoridad por lo que necesita ser imitada e imitada (Rostini et al., 2022).

En las variable de liderazgo educativo se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones (Núñez , 2023):

## Figura 9

### *Variables asociadas al liderazgo educativo*



*Fuente:* Variables asociadas al liderazgo educativo (Núñez , 2023; p.6).

En los resultados de su estudio en torno al aprendizaje y el clima, hay fuertes carencias en relación al fomento del aprendizaje de los estudiantes; no se ofrece incentivos a los docentes, no se monitorea el progreso del estudiante y no hay comunicación de la visión y metas escolares, en cuanto al primer componente de su modelo. También evidencia el empoderamiento de la mujer en cargos de gestión que llevan un buen liderazgo pedagógico, encontrando una asociación significativa en cuando a sus funciones desempeñadas (Núñez , 2023).

Figura 10

*Etapas de la formulación de la planificación estratégica*



*Fuente:* Modelo de clarificación estratégica (Lobo, 2017, p13).

Esta propuesta, busca que los clientes se sientan satisfechos con el servicio ofertado, así como los trabajadores se encuentren altamente motivados y con expectativas de cambio y superación para tener las capacidades necesarias para poder demostrar que pueden generar cambio, mejores aprendizajes y el director es el que se debe encargar del acompañamiento en estas tareas para generar confianza y motivación (Lobo, 2017).

Figura 11

*Modelo de intervención estratégica.*



*Fuente:* Formulación estratégica (Lobo, 2017, p.16).

Para poder identificar una escuela exitosa es necesario, conocer las estrategias como la institución educativa genera la tangibilidad, a través de la propuesta de sus objetivos, como lo miden, las metas a desarrollar, como articulan el proceso de enseñanza con la innovación y mejora para obtener mejores resultados en las mediciones del aprendizaje, siendo un referente de cambio que promueva un cambio organizacional (Lobo, 2017).

## Figura 12

*Claves para gestionar el cambio*



*Fuente:* Desempeño de la organización (Lobo, 2017,p.18).

Para el desempeño de la organización es fundamental, promover un liderazgo que tenga actitud de servicio, que incentive y reconozca los éxitos, que valore los esfuerzos, y que influya en el comportamiento de las personas (Lobo, 2017). En este sentido, el desarrollo de colectivos entre los docentes y directivos, favorecen a mejorar los aprendizajes en las escuelas, promoviendo experiencias innovadoras y que deben ir soportadas de un cambio organizacional, así como de una mirada organizativa que genere buen clima institucional (Sølvik y Roland, 2022). Por tanto nuestro estudio, centra la mirada en tres aspectos esenciales

basados en los aportes de (Kemethofer et al., 2022; Sølvik y Roland;Lobo, 2017) a nivel del docente de aula:

- a. Gestión en el aula: como los docentes maximizan sus actividades de aprendizaje medidas por la comunicación y seguimiento a los aprendizajes.
- b. Experiencias de competencia de los estudiantes, como los maestros brindan instrucción diferenciada y adaptativa, como se planifica las tareas diferenciadas y crean material de aprendizaje y son difundidas a través de los colectivos de aprendizaje de los docentes para innovar y generar un clima de aprendizaje cálido y de confianza.
- c. La activación cognitiva, son tareas desafiantes de nivel alto que propician los conocimientos previos de los estudiantes, suscitan y exploran cognitivamente, las ideas de los estudiantes, para generar una comprensión profunda de los procesos de aprendizaje de los contenidos.

### **2.2.3. Atributos del líder eficaz:**

Por lo tanto, para llegar a ser un líder eficaz, es necesario que tenga una conducta proactiva de cambio y de voluntad para lograr las metas y objetivos, con alta motivación para el desarrollo de la organización (Landeo-Quispe et al., 2022).

#### **2.2.3.1. *Liderar y gestionar la mejora escolar.***

Plantea que el liderazgo eficaz conduce a la gestión de los procesos pedagógicos para garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, basándose en una cultura cooperativa y de innovación (Darling-Hammond et al., 2022, Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020). Por lo que el líder ejerce influencia

entre otras personas para organizar a la comunidad hacia un objetivo común y mejora de los aprendizajes (Bolívar, 2022).

- Promueve el liderazgo entre el profesorado generando confianza y metas comunes.
- Genera espacios donde los miembros del equipo proponen y toman decisiones en espacios democráticos.
- Promueve soluciones para mejorar las oportunidades de aprendizaje.
- Las actividades se construyen con las visiones de todo el equipo (Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020).
- Usa datos de estudiantes de las pruebas censales y diagnósticas, y de otras escuelas para informar la mejora escolar continua.

#### **2.2.3.2. Condiciones de enseñanza y aprendizaje.**

El estudio evalúa la competencia de los directores para brindar apoyo educativo, en las observaciones del desempeño docente, así como resalta las instrucciones que brinda el director para mejorar la praxis pedagógica (Darling-Hammond et al., 2022).

- Genera espacios de escuelas líderes que apoyan el desarrollo de la salud física y socioemocional de los estudiantes.
- Promueve ambientes escolares que utilicen la disciplina con fines restaurativos, para una mejor convivencia.
- Rediseñar la organización y estructura de la escuela para apoyar un aprendizaje en el conocimiento disciplinar y didáctico para profesores y estudiantes (Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020).

### **2.2.3.3. Fomento del desarrollo continuo y acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje.**

Se refiere a la capacidad y motivación personal y grupal de superación profesional para mejorar sus prácticas pedagógicas (Darling-Hammond et al., 2022).

- Identifica las características individuales y grupales de los profesionales dentro del equipo, para potenciar sus capacidades en relación a lo disciplinar y didáctico.
- Fomenta y motiva el desarrollo de capacitaciones internas y externas a través de cursos, especializaciones profesionales, o formación a nivel de posgrado (Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020).

### **2.2.3.4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje.**

(Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020).

- Destinar tiempos adecuados para la realización de trabajo colaborativo en comunidades de aprendizaje.
- Brindar espacios de reflexión y retroalimentación docente,
- Promover encuentros colaborativos con diferentes especialidades.
- Realizar constantemente retroalimentación y refuerzo positivo a los docentes, dando a conocer las experiencias exitosas (Rivera Medina y Aparicio Molina, 2020).

## Capítulo III

### Marco Referencial

#### 3.1. Reseña histórica

La Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna, se inicia con el “Hogar de menores”, liderado por el Padre Luís Mellado con un servicio social, se pensó en ofrecer un espacio que pueda ayudar a dar formación a los niños de la comunidad. En el año 1966, el Padre Luís Mellado destina parte de los terrenos de la parroquia de San Martín de Porres, para formar el “Hogar de Menores”, En el año 1967 se crea la Escuela Primaria Parroquial San Martín de Porres, que inició su funcionamiento de 1 a 6 grado. En 1968 empieza a funcionar el local de 4 pisos con la primaria y secundaria completa en dos turnos, posteriormente se adquiere el terreno adjunto a la parroquia, (terreno que actualmente ocupa el nivel secundario) es así que entre los años 69 y 70 se empiezan a construir el nivel secundario, empezando el dictado de clases solo con alumnos varones, ya para el año 1973 comienza a funcionar la secundaria de mujeres. En 1975 el Colegio comienza a tener una infraestructura adecuada para su normal funcionamiento, el Colegio ha ido creciendo humana y materialmente, tal es así que el año académico 2015 se inauguró un moderno pabellón de tres pisos con un total de 15 aulas en el nivel secundario, en el presente año se ha culminado la construcción de un pabellón nuevo en el nivel primario. Entre ambos niveles se acoge aproximadamente 1200 personas que conforman la Comunidad Sanmartiniana.

Actualmente tiene el siguiente Código Modular de identificación de la IE:  
0307306 - nivel primario código modular en secundaria: 0216390 código del local

escolar: 2301015027, ubicado en Calle San Camilo 1000- Urb. Vigil, Tacna, con un área de: 5 632,77 m<sup>2</sup>.

### **3.2. Filosofía organizacional**

La Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna tiene como filosofía organizacional la visión y la misión como meta y sello particular de los fines para ofrecer su servicio escolar.

#### **Visión**

Somos una IE católica comprometida con la iglesia, que brinda una educación integral humanista y ecologista, desarrollando competencias, habilidades y valores en nuestros estudiantes, para formar líderes creativos, reflexivos, emprendedores y exitosos al servicio de la sociedad.

#### **Misión**

Al 2024 la I.E. Parroquial “San Martín de Porres” será reconocida como una institución líder en calidad educativa, con gestión democrática y humana, profesores comprometidos, una infraestructura equipada con material educativo y tecnológico, que garanticen la formación de estudiantes proactivos, con base sólida en valores humanos y cristianos en el marco de una cultura de paz, con conciencia ambiental y ciudadana que trasciendan en la transformación de la sociedad.

Así como tiene principios rectores, que permiten incorporar transversalmente los siguientes principios:

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
CONCIENCIA AMBIENTAL	Entendimiento que se tiene del impacto de los seres humanos en el entorno. Es decir, entender cómo influyen las acciones de cada día en el medio ambiente y como esto afecta el futuro de nuestro espacio, y que motive el respeto, cuidado, conservación del entorno natural como garantía para el futuro de la vida.
CALIDAD	<p>Servicio que asegure la eficiencia y eficacia en los logros y las mejores condiciones de una educación para la identidad, la ciudadanía y el trabajo; en un marco de formación permanente, en sus dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensión técnica que engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al servicio.</li> <li>2. Dimensión humana que cuida las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>3. Dimensión económica que intenta minimizar costos conservando la calidad de servicio.</li> </ol>
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo cooperativo que se enfoca a su ejecución por un grupo que "ayuda a potenciar aspectos afectivos actitudinales y motivacionales, generando insumos positivos para el logro de los aprendizajes" Martí (1996, 54).

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

El área de atención es el sistema educativo conformado los tres actores educativos: Director, docentes y padres de familia.

### 3.3. Diseño organizacional

La Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna, presenta como sello organizacional sus objetivos institucionales, que van en coherencia con la visión y misión institucional.

N. °	Objetivos institucionales
1	Elevar el nivel de logro de aprendizajes de estudiantes con promoción guiada y de riesgo a través de talleres de reforzamiento para fortalecer las competencias y capacidades (CGE 1)
2	Promover el buen servicio educativo por medio de las buenas prácticas de gestión de las condiciones operativas en sus diferentes dimensiones administrativas, pedagógicas, institucionales y de soporte tecnológico para alcanzar la buena imagen institucional. (CGE 2)
3	Proporcionar espacios de infraestructura adecuada para la práctica pedagógica y el desplazamiento de los estudiantes en las diversas actividades. (CGE 3)
4	Mejorar la programación curricular, mediante el trabajo colegiado por áreas, grados y niveles, para lograr un desempeño docente y directivo eficiente. (CGE 4)
5	Fortalecer las competencias digitales y pedagógicas de los docentes a través de la implementación de comunidades virtuales para mejorar su práctica pedagógica. (CGE 4)
6	Reflexionar sobre la práctica pedagógica a partir de los resultados del monitoreo en jornadas de socialización proponiendo estrategias innovadoras. (CGE 4)
7	Informar a la comunidad educativa sobre la gestión institucional a través de reuniones generales para fomentar la identidad. (CGE 4)

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

### 3.4. Productos y/o servicios

Los productos y servicios de la Institución Educativa San Martín de Porres gira en torno a los compromisos de gestión escolar.

N	PRODUCTOS DE COMPROMISODE GESTIÓN ESCOLAR
1	Desarrollo integral de las y los estudiantes
2	Acceso de las y los estudiantes a la institución educativa hasta la culminación de su trayectoria educativa
3	Condiciones operativas orientadas al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE
4	Práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB
5	Bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los estudiantes

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

**SERVICIOS:** La población de estudio que atiende:

Cuenta con una población al término del 2022 de 705 estudiantes en el nivel secundario. Y en educación primaria de 536 estudiantes lo que indica que la institución educativa San Martín de Porres tiene gran demanda.

SITUACIÓN AL 31/12/2022	TOTALES			GRADO DE ESTUDIO Y SEXO									
				1°		2°		3°		4°		5°	
	TOTAL	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
MATRICULADOS	705	349	355	88	63	59	88	60	87	58	60	85	57
PROMOVIDOS	575	288	287	82	57	48	69	47	60	43	46	68	55
PROMOCIÓN GUIADA	117	55	62	3	6	11	18	12	22	14	14	15	2
RETIRADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FALLECIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRASLADADOS	13	7	6	3	0	0	1	1	5	1	0	2	0

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

SITUACIÓN AL 31/12/2022	TOTALES			GRADO DE ESTUDIO Y SEXO											
				1°		2°		3°		4°		5°		6°	
	TOTAL	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
MATRICULADOS	536	277	259	43	42	47	38	47	43	51	41	43	47	46	48
PROMOVIDOS	529	277	259	43	42	47	38	47	43	51	41	43	47	46	48
PROMOCION GUIADA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETIRADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FALLECIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRASLADADOS	7	4	3	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	2	1

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

Las instituciones educativas en su plan anual trabajan con compromisos de gestión enmarcados en los compromisos de gestión institucional, relacionado a la calendarización del año escolar, el monitoreo o acompañamiento dirigido a las mejoras del aprendizaje y gestión de la convivencia escolar.

#### Diagnóstico Institucional.

##### A. Análisis Interno:

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas y/o trabajo en coordinación con ESSALUD, MINSA, CEM, INDECI, SAANEE, universidades, PNP, ESFA, defensoría del pueblo. Diócesis, y el programa Qaliwarma que nos permiten desarrollar y ejecutar con éxito nuestros planes y proyectos.</li> <li>• Ausencia de algunos padres de familia a actividades</li> </ul>	POST CRISIS SANITARIA MUNDIAL POR COVID 19 Padres de familia de la institución que no asisten a actividades formativas (charlas de escuela de padres, actividades espirituales, etc.) Familias afectadas por el COVID 19 y

	<p>formativas (escuela de padres).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimas relaciones interpersonales en el desarrollo de nuestra labor.</li> <li>• Planificación adecuada a través de una calendarización integral de trabajo.</li> <li>• Actividades de fortalecimiento espiritual y unión familiar.</li> <li>• Alta demanda de postulantes en los niveles primaria y secundaria.</li> <li>• Identificación, compromiso y participación activa de los padres de familia, ex alumnos y personal que labora en nuestra institución.</li> </ul>	<p>problemas económicos y sociales.</p>
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pabellón nuevo recién construido para el nivel primario.</li> <li>• Mobiliario adecuado en las aulas para el 100% de los educandos.</li> <li>• Aulas adecuadas para el 100% de los estudiantes.</li> <li>• Mantenimiento constante de la infraestructura.</li> <li>• Pensiones de enseñanza, que permiten planificar a través de un presupuesto el gasto de la institución.</li> </ul>	<p>Insuficientes recursos para culminar en un tiempo prudente un plan de inversión de infraestructura.</p> <p>Deficiente responsabilidad en el pago de pensiones.</p> <p>Insuficiente implementación de laboratorio, biblioteca, talleres y sala de cómputo y</p>

		aula de innovación pedagógica.
PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de actualización docente.</li> <li>• Alta demanda educativa.</li> <li>• Se cuenta con documentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI, IGA (Informe de Gestión Anual) y PEAI.</li> <li>• Rendimiento académico previsto y en proceso de ascenso teniendo en cuenta el año anterior.</li> <li>• Sentido de disciplina en todas las acciones que la IE propone.</li> <li>• Perfil católico con formación en valores ético morales.</li> <li>• Docentes con alto nivel de formación y capacitación continúa.</li> <li>• Ejecución de proyectos de innovación.</li> <li>• Se cuenta con el equipo de trabajo para la realización de talleres y otros.</li> <li>• Adecuada organización en la documentación pedagógica en carpetas.</li> <li>• Aplicación de diversas estrategias y metodologías.</li> <li>• Presencia de docentes comprometidos</li> </ul>	<p>Acumulación de actividades.</p> <p>Ausencia de compromiso del padre de familia en la labor académica.</p> <p>Insuficientes proyectos de proyección a la comunidad.</p> <p>En algunos casos tendencias a desarrollar su labor pedagógica con estrategias tradicionales.</p> <p>Existen algunos alumnos que aún no han adquirido los hábitos del mantenimiento de su entorno y alimentación saludable.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de las TIC en las sesiones de aprendizaje en las diferentes áreas.</li> <li>• Incorporación de temas eco ambientales (salud, eco eficiencia, gestión del riesgo, cambio climático) en las experiencias de aprendizaje sesiones de aprendizaje en las diversas áreas curriculares.</li> <li>• Estudiantes que van tomando conciencia del cuidado sostenido del medio ambiente y de llevar una vida saludable.</li> <li>• Estudiantes que participan responsablemente en eventos de simulacros de sismo.</li> </ul>	
--	--	--

*Fuente:* PCI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

### 3.5.1. Análisis del entorno de la I.E. Riesgos y potencialidades según la ubicación

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)				
FACTORES DEL ENTORNO RELACIONADOS A LA I.E.			ESTRATEGIAS A LA I.E. RELACIONADAS AL ENTORNO	
		✓ Crisis sanitaria durante los años 2020 al		A través de: • Orientaciones sobre el cuidado contra

RIESGOS	¿Cuáles creen que son los principales problemas que afectan a la comunidad / lo-calidad donde se ubica la I.E.?	<p>2022 (COVID 19)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desintegración familiar.</li> <li>✓ Cercanía de locales comerciales.</li> <li>✓ Pandillas y zonas inseguras.</li> <li>✓ Falta de seguridad ciudadana y protección policial.</li> <li>✓ Lejanía de los hogares de algunos estudiantes.</li> <li>✓ Venta de comida rápida y no saludable.</li> <li>✓ Las cabinas de internet (Videojuegos)</li> <li>✓ Venta de sustancias tóxicas (Drogas).</li> <li>✓ Presencia de bares.</li> </ul>	¿Cómo lo mitigamos?	<p>COVID 19 y protocolos de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla de escuela de padres.</li> <li>• Gestionar alianzas con centros de Salud.</li> <li>• Solicitar la presencia de personal policial y seguridad ciudadana para el cuidado de entrada y salida de estudiantes y alrededores.</li> <li>• Coordinar con el MINSA sobre la venta de alimentos fuera de la I.E.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ COVID 19</li> <li>✓ Desintegración familiar.</li> <li>✓ Pandillas y zonas inseguras.</li> <li>✓ Falta de seguridad ciudadana y protección policial.</li> </ul>		

	Riesgos priorizados que afectan a la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta de comida rápida y no saludable.</li> <li>✓ Venta de sustancias tóxicas (drogas).</li> <li>✓ Presencia de bares.</li> <li>✓ Problemas medioambientales, falta de cultura ambiental</li> </ul>		
POTENCIALIDADES	¿Cuáles son las principales fortalezas de la comunidad/ localidad donde se ubica la IE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de vacunación contra COVID 19 y otros peligros (virales) al 2023.</li> <li>✓ Percepción positiva de I.E.</li> <li>✓ Puesto de salud MINSA, CAP ESSALUD. Qaliwama.</li> <li>✓ Acceso a varias líneas de transporte público.</li> <li>✓ Ubicación geográfica urbana.</li> </ul>	¿Cómo las aprovechamos?	<p>Organizando eventos de proyección a la comunidad (virtual)</p> <p>Coordinación con el programa de ESSALUD.</p>

ACTORES DEL ENTORNO	¿Qué instituciones u organizaciones públicas y/o privadas trabajan en la comunidad/ localidad donde se ubica la IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MINSA, ESSALUD</li> <li>✓ Entidades bancarias</li> <li>✓ Parroquia San Martín de Porres</li> <li>✓ Mercadillos</li> <li>✓ Policía nacional</li> <li>✓ Instituciones educativas públicas y privadas.</li> <li>✓ Junta vecinal Vigil y Victoria.</li> <li>✓ IE de nivel primario y secundario.</li> </ul>	Según los riesgos priorizados, ¿qué instituciones u organizaciones de las mencionadas pueden beneficiar a la IE? ¿De qué manera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Salud: a través de charlas, programas.</li> <li>. Policía Nacional: rondas policiales.</li> <li>. Municipalidad provincial: rondas de seguridad ciudadana</li> <li>. Parroquia: servicio pastoral familiar.</li> </ul>
---------------------	--	--	--	---

### 3.5.2. Diagnóstico de los resultados de la gestión de la I.E.

CGE	Análisis de los resultados de la IE																					
	Resultados	Causas																				
COMPROMISO DE GESTIÓN 1  PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES	<p>Los resultados de <u>ACTAS INTEGRALES</u> entre 2020, 2021 y 2022 fueron los siguientes en <u>SECUNDARIA</u>:</p> <p>Primer a Cuarto año literal:</p> <table border="1" data-bbox="491 1301 954 1574"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AD</td> <td>19.6%</td> <td>16.5%</td> <td>16.53%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>13.8%</td> <td>17.8%</td> <td>67.68%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>60.7%</td> <td>61.2%</td> <td>14.21%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>5.9%</td> <td>4.4%</td> <td>1.57%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 94.1 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 5.9 % pasó a situación de Promoción Guiada, en el año <u>2020</u>.</li> <li>• El 95.6 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 4.4 % pasó a situación de Promoción guiada en el año <u>2021</u>.</li> </ul>		2020	2021	2022	AD	19.6%	16.5%	16.53%	A	13.8%	17.8%	67.68%	B	60.7%	61.2%	14.21%	C	5.9%	4.4%	1.57%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y docentes con necesidades formativas en mediación y retroalimentación a estudiantes.</li> <li>• Directivos y docentes con necesidades formativas en competencia digital.</li> <li>• Estudiantes con necesidades de aprendizaje en competencia digital y autonomía.</li> <li>• Poco dominio del enfoque pedagógico centrado en las</li> </ul>
	2020	2021	2022																			
AD	19.6%	16.5%	16.53%																			
A	13.8%	17.8%	67.68%																			
B	60.7%	61.2%	14.21%																			
C	5.9%	4.4%	1.57%																			

DE LOS ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 98.42 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos, mientras que el 1.57 % pasó a situación de Promoción guiada en el año <u>2022</u>.</li> </ul> <p>Estudiantes con nota vigesimal:</p> <table border="1" data-bbox="502 461 967 748"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18 a 20</td> <td>23.1%</td> <td>21.0%</td> <td>21.29%</td> </tr> <tr> <td>14 a 17</td> <td>60.8%</td> <td>51.7%</td> <td>58.32%</td> </tr> <tr> <td>11 a 13</td> <td>12.6%</td> <td>21.6%</td> <td>19.23%</td> </tr> <tr> <td>00-10</td> <td>3.6%</td> <td>5.7%</td> <td>1.15%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 96.4 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 3.6 % pasó a situación de Promoción guiada, en el año <u>2020</u>.</li> <li>El 94.3 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 5.7 % pasó a situación de Promoción Guiada en el año <u>2021</u>.</li> <li>El 98.84 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos, mientras que el 1.15 % (quinto secundaria) deberá recuperar.</li> </ul> <p>Los resultados de <u>ACTAS INTEGRALES</u> entre 2020, 2021 y 2022 fueron los siguientes en PRIMARIA:</p> <table border="1" data-bbox="502 1480 1091 1715"> <thead> <tr> <th>PRIMARIA</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AD</td> <td>0.64%</td> <td>3.75%</td> <td>2.57%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>95.96%</td> <td>94.43%</td> <td>94.82%</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>2.98%</td> <td>1.82%</td> <td>2.62%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>0.43%</td> <td>0.00%</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100.00%</td> <td>100.00%</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 99.57 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 0.43 % pasó a carpeta de recuperación, en el año <u>2020</u>.</li> </ul>		2020	2021	2022	18 a 20	23.1%	21.0%	21.29%	14 a 17	60.8%	51.7%	58.32%	11 a 13	12.6%	21.6%	19.23%	00-10	3.6%	5.7%	1.15%	PRIMARIA	2020	2021	2022	AD	0.64%	3.75%	2.57%	A	95.96%	94.43%	94.82%	B	2.98%	1.82%	2.62%	C	0.43%	0.00%	0.00%	TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	<p>capacidades y desarrollo de competencias. (Educación tradicional centrado en contenidos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de estrategias metodológicas no acordes al grado, ritmos y estilos de aprendizaje.</li> <li>Aplicación de instrumentos de evaluación adecuados.</li> <li>Falta de autonomía y compromiso, de parte de los estudiantes, ante las actividades programadas.</li> <li>Cambios psicosociales de los estudiantes, especialmente en la etapa de la adolescencia.</li> <li>Estudiantes del último ciclo tienen como prioridad el ingreso a las universidades invirtiendo la mayor cantidad de tiempo en las academias.</li> </ul>
	2020	2021	2022																																											
18 a 20	23.1%	21.0%	21.29%																																											
14 a 17	60.8%	51.7%	58.32%																																											
11 a 13	12.6%	21.6%	19.23%																																											
00-10	3.6%	5.7%	1.15%																																											
PRIMARIA	2020	2021	2022																																											
AD	0.64%	3.75%	2.57%																																											
A	95.96%	94.43%	94.82%																																											
B	2.98%	1.82%	2.62%																																											
C	0.43%	0.00%	0.00%																																											
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%																																											

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 0.0 % pasó a carpeta de recuperación, en el año <u>2021</u>.</li> <li>• El 100 % de estudiantes lograron los aprendizajes previstos en la estrategia AEC, mientras que el 0 % pasó a carpeta de recuperación, en el año <u>2022</u>.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de ECE</li> </ul> <p>43,2% y 30,1 % de estudiantes en comprensión lectora y matemática respectivamente ubicados en el nivel de proceso en secundaria.</p> <p>9,5% y 18,5 % de estudiantes en el nivel inicio en comprensión lectora y matemática respectivamente, en secundaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la evaluación censal no se trabaja todas las competencias. A diferencia de otros grados.</li> <li>• Limitada aplicación de estrategias metodológicas activas de acuerdo a los estilos y ritmos de aprendizaje.</li> <li>• Utilización inadecuada de estrategias de aprendizajes.</li> <li>• Todos los docentes no evalúan igual (de acuerdo a las competencias).</li> </ul>
<p>COMPROMISO DE GESTIÓN 2</p> <p>ACCESO Y PERMANENCIA DE LOS ESTUDIANTES EN LA I.E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL 100 % de estudiantes ha sido contactados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan escasa supervisión familiar en casa por parte de los apoderados.</li> </ul>

Fuente: PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

### 3.5.3. Metas anualizadas de resultados de la I.E.

OBJETIVOS DE GESTIÓN ESCOLAR	METAS	INDICADORES	fuente de verificación	línea base	meta	Meta anualizada		
						año 1 2022	año 2 2023	año 3 2024
Mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes en correspondencia a las demandas del entorno y las necesidades de aprendizaje según el grado y nivel.  (CGE 1)	Al 2024 incrementar en 15 % el nivel satisfactorio en el logro de los aprendizajes en estudiantes de primaria y secundaria con respecto al resultado del año anterior.	% de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en primaria y secundaria.	Registros	Primaria 94.82%	15%	5%	10%	15%
				Secundaria 58.32%				
	Al 2024, reducir al 5% el número de estudiantes que se ubican en el menor nivel de desempeño en primaria y secundaria con respecto al resultado del año anterior.	% de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en primaria y secundaria.	Registro de notas	Primaria 0%	5%	3%	4%	5%
				Secundaria 1.57%				
Promover el buen servicio educativo por medio de las buenas prácticas de gestión de las condiciones operativas en sus diferentes	Al 2024 reducir a 0 casos de estudiantes en situación de riesgo académico respecto al año previo mediante el fortalecimiento	% de estudiantes en riesgo académico en	Actas	4.4%	0%	2%	1%	0%

dimensiones administrativas, pedagógicas, institucionales y de soporte tecnológico. (CGE 2)	de un clima escolar favorable.	primaria y secundaria  Reporte de estudiantes matriculados. Trasladados y retirados de primaria y secundaria.	Reporte SIAGIE  Nóminas de matrícula.						
Proporcionar espacios de infraestructura adecuada para la práctica pedagógica y el desplazamiento de los estudiantes en las diversas actividades. (CGE 3)	Al 2024 se habrá implementado al 100% los ambientes en el nivel primaria y secundaria para la adecuada práctica pedagógica y el desplazamiento de los estudiantes en las diversas actividades.	N.º de aulas y ambientes implementadas destinadas para reforzamiento y talleres.  % de mantenimiento y enlucido	Ficha de registro de ambientes  Ficha de registro de mantenimiento	5  70%	12  100%	7  80%	9  90%	12  100%	
Mejorar la programación curricular, mediante el trabajo colegiado por áreas, grados y niveles, para lograr un desempeño docente y directivo eficiente. (CGE 4)	Al 2024 se ejecutarán 4 de reuniones de trabajo colegiado planificado por áreas, grados y niveles, para lograr un desempeño docente y directivo eficiente.	N.º de reuniones de trabajo colegiado realizadas por nivel.	Actas  Actas	2  70%	4  100%	3  80%	4  90%	4  100%	

	Al 2024 el 100 % de profesores realizarán programaciones curriculares eficientes logrando un destacado desempeño.	% de profesores que participan en las reuniones de trabajo colegiado  % Documentos pedagógicos elaborados de manera eficiente y destacado.	Instrumentos de evaluación con criterios estandarizados por área y grado.	80%	100%	85%	90%	100%
Fortalecer las competencias digitales y pedagógicas de los docentes a través de la implementación de comunidades virtuales para mejorar su práctica pedagógica.  (CGE 4)	Al 2024 el 80% de docentes fortalecen sus competencias digitales para la mejora de su práctica pedagógica.	% de docentes que fortalecen sus competencias digitales	Registro de capacitación	50%	80%	60%	70%	80%
Reflexionar sobre la práctica pedagógica a partir de los resultados del monitoreo en jornadas de socialización proponiendo estrategias innovadoras.	Al 2024 se ejecutará el 100% de monitoreo a docentes para la propuesta de estrategias.	% de profesores monitoreados.	Ficha y registro de monitoreo	85%	100%	90%	95%	100%

(CGE 4)	Al 2024 se ejecutarán 3 jornadas de socialización general por bimestre sobre la práctica pedagógica a partir de los resultados del monitoreo	N de jornadas de socialización de resultados de monitoreo	Acta de reunión	1	3	1	2	3
Informar a la comunidad educativa sobre la gestión institucional a través de reuniones generales para fomentar la identidad. (CGE 4)	Al 2024 se ejecutarán al menos 3 reuniones generales de información a nivel del personal, estudiantes y padres de familia sobre la gestión institucional.  Al 2024 el 100% de participantes de personal, estudiantes y PFFF estarán informados sobre la gestión institucional.	N.º de reuniones ejecutadas  % de personal de la IE.  % de estudiantes.  % de PFFF	Reporte  Acta de reunión	1  90%  10%  50%	3  100%  100%  100%	1  95%  70%  70%	2  97%  85%  85%	3  100%  100%  100%
Fortalecer la buena convivencia y la autoestima, a través de la ejecución de talleres de habilidades sociales, para lograr estudiantes autónomos y comprometidos.	Al 2024 se ejecutarán 10 talleres al año por sección sobre habilidades sociales promoviendo la buena convivencia y autoestima logrando así estudiantes autónomos y comprometidos.	N de talleres desarrollados  % de estudiantes que participan de los talleres	Reporte  Lista de asistencia	5  70%	10  100%	6  80%	8  90%	10  100%

(CGE 5)	<p>Al 2024 el 100% de estudiantes participan de los talleres sobre habilidades sociales.</p> <p>Al 2024 el 90% de estudiantes mejoran su autoestima y buena convivencia para promover la buena convivencia y autoestima.</p>	<p>% de estudiantes que se les aplicó el test de entrada y salida de autoestima.</p> <p>% de estudiantes que mejoraron su autoestima.</p>	<p>Registro de test</p> <p>Test</p>	<p>50%</p> <p>70%</p>	<p>100%</p> <p>90%</p>	<p>80%</p> <p>75%</p>	<p>90%</p> <p>80%</p>	<p>100%</p> <p>90%</p>
<p>Fomentar una cultura ambiental a través de diferentes actividades orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable.</p> <p>(CGE 5)</p>	<p>Al 2024 se ejecutará 8 charlas de sensibilización para la comunidad sanmartiniana fomentado una cultura y ciudadanía ambiental.</p> <p>Al 2024 se ejecutará 4 Campañas de sensibilización, a cargo de la Brigada de educación ambiental y gestión de riesgos de desastres.</p>	<p>N.º de charlas de sensibilización</p> <p>N.º de campañas de sensibilización.</p>	<p>Informe</p> <p>Registro de actividad (Reg. fotográfico)</p>	<p>6</p> <p>2</p>	<p>8</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>2</p>	<p>6</p> <p>3</p>	<p>8</p> <p>4</p>

	Al 2024 se planificarán 2 experiencias de aprendizaje por área en secundaria, y 2 por docente en primaria, orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable.	Nº de experiencias de aprendizaje orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable.	Plataforma Virtual	10 EDAs	40	20	30	40
	Al 2024 se logrará establecer 5 alianzas con instituciones de la comunidad orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable.	Nº de alianzas con instituciones de la comunidad	Actas – acuerdos	3	5	3	4	5
	Al 2024 el 100% de estudiantes participan en actividades eco ambientales orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable.	% de estudiantes que participan en actividades eco ambientales	Lista de participación	50%	100%	60%	80%	100%

*Fuente:* PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

### 3.5.4. Niveles de logro obtenido en las evaluaciones censales

Como se puede evidenciar los niveles de logro obtenido se mantienen durante los periodos 2014 al 2019, lo que indica que existen buenas prácticas que favorecen a tener éxito escolar.

Nivel Primario

(Según los últimos años)

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	PRUEBA	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Lectura	2°	ECE2014	0	1.2	17.4	81.4
2015	Lectura	2°	ECE2015	0	0	7.8	92.2
2016	Lectura	2°	ECE2016	0	0	5.4	94.6
2017	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-
2018	Lectura	4°	ECE 2018	0	3	14.0	71.00
2019	Lectura	2°	EM RESULTADO TACNA	0	4	39.6	59.1.
2019	Lectura	4°	EM RESULTADO TACNA	4	11.5	33.4	53.7
2020-2021	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	PRUEBA	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Matemática	2°	ECE2014	0	3.5	31.4	65.1
2015	Matemática	2°	ECE2015	0	0	40.3	59.7
2016	Matemática	2°	ECE2016	0	1.4	8.1	90.5
2017	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-

2018	Matemática	4°	ECE 2018	0	1.1	12.5	86.4
2019	Matemática	2°	EM RESULTADO TACNA	0	28.5	34.9	36.6
2019	Matemática	4°	EM RESULTADO TACNA	5	6.4	28.7	63.5
2020 al 2021	NO HUBO EVALUACION	-	-	-	-	-	-

Fuente: PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

Nivel secundario – ECE

Lectura

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Lectura	2°	ECE2014				
2015	Lectura	2°	ECE2015	0	13.2	38.0	48.8
2016	Lectura	2°	ECE2016	0.7	8.9	43.2	47.3
2017	Lectura	NO EVALUARON	-			-	-
2018	Lectura	2	ECE 2018	1.3	13.9	37.1	47.7
2019	Lectura	2	ECE 2019	0.7	13.9	35.4	50.0
2020	Lectura	NO EVALUARON	-	-	-	-	-

Matemática

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	Matemática	2°	ECE2014				
2015	Matemática	2°	ECE2015	1.7	25.6	22.3	50.4
2016	Matemática	2°	ECE2016	1.4	18.5	30.1	51.4
2017	Matemática	NO EVALUARON	-				

2018	Matemática	2	ECE 2018	3.3	24.5	15.2	57.0
2019	Matemática	2	ECE 2019	0.7	0.9	22.2	68.1
2020	Matemática	NO EVALUARON	-			-	-

## Ciencias sociales

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	C. SOCIALES	2°	ECE2014				
2015	C. SOCIALES	2°	ECE2015				
2016	C. SOCIALES	2°	ECE2016	2.0	8.78	44.4	44.76
2017	C. SOCIALES	NO EVALUARON	-				
2018	C. SOCIALES	2	ECE2018	2.6	9.3	51.0	37.10
2019	C. SOCIALES	NO EVALUARON	-				
2020	C. SOCIALES	NO EVALUARON	-				

## Ciencia y tecnología

AÑO	COMPETENCIAS	GRADO	EVAL	NIVELES DE LOGRO %			
				PREV.	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
2014	C.T.	NO EVALUARON	-	-	-	-	-
2015	C.T.	NO EVALUARON	-	-	-	-	-
2016	C.T.	NO EVALUARON	-	-	-	-	-
2017	C.T.	NO EVALUARON	-	-	-	-	-
2018	C.T.	2	ECE 2018	1.3	18.5	56.3	23.8
2019	C.T.	2	ECE 2019	0	13.2	44.4	42.4
2020	C.T.	NO EVALUARON	-			-	-

Fuente: PEI de la Institución Educativa Nacional San Martín de Porres de la ciudad de Tacna.

## Capítulo IV

### Resultados

#### Estudio de Caso

##### 4.1. Marco metodológico

###### 4.1.1. El enfoque:

El enfoque fue cualitativo, con un diseño de investigación descriptivo. La técnica es narrativa ya que permite a los investigadores recolectar experiencias vividas de determinadas personas para describirlas y analizarlas (Salgado, 2007). La adopción del enfoque metodológico cualitativo respondió a la necesidad de recoger experiencias diferentes de docentes, directores de una institución educativa exitosa, para comprender los elementos propios del éxito escolar, desde sus buenas prácticas. Este estudio de caso es de tipo exploratorio con un acercamiento entre las teorías y la realidad objeto de estudio. En tal sentido, la práctica esto permitió profundizar en la literatura sobre el tema de estudio sobre las atribuciones de un liderazgo eficaz con las acciones realizadas en el propio terreno, que es una escuela de éxito, se analizó la información de las encuestas semiestructuradas realizadas, para levantar categorías y conclusiones generales del fenómeno investigado.

###### 4.1.2. El diseño:

Es un estudio de casos, abordan de forma intensiva una característica, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución, puede ser estudios de caso heurísticos. Este tipo de estudios son casos escogidos deliberadamente para facilitar el desarrollo de una teoría (Guereca et al., 2016). El tipo de casos es de múltiples unidades de análisis

Se analizará a través de entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos. El muestreo utilizado es no probabilístico intencional, porque se recogerá información cotidiana de casos accesibles (Deslauriers, 2004). Con un análisis de contenido para ello se transcribirán las entrevistas y se analizará el contenido relacionando con las atribuciones de un liderazgo eficaz relacionada a la teoría del talento.

#### **4.1.3. Procedimientos:**

**Primero:** Se solicitó permiso a la Institución Educativa, para realizar este estudio con un enfoque cualitativo, a través de un estudio de casos.

**Segundo:** El director permitió a las investigadoras, en una reunión colegiada, presentar el proyecto, solicitando su apoyo y colaboración anónima en esta entrevista semi estructurada, accediendo a participar 14 docentes, un director y un subdirector.

**Tercero:** Se procedió a transcribir las respuestas de los docentes y directivos, para realizar la codificación, esta se realizó en tres pasos: primero, codificamos los fundamentos de los docentes y luego de los directores. En segundo orden, se establecieron las subcategorías de los análisis de contenido encontrados en los discursos de los docentes y directivos. En la tercera etapa, se elaboraron en torno a las subcategorías las frecuencias con las que habían sido explicadas por los docentes y directivos para finalmente interpretar y comparar los hallazgos con teorías e investigaciones previas sobre los atributos del liderazgo en una escuela de éxito. Encontrando también categorías emergentes.

#### 4.1.4. Categorías de análisis:

**Tabla 2**

*Categorías para los atributos de liderazgo escolar en una escuela de éxito*

Categorías	Preguntas	Formas de evidenciarse
<b>Liderar y gestionar la mejora escolar.</b>	¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados para una escuela de éxito?	Busca promover el liderazgo en toda la escuela para mejorar el rendimiento estudiantil, con diagnósticos en base a los resultados de las pruebas censales y de otras escuelas para promover proyectos y estrategias para la enseñanza. Busca la superación personal para el aprendizaje continuo, apoyado del trabajo colegiado y colaborativo.
<b>Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b>	¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	Se busca fomentar en las escuelas líderes que apoyan el bienestar socioemocional de los estudiantes. Aplicando estrategias restaurativas, para la disciplina escolar. Apoyando a rediseñar la organización para un aprendizaje más profundo para profesores y estudiantes.

**Fomento del desarrollo continuo** ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o desarrollo personal formación profesional implementados, evaluaciones de continua ha recibido para rendimiento al personal, mejora de los cooperar en las metas aprendizajes de los estudiantes, institucionales y ser una reconocimientos e incentivos. Diseño escuela de éxito? de oportunidades de aprendizaje profesional, con estrategias diversas de acompañamiento, interaprendizaje, trabajo colegiado.

**Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje** ¿Qué oportunidades auténticas se promueven involucren a la comunidad educativa, en comunidades de observación y entrenamiento entre aprendizaje para la pares, pasantías y redes de trabajo transformación de su para trabajar en comunidades de práctica educativa? aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional.

*Fuente:* Instrumento adaptado de los atributos del liderazgo eficaz (Darling-Hammond et al., 2022).

#### 4.1.5. Población:

Se trabajó con docentes y directivos de Educación primaria y Educación secundaria de la Institución Educativa San Martín de Porres de la ciudad de Tacna, 2023.

**Tabla 3**

*Población de directivos y docentes de la i.e. de Tacna*

Nivel	Directivo	Contratado		Nombrado		Total
		H	M	H	M	
Primaria	1	3	11	3	5	23
Secundaria	1	8	11	11	14	45
Total	2					68

*Fuente:* Asignación de Personal.

El muestreo fue no probabilístico intencional a Directivos y docentes, que accedieron voluntariamente a participar de la entrevista semiestructurada realizada, accediendo solo 14 docentes, más un director y subdirector, haciendo el total de 16 participantes.

**Tabla 4**

*Docentes que accedieron a participar en el estudio de casos*

Nivel	Directivo	Nombrado		Total
		H	M	
Primaria	1	2	5	8
Secundaria	1	2	5	8
Total	2	4	10	16

#### 4.1.6. Técnicas e Instrumentos:

La técnica es la entrevista y el instrumento una ficha de entrevista semiestructurada, ya que permite tanto a docentes como directivos responder a preguntas fijas y ordenadas, para unificar criterios (Arias & Covinos, 2021), con procesos de codificación, como resultado final del análisis de contenido.

**Tabla 5**

*Categorías y subcategorías de análisis de la entrevista a docentes*

Categorías	Subcategorías	Nº Ítem	Técnica e Instrumento
<b>Categoría 1: Liderar y gestionar la mejora escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en conjunto con padres, docentes y aliados.</li> <li>Seguimiento y monitoreo al docente en torno a los compromisos de gestión.</li> </ul>	¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito?	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de funciones.</li> <li>• Comunicación, confianza y armonía.</li> </ul>		
<b>Categoría 2: Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima escolar y soporte emocional</li> <li>• Ambiente escolar infraestructura y capacitación docente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Capacitación tecnológica y de laboratorios.</li> </ul>	¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	
<b>Categoría 3.: Fomento del desarrollo continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colegiado y participación en GÍA.</li> <li>• Capacitación y actualización docente.</li> </ul>	¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?	<p>Técnica: Entrevista</p> <p>Instrumento: Guía de Entrevista semiestructurada</p>
<b>Categoría 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía y trabajo colegiado.</li> <li>• Capacitaciones y actualizaciones</li> <li>• Evidencias e innovación</li> <li>• Redes</li> </ul>	¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?	

Tabla 6

*Categorías y subcategorías de análisis de la entrevista a directivos*

Categorías	Subcategorías	N° Ítem	Técnica e Instrumento
<b>Categoría 1: Liderar y gestionar la mejora escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución y evaluación de los compromisos de gestión escolar.</li> <li>• Comunicación horizontal y desarrollo de valores en toda la comunidad educativa.</li> </ul>	¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito?	Técnica: Entrevista  Instrumento: Guía de Entrevista semiestructurada
<b>Categoría 2: Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en gestión y emociones: empatía y motivación a los docentes, para el logro de las metas y expectativas”.</li> <li>• Acompañamiento pedagógico y apoyo para el logro de las metas institucionales.</li> </ul>	¿Qué condiciones para enseñanza y aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	Técnica: Entrevista  Instrumento: Guía de Entrevista semiestructurada
<b>Categoría 3.: Fomento del desarrollo continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colegiado y participación en GÍA.</li> <li>• Capacitación y actualización permanente.</li> </ul>	¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua ha recibido para cooperar en	Técnica: Entrevista  Instrumento: Guía de Entrevista semiestructurada

		las metas institucionales y ser una escuela de éxito?
<b>Categoría 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colegiado y relación directa con la comunidad.</li> <li>• Buscar el desarrollo de las personas desde una mirada democrática y humana.</li> </ul>	¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?

**Tabla 7**

*Categorías y subcategorías de análisis documental de la institución educativa de éxito*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Documentos analizados</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
<b>Escuela de éxito Resultados de las evaluaciones censales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela que posee logros consecutivos por más de tres años en las evaluaciones censales. En el nivel de logro satisfactorio.</li> </ul>	PEI Compromisos de gestión escolar (PAT)	Análisis Documental

Para el desarrollo del estudio, partió del análisis de contexto interno y externo de la I.E. para conocer los resultados estadísticos de las evaluaciones y los logros óptimos que durante estos años han ido manteniendo. Por lo que, el

análisis documental permite analizar retrospectivamente la información para proyectarnos al futuro (Arias & Covinos, 2021).

## 4.2. Resultados

**Tabla 8**

*El Directivo como lidera y gestiona los resultados de éxito*

		Subcategorías	N°
MODELO EFICAZ DE LIDERAZGO		Trabajo en conjunto con padres, docentes y aliados.	8
		Seguimiento y monitoreo al docente en torno a los compromisos de gestión.	2
		Delegación de funciones	2
		Comunicación, confianza y armonía	2
		Total	14

*Fuente:* Entrevistas semiestructuradas a docentes de educación básica.

**Descripción:** Los docentes respondieron:

*P.3. “Reuniones cada fin de semana con docentes que lo necesitan, cada 15 días reuniones con cada nivel sobre estrategias de mejora educativa con cada área y reuniones con padres de familia 3 veces por bimestre. P.1. “En forma colaborativa y delegación de funciones a los coordinadores y evaluando los resultados de las acciones programadas. P.5. “Realizando gestiones con aliados y con la misma comunidad educativa en mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes realizando seguimiento a los compromisos asumidos en los monitoreos realizando trabajo colegiado”. P.11.” Reuniones de trabajo docente sobre aprendizaje de los estudiantes”. P.2.” Delegando funciones y mediante reuniones analizando los avances desarrollados”.P.6. “Planificando, monitoreando, y acompañando las actividades pedagógicas. Reuniones con*

*padres de familia y docentes”.P.9 “E l director reconoce y estimula el trabajo y participación del equipo, la comunicación es efectiva y la motiva a los docentes con un interés genuino por los objetivos y metas de la institución educativa”.P.13.” El director promueve confianza y por ende garantizar la armonía entre todos y de esta forma el trabajo en equipo será 100%participativo donde en forma conjunta se toma decisiones en favor de todo el equipo”. P.8.” El director reconoce y estimula el trabajo y participación del equipo, la comunicación es efectiva y la motiva a los docentes con un interés genuino por los objetivos y metas de la institución”.*

### **Interpretación:**

Se puede evidenciar que, como una teoría emergente en este estudio, el trabajo en conjunto con padres, docentes y aliados es el que más ha resaltado, en las entrevistas semiestructuradas. Esto se sustenta, en el tipo de liderazgo transformacional, que se ejerce en esta institución educativa, que parte de trabajar en equipo, para poder liderar en base a las habilidades de comunicación y la empatía, que conduce a una buena organización de las actividades educativas (Bracho-Fuenmayor, 2023). Por lo tanto, los directivos que tienen altas metas y expectativas involucra a todos los actores para la obtención del alto rendimiento y logro de los objetivos (Kemethofer et al., 2022). Lo que más de destaca son las reuniones en equipos junto con el director que permite una base sólida para tomar decisiones en conjunto en base a los logros de aprendizaje y que los lleva a seguir manteniendo su hegemonía en los resultados de las pruebas censales.



**Descripción:**

*P.2. “Reuniones bimestrales dando a conocer los avances, dificultades y problemática alcanzando soluciones para el logro de lo propuesto”. P.4. “Primero una convivencia escolar adecuada con apoyo de los docentes, tutores y PFFF, basándose en los enfoques transversales planteados por el MINEDU, el cumplimiento de metas se cumple con la participación de la comunidad educativa”. P.9. “Instrumentos de gestión actualizados y compartidos para tener claro los objetivos, metas y actividades. P.6. “Propiciando un buen clima escolar, la planificación de actividades en equipo con los docentes y soporte emocional para la comunidad educativa”. P.13. “Se da en su mayoría, pero aún falta, no tenemos espacios adecuados para atender a 30 estudiantes, el ambiente es muy reducido, en cuanto a la enseñanza, los conocimientos previos y la motivación es muy importante para que todas las acciones que realicemos sean satisfactorias”.*

**Interpretación:**

Para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar los docentes manifiestan tener reuniones de trabajo de planificación, evaluación de sus actividades, basado en un buen clima emocional en el trabajo docente, que es transmitida al aula, para ejercer una mejor convivencia; así como el soporte emocional que se vive en el trabajo diario, para poder cumplir sus metas escolares. En el aula e institución es fundamental crear un vínculo entre los emocional y el líder transformacional porque inspiran motivación, compromiso regulación de las emociones (Ntalakos et al., 2022).



**Descripción:**

*P.4. “Seguir capacitándome continuamente con instituciones como MINEDU, UGEL otros sectores y compartir experiencias con docentes extranjeros a través de programas que permiten hacer reuniones, capacitaciones en vivo, como: Zoom, Meet y Teams” P.6.” Capacitación permanente de los docentes, en alianza con la Ugel y Minedu. Monitoreo entre pares para mejorar la práctica pedagógica y trabajo colegiado que les permita reflexionar y planificar”. P.9. “Realizar un diplomado o especialización por año que me permite actualizar mis conocimientos para mejorar mi práctica pedagógica. actualmente estoy realizando un diplomado de ITS en mi área”. P.10. “Capacitación externa de universidades y otras instituciones de formación continua”.*

**Interpretación:**

Dentro de las oportunidades de aprendizaje está el perfeccionamiento y la actualización continua de los docentes, de forma particular y a través de las instancias de gobierno, que son aprovechadas por los docentes para su superación personal y profesional. Otro aspecto importante es el trabajo colegiado y los grupos de interaprendizaje docente se ven fortalecidas por los niveles de comunicación y motivación desarrollados en la I.E., por lo que estos espacios permiten que los docentes y directivos reflexionen, evalúen y tomen decisiones para mediar los aprendizajes, con una participación comprometida y democrática. Estos aspectos son logrados en base a una buena comunicación, confianza, liderazgo compartido, apertura para innovar y fortalecer su práctica profesional y experiencias de aprendizaje (MINEDU, 2021).

**Tabla 11***Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje*

		<b>Subcategorías</b>	<b>N°</b>
Cumplimientos de las metas y compromisos de gestión escolar.		Gía y trabajo colegiado	8
		Capacitaciones y actualizaciones	3
		Evidencias e innovación	2
		Redes	1
		<b>Total</b>	<b>14</b>

*P.1. “Análisis de evidencias de innovación que puedan contextualizar estrategias”. P.4. “reuniones continuas con el director, docentes y ver la mejora de los estudiantes”. P.7. “Trabajo común interno y GIA”. P.8. “Participación cooperativa, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades en actividades comunes”. P.9. “Considero que las oportunidades auténticas dependen de la motivación que tenemos nosotros los docentes por aprender, asimismo, las experiencias de los colegas que son experiencias que han dado resultado en nuestro entorno cercano constituyen aprendizajes que nos permite mejorar nuestra práctica pedagógica”. P.12. “Trabajo colaborativo talleres de trabajos colegiados intercambio de experiencias educativas”.*

**Interpretación:**

Como auténticas oportunidades de aprendizaje se ha generado proyectos e innovaciones educativas que, a raíz de las reuniones en redes, grupos de interaprendizaje, entre otras; han fomentado que se pueda difundir estrategias interesantes de involucramiento a todos los actores educativos. Es así que, la mirada de estas oportunidades de aprendizaje deben partir desde una gestión comunitaria con proyectos escolares obligatorios, para el desarrollo de una

cultura ciudadana; que aún no han sido totalmente internalizados (Rodríguez, 2022), que permita una visión global de una formación integral.

### **Encuestas a Directivos**

#### **Pregunta 1. ¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito?**

*P.1. “Se comunica los logros y las dificultades que presentamos en la búsqueda de nuestros objetivos, de acuerdo a los compromisos de gestión”.*

*P.2. “Como Director debo saber primero como administrar la I.E. y ser un líder para la comunidad educativa. Debo establecer y comunicar a la comunidad educativa las Normas y Reglamento Interno de la I.E. La I.E. que dirijo se basa principalmente por los valores, cada bimestre se trabaja con la comunidad educativa sobre: Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Tolerancia; dependiendo la evaluación de los maestros. Todos los docentes se deben capacitar antes del buen inicio del año escolar - Norma Técnica denominada “Disposiciones para la prestación del servicio educativo en las instituciones y programas educativos de la educación básica para un buen acompañamiento pedagógico”.*

#### **Interpretación:**

Con la modificación de la ley de la Reforma Magisterial, al directivo se le da la responsabilidad de velar por el éxito o fracaso en el desempeño de sus estudiantes, para ello, su misión es velar por las actividades pedagógicas esenciales que debe cumplir el personal docente, para ello su vigilancia y control es necesario para monitorear el clima en el aula, los procesos cognitivos que se desarrollan y los apoyos que deben gestionar después del monitoreo (Kemethofer et al., 2022). En tal sentido, el directivo entrevistado prioriza que es

importante comunicarse y trabajar con la comunidad educativa a fin de poder tener claro la misión y visión de la institución y las acciones para los logros académicos, actitudinales y afectivos que deben regir en la institución educativa.

**Pregunta 2 ¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?**

*D.1. “Procuró desarrollar la empatía y motivar a los docentes, tolero errores, establezco metas y expectativas”.*

*S.1. I.E. “Reuniones semanales con docentes que los necesitan un acompañamiento pedagógico. Reuniones cada 15 días con todos los docentes sobre seguimiento de enseñanza y aprendizaje con los estudiantes. Seguimiento de reporte de estudiantes con problemas de inasistencia, tardanza u otros para luego reunirnos con los padres de familia o apoderado”.*

**Interpretación:**

En el caso de los directivos, se evidencia que su trabajo gira en torno al acompañamiento y el apoyo que brindan a los docentes que lo necesitan y el control de las actividades planificadas de los compromisos de gestión escolar para tomar las decisiones pertinentes. Así como solo en uno destaca y coincide desde la apreciación de los docentes la gestión de las emociones, como la empatía gestionar sobre el error, la comunicación que fortalecen los lazos de confianza y buena convivencia escolar. En tal sentido, Ntalakos et al.(2022) sostiene que la comunicación genera en la organización confianza y motivación, fortaleciendo bienestar, la salud mental y la satisfacción laboral; logrando un buen clima laboral.

**Pregunta 3. ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?**

*D.1. He recibido una variedad de cursos a distancia propuestos por el ministerio de educación en currículo, logros de aprendizaje, gestión de las IIEE entre otros.*

*S.1. Capacitación presencial o a distancia solicitada por la UGEL, MINEDU u otras instituciones públicas y/o privadas para mejorar la metodología o trabajo con medios informáticos para fomentar la enseñanza sostenible para todos los estudiantes.*

**Interpretación:**

Los directivos manifiestan que para el desarrollo personal y del cargo que asumen deben estar en constante actualización y perfeccionamiento, para poder apoyar en las acciones educativas. Por lo tanto, para el desarrollo del liderazgo se requiere actitudes y habilidades personales, para su desempeño y desarrollo profesional que fortalece su competitividad para poder dirigir una Institución educativa (Roo, 2022).

**Pregunta 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa.**

*D.1. “Para convertir a nuestra escuela en una comunidad de aprendizaje se tiene que organizar y corresponsabilizar a todos los agentes educativos estudiantes, profesores, padres de familia, así se plantean espacios colegiados y asambleas”. S.1. “Nuestra Institución Educativa Parroquial: Es democrática y humana, profesores comprometidos, una infraestructura equipada con material educativo y tecnológico, que garanticen la formación de estudiantes”.*

**Interpretación:**

Los Docentes directivos demuestran tener claridad en la visión integral que implica una acción auténtica de aprendizaje, que involucre a toda la comunidad educativa, desde una mirada de crear un puente entre la comunidad y la escuela (Rodríguez, 2022), con la finalidad de crear proyectos que mitiguen los riesgos, ayuden a resolver problemas sociales y de salud que permita una forma de concebir al ser humano desde una visión integral, enmarcado en un equilibrio socio emocional.

## Capítulo V

### Sugerencias

1. En las entrevistas semiestructuradas, tanto a docentes como a directivos, resalta la importancia que se otorga al trabajo en equipo, así como al compromiso y niveles de comunicación para el logro de los objetivos y metas institucionales, ejerciendo el liderazgo transformacional. Estos resultados cualitativos coinciden en que los líderes escolares exitosos generan reuniones formales con el personal y establece un rol de programas de actualización para el desarrollo profesional, así como propicia reuniones informales de análisis y discusión con propuestas para mejorar los procesos de enseñanza (Kemethofer et al., 2022).
2. En relación a los procesos de enseñanza aprendizaje como se gestionan en la institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar, se encuentra que fuertemente está arraigada al manejo emocional, a buscar una buena convivencia escolar y la toma de decisiones adecuadas a través del consenso de los docentes con los directivos escolares, generados por la buena comunicación y confianza. En referencia a lo encontrado Ntalakos et al. (2022), encontró una relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, sosteniendo que el compromiso y la motivación se deben a las buenas relaciones laborales y de bienestar emocional que se genere en una organización. Así como, si hay un elevado nivel de bienestar, entonces esto permite mejores reflexiones de la práctica profesional y eleva los niveles de satisfacción y logro de metas institucionales (Cuc, 2023).

3. En relación al aprendizaje continuo, tanto directivos como docentes, se manifiestan con apertura para mejorar su desempeño personal y profesional, son consciente que reciben cursos de formación profesional, por parte del Ministerio de Educación y otras Instituciones públicas o privadas, con la finalidad de colaborar con las metas institucionales. En este sentido, las exigencias de este mundo globalizado y con tendencia a la industria 5.0 en educación, requiere de docentes y directivos altamente competitivos, que tengan habilidades sociales y alto nivel de apertura del conocimiento para planificar, ejecutar y evaluar sus acciones pedagógicas (Roo, 2022).
4. Dentro de las auténticas oportunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa, los docentes y directivos claramente trabajan de manera colegia y en grupos de interaprendizaje, donde son difundidas sus prácticas docentes y experiencias exitosas. Pero se evidencia que aún falta trabajar proyectos e innovaciones que involucre a la comunidad a fin de dar solución y contribuir con los problemas sociales, emocionales y de riesgo para tener un ciudadano comprometido y que responda a los desafíos de manera adecuada, con control emocional (Rodríguez, 2022)
5. Dentro de los hallazgos se tiene como teoría emergente que los directivos y docentes en sus escuelas a través del trabajo grupal y colegiado, han logrado para su escuela de éxito una regulación metacognitiva que permite a las personas controlar su propio aprendizaje, asumiendo acciones de implementación como la planificación, la organización y monitoreo, autogestionando de su propio proceso de aprendizaje, coincidiendo con la propuesta de (Rodríguez, 2022). El segundo hallazgo gira en torno, a que se

ha identificado que el liderazgo transformacional es el que predomina en esta escuela de éxito, ya que se manifiesta a través de tener clara la misión y visión institucional, expectativas y metas, que son asumidas por todos los actores, sí como, lograr que los intereses del equipo docente y la organización sean comunes hacia el éxito y logro académico. Un tercer hallazgo, resalta en la capacidad que se tiene en la escuela de éxito en referencia a la inteligencia emocional, al desarrollo de la motivación, el compromiso y la comunicación como factores latentes en el estudio realizado. Coincidiendo con Rodríguez (2022), que las habilidades sociales son una base fundamental, para generar el cambio y compromiso que deben ser reconocidos como atributos esenciales en la formación de líderes. Así como también Ntalakos et al. (2022), indica que la relación entre la evaluación de los docentes hacia los directivos era débil y significativa; en cambio en los directivos fue más significativa la relación entre la inteligencia emocional y los rasgos del líder transformacional.

6. La importancia de este estudio radica en que ha resaltado como atributo el liderazgo transformacional desde la base de la comunicación y motivación que se instaurado en la I.E., que lleva a concertar de manera organizada y colegiada la toma de decisiones que permite el crecimiento profesional y personal de las personas, enmarcadas en el bienestar emocional. De igual manera, Rodríguez (2022), sostiene, que el desempeño del rol directivo en la práctica escolar se encuentra directamente relacionado con su motivación y satisfacción del cargo, y que este tendrá éxito si tiene claro los objetivos de la planificación escolar. Así como lograr la excelencia a través de la competitividad profesional (Roo, 2022), ya que puede auxiliar al docente en

los momentos más difíciles y poder ayudar para que logre las metas institucionales de acuerdo, a las acciones planificadas por los agentes educativos.

7. Las limitaciones de este estudio, están relacionadas a la experiencia de gestión educativa de una institución educativa de éxito, sería bueno realizar en futuras investigaciones comparaciones con otras escuelas de éxito para ver su eficacia y rasgos de los líderes educativos y formas como gestionan para lograr aprendizajes efectivos. Así como analizar las relaciones que se suscitan entre el bienestar emocional y las habilidades de líder transformacional (Ntalakos et al., 2022). Pero se destaca la importancia del liderazgo transformacional, así como los niveles de comunicación y motivación que puede ejercer un líder en la escuela, para seguir potenciando a los docentes, para el éxito profesional.

## Conclusiones

- **PRIMERA:** En los atributos del líder, se evidencia la acción transformadora del director que ejerce un liderazgo transformacional en sus intervenciones en la escuela de éxito académico, que se fundamenta en el trabajo en equipo y la toma de decisiones en conjunto, para el logro académico, ajustando su intervención transformadora desde el compromiso y la comunicación para orientar el desempeño del personal y profesional de los docentes y la apertura de diálogo permanente y comunicación asertiva para integrar a todos los actores educativos.
- **SEGUNDA:** En el análisis de una escuela de éxito a través de los logros consecutivos en las evaluaciones censales del Ministerio de Educación, se manifiesta que la regulación emocional y la metacognitiva son las categorías emergentes, que ha encontrado este estudio, denotando que el bienestar emocional parte de los integrantes de la comunidad educativa y se irradia en todas las acciones de gestión escolar. Generadas por un nivel alto de comunicación y motivación de los actores educativos que los conduce a asumir la gestión institucional estratégica con mayor compromiso, hacia el logro de la misión y visión con una mirada transformadora y de crecimiento profesional.
- **TERCERA:** Las habilidades emocionales es un tema que ha aflorado en el trabajo de investigación, no solo a nivel de docentes, sino también; al interior del aula como se fomenta la convivencia escolar; resaltando la importancia del bienestar emocional en cada una de las acciones ejecutadas por los docentes y directivos enmarcados en el desarrollo de

la persona en valores y con habilidades sociales y compromisos de expectativa de logros académicos, personales y profesionales.

## RECOMENDACIONES

1. Si bien los docentes han internalizado los compromisos de gestión realizando el trabajo colegiado y reuniones con grupos de interaprendizaje, pero aún falta fortalecer proyectos e innovaciones que complementen la escuela con la comunidad, para dar respuesta a los problemas sociales, emocionales y de riesgo que enfrentamos, por lo tanto, la gestión comunitaria; es un tema latente que debería analizarse en futuras investigaciones; así como los efectos de la inteligencia emocional en los rasgos del perfil del líder transformacional.
2. También por ser una institución educativa de éxito la Ugel la Gerencia Regional de Tacna, deben realizar un seguimiento a las buenas prácticas de la institución y generar pasantías, visitas a los docentes en aula, para que otros docentes puedan analizar las experiencias exitosas que se promueven para también replicarlas en su escuela de procedencia.
3. Otro aspecto importante es el reconocimiento a través de incentivos a los docentes como parte de la gestión del talento humano, que si bien este estudio no encontró en las entrevistas realizadas, sería un importante insumo para ser analizado y ver de que otras maneras se puede incentivar a estos docentes o institución con buenas prácticas, donde se puedan especializar con becas integrales dentro y fuera del país. Para conformar un equipo a nivel nacional de docentes que puedan acompañar la práctica pedagógica de los que se inician en la carrera.

## Bibliografía

- Al-Kubaisi, H., Shahbal, S., & Khan, A. (2022). Educational institutional management: Pedagogical and distributed leadership-a competencies based learning model. *The Seybold Report*, 17(10), 1601–1622. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7262672>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Ammar, M., & Rondón, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas Human talent management in educational organizations*. 40, 148–165.
- Anselmus Dami, Z., Budi Wiyono, B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. In Enfoques Consulting EIRL. file:///C:/Users/hp/Downloads/Arias-Covinos-Diseño\_y\_metodologia\_de\_la\_investigacion.pdf
- Bolivar, A. (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis. Aprendizajes para la escuela post- Covid* (Issue May).
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Leadership skills in times of change: A look at universities at Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 517–530. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*.
- Cuc, C. M. (2023). The Relationship Between The Well-Being And Professional Performance Of Teachers. *Proceedings of 10th International Conference Education, Reflection, Development (ERD 2022)*, 24 June 2022, Cluj-Napoca, Romania, 6, 603–610. <https://doi.org/10.15405/epes.23056.55>
- Darling-Hammond, L., Wechsler, M. E., Levin, S., Leung, M., & Tozer, S. (2022). *Developing Effective Principals: What Kind of Learning Matters? May*. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/developing-effective-principals.pdf>

- Deslauriers, J. P. (2004). Investigación cualitativa : guía práctica. *Alma Mater-Rude Colombia*, 144. <http://hdl.handle.net/11059/3365>
- Estiani, S. W., & Hasanah, E. (2022). Principal's Leadership Role in Improving Teacher Competence. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 229–241. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i2.2281>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gkintoni, E., Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership as an Asset in Educational Settings: An Overview. *Emerging Science Journal*, 6(4), 893–904. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>
- Guereca Torres, Raquel; Blazques Martínez, Lidia y López Moreno, I. (2016). Guía para la investigación cualitativa: Etnografía, estudio de caso e historias de vida. In *Universidad Autónoma Metropolitana* (Vol. 6, Issue August).
- Jiménez-gonzález, J., & Sánchez-trujillo, M. G. (2022). *Diagnóstico de gestión talento en el municipio de Tepeji del Rio , Hidalgo Diagnosis of talent management in the municipality of Tepeji del Rio , Hidalgo*. 9(18), 21–26.
- Kemethofer, D., Helm, C., & Warwas, J. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294>
- Khadim, M., Jamil, S., & Naz, & B. (2023). *Enhancing organizational outcomes at elementary school level through 360-degree leadership performance appraisals*. 39(2).
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzuserri Pocomucha, J. Y., Camarena Ingaruca, M. O., & Almidón Ortiz, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XXVIII, No. 2, Abril-Junio 2022. Pp. 319-335 FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431, XXVIII(2).
- Lázaro Lorente, L. M. (2022). La UNESCO y los futuros de la educación superior hasta 2050. Por una ampliación del derecho a la educación que incluya a la educación superior. *Revista Española de Educación Comparada*, 41(41), 271–280. <https://doi.org/10.5944/reec.41.2022.33879>
- Leithwood, K. (2009). ¿ Cómo liderar nuestras escuelas? In *Fundación Chile*.
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2022). Descriptive Evidence on School Leaders' Prior Professional Experiences and Instructional Effectiveness. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2160359>
- Lobo, C. A. (2017). Gestión del talento humano. In *Gestión del talento humano*. <https://doi.org/10.33132/9789585459298>
- Meyer, A. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study

- of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*.  
<https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- MINEDU. (2021). OM-35-DIGC.-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR. Minedu. <https://www.ugelyunguyo.edu.pe/web2/wp-content/uploads/2021/12/OM-35-DIGC.-GUIA-PARA-LA-GESTION-ESCOLAR.pdf>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(June 2022).  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Moreno, C. I., & Flores, J. E. (2022). Aprendizaje híbrido, activo e incluyente: repensando el modelo pedagógico en la Universidad. In *Diálogos por un nuevo contrato social para la educación: Opciones para reimaginar juntos nuestros futuros*.
- Ntalakos, A., Rossidis, I., & Belias, D. (2022). Rasgo de inteligencia emocional y liderazgo : un estudio de gerentes y Empleados.
- Núñez Parraguez, L. (2023). *Female Pedagogical Leadership in Latin American Schools Liderazgo Pedagógico Femenino en Escuelas de América Latina*.
- Rivera Medina, Y. D. C., & Aparicio Molina, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27–44. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Rodríguez, A. V. (2022). Dirección escolar y liderazgo : análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia.
- Roo, Q. (2022). Revista inspiración educativa México.
- Rostini, D., Zaeni Achmad Syam, R., & Achmad, W. (2022). The Significance of Principal Management on Teacher Performance and Quality of Learning. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513–2520.  
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1721>
- Salgado, A. (2007). Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos. *Liberabit*, 13(1729–4827), 71–78.
- Schechter, C., Qadach, M., & Da'as, R. (2022). Organizational learning mechanisms for learning schools. *Learning Organization*, 29(2), 85–99.  
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0169>
- Shaked, H. (2023). How organizational management supports instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 60–77.  
<https://doi.org/10.1108/JEA-07-2022-0101>
- Sølvik, R. M., & Roland, P. (2022). Teachers' and principals' diverse experiences expand the understanding of how to lead collective professional learning among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–24.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021295>

Suyudi, M., Suyatno, S., Rahmatullah, A. S., Rachmawati, Y., & Hariyati, N. (2022). The Effect of Instructional Leadership and Creative Teaching on Student Actualization: Student Satisfaction as a Mediator Variable. *International Journal of Instruction*, 15(1), 113–134. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1517a>

## ANEXOS

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Apreciado Sr. Director o Subdirector

Somos estudiantes de posgrado de la Universidad Newman y estamos realizando nuestro trabajo de investigación relacionado a “**Atributos del liderazgo eficaz en una institución educativa pública de alto éxito escolar en la prueba censal, Tacna, 2023**”. Por lo que deseamos conocer sus percepciones y experiencias desarrolladas para liderar una escuela de éxito.

Este estudio, requiere de una entrevista semiestructurada, de carácter abierto, voluntario y los datos que manifieste serán totalmente anónimos, por lo cual le solicitamos el consentimiento informado para realizar la entrevista, que será grabada para luego transcribir sus apreciaciones.

Está usted de acuerdo con participar en este estudio:

SI ( ) NO ( )

#### Datos demográficos:

- Director ( ) Subdirector ( )
- Sexo
- Años de servicio ( )
- Años de permanencia en la Institución educativa ( )
- Grado Máximo Obtenido

Deseamos contar la mayor sinceridad para poder responder las siguientes preguntas:

#### Categoría 1: Liderar y gestionar la mejora escolar

1. ¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito?

#### Categoría 2: Condiciones de enseñanza y aprendizaje

2. ¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?

#### Categoría 3.: Fomento del desarrollo continuo

3. ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?

#### Categoría 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje

4. ¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?

#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DOCENTES

Apreciado Sr (a). Docente

Somos estudiantes de posgrado de la Universidad Newman y estamos realizando nuestro trabajo de investigación relacionado a “**Atributos del liderazgo eficaz en una institución educativa pública de alto éxito escolar en la prueba censal, Tacna, 2023**”. Por lo que deseamos conocer sus percepciones y experiencias desarrolladas para liderar una escuela de éxito.

Este estudio, requiere de una entrevista semiestructurada, de carácter abierto, voluntario y los datos que manifieste serán totalmente anónimos, por lo cual le solicitamos el consentimiento informado para realizar la entrevista, que será grabada para luego transcribir sus apreciaciones.

Está usted de acuerdo con participar en este estudio:

SI ( ) NO ( )

**Datos demográficos:**

- Docente Educación Primaria ( ) Educación Secundaria ( )  
Si es de educación secundaria especialidad ( )
- Sexo F ( ) M ( )
- Años de servicio ( )
- Años de permanencia en la Institución educativa ( )
- Grado Máximo Obtenido

Deseamos contar la mayor sinceridad para poder responder las siguientes preguntas:

**Categoría 1: Liderar y gestionar la mejora escolar**

1. ¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito el director?

**Categoría 2: Condiciones de enseñanza y aprendizaje**

2. ¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?

**Categoría 3.: Fomento del desarrollo continuo**

3. ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?

**Categoría 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje**

4. ¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?

## ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

	<b>Liderar y gestionar la mejora escolar</b> ¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito el director?	<b>Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b> ¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	<b>Fomento del desarrollo continuo</b> ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito? <b>Promovidas por la escuela</b>	<b>Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje</b> ¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?
P1	En forma colaborativa y delegación de funciones a los coordinadores y evaluando los resultados de las acciones programadas.	Condiciones operativas, pedagógico y bienestar	Beca, diplomados, especializaciones, segunda especialidad y otras actualizaciones. Actualización en Perú Educa y otras plataformas de formación continua privados.	Análisis de evidencias de innovación que puedan contextualizar estrategias.
P.2	Delegando funciones y mediante reuniones analizando los avances desarrollados	Reuniones bimestrales dando a conocer los avances, dificultades y problemática alcanzando soluciones para el logro de lo propuesto.	Programa de formación continua a docentes.	Grupos de interaprendizaje.
P.3.	Formando equipos de trabajo	Talleres de aprendizaje	Cursos de capacitación Ugel Tacna	Reuniones colegiadas de la institución Educativa

P.4	Reuniones cada fin de semana con docentes que lo necesitan, cada 15 días reuniones con cada nivel sobre estrategias de mejora educativa con cada área y reuniones con padres de familia 3 veces por bimestre.	Primero una convivencia escolar adecuada con apoyo de los docentes, tutores y PFFF, basándose en los enfoques transversales planteados por el MINEDU, el cumplimiento de metas se cumple con la participación de la comunidad educativa.	Seguir capacitándome continuamente con instituciones como MINEDU, UGEL otros sectores y compartir experiencias con docentes extranjeros a través de programas que permiten hacer reuniones, capacitaciones en vivo, como: zoom , meet y Teams.	Las reuniones continuas con el director, docentes y ver la mejora de los estudiantes.
.P.5.	Realizando gestiones con aliados y con la misma comunidad educativa en mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes realizando seguimiento a los compromisos asumidos en lo. Monitoreos realizando trabajo colegiado	Aulas con soporte emocional al inicio de cada sesión de aprendizaje, aulas ventiladas, sectorizadas	Talleres capacitaciones, Gias	Muy pocas notas Oportunidades de aprendizaje

P.6.	Planificando, monitoreando, y acompañando las actividades pedagógicas. Reuniones con padres de familia y docentes.	Propiciando un buen clima escolar, la planificación de actividades en equipo con los docentes y soporte emocional para la comunidad educativa	Capacitación permanente de los docentes, en alianza con la Ugel y Minedu. Monitoreo entre pares para mejorar la práctica pedagógica y trabajo colegiado que les permita reflexionar y planificar	Las ofrecidas por Ministerio que permiten que el docente pueda organizar su tiempo
P.7.	Promueve la participación de la comunidad educativa	Con el trabajo de los comités de gestión socializando los planes de cada uno.	Solo gestión con la UGEL	Trabajo común interno y los GIAS
P.8	Con probidad y trabajo colaborativo	Cuenta con equipo y laboratorios pertinentes que facilitan el proceso de aprendizaje	Capacitación de parte de la Ugel	Participación cooperativa, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades en actividades comunes
P.09	El director reconoce y estimula el trabajo y participación del equipo, la comunicación es efectiva y la motiva a los docentes con un interés genuino por los objetivos y metas de la institución educativa.	Instrumentos de gestión actualizados y compartidos para tener claro los objetivos, metas y actividades. Las condiciones de infraestructura, material educativo y limpieza de las aulas en estado óptimo. Realización de monitoreo y acompañamiento a los docentes con la finalidad de	El trabajo colegiado que permite el intercambio de aprendizajes, y los cursos en el SIFODS y PERUEDUCA. un diplomado o especialización por año que me permite actualizar mis conocimientos para mejorar mi práctica pedagógica. actualmente estoy realizando un diplomado de ITS en mi área.	Considero que las oportunidades auténticas dependen de la motivación que tenemos nosotros los docentes por aprender, asimismo, las experiencias de los colegas que son experiencias que han dado resultado en nuestro entorno cercano constituyen aprendizajes que nos permite mejorar

		reflexionar sobre la práctica pedagógica para el logro de aprendizajes. Las normas de convivencia socializadas para un buen clima institucional en los estamentos de la IE.		nuestra práctica pedagógica.
P.10	Reuniones continuas sobre rendimiento académico	Compromiso de la comunidad educativa, desde el director, docente, padres de familia y estudiantes.	Asistencia y participación de cursos de capacitación a través del MINEDU.	Soy integrante de un grupo de redes docentes líderes
P.11	Reuniones de trabajo docente sobre aprendizaje de los estudiantes	Capacitación en manejo de plataformas virtuales y programas sobre como enseñar a los estudiantes a través de un entorno informático	Participación de capacitaciones del MINEDU	A través del Director facilidades de capacitarnos y reuniones continuas con grupo de docentes de área
P.12	Proactivo y en equipo	La institución cuenta con equipamiento en las diferentes áreas para facilitar el trabajo de enseñanza	La capacitación que brinda la Ugel	Trabajo colaborativo talleres de trabajos colegiados. intercambio de experiencias educativas

P.13	El director promueve confianza y por ende garantizar la armonía entre todos y de esta forma el trabajo en equipo será 100% participativo donde en forma conjunta se toma decisiones en favor de todo el equipo.	Se da en su mayoría, pero aún falta, no tenemos espacios adecuados para atender a 30 estudiantes, el ambiente es muy reducido, en cuanto a la enseñanza, los conocimientos previos y la motivación es muy importante para que todas las acciones que realicemos sean satisfactorias.	Promueven los cursos de capacitación del Minedu para que participemos, en otro en particular no.	Son muy pocos porque para esto se necesitan ambientes con espacios adecuados y la participación activa y comprometida de toda la comunidad educativa: padres, estudiantes, docentes y autoridades.
P.14	Trabajo conjunto con los padres, aliados y colegas	Infraestructura y capacitación a docentes	Capacitaciones	Trabajo en equipo

## DIRECTOR Y SUBDIRECTORES

Grado Máximo Obtenido	<b>Liderar y gestionar la mejora escolar</b> ¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito?	<b>Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b> ¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las	<b>Fomento del desarrollo continuo</b> ¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?	<b>Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje</b> ¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?
-----------------------	--	--	---	--

		metas y compromisos de gestión escolar?		
licenciado	Se comunica los logros y las dificultades que presentamos en la búsqueda de nuestros objetivos.	Procuró desarrollar la empatía y motivar a los docentes, tolero errores, establezco metas y expectativas.	He recibido una variedad de cursos a distancia propuestos por el ministerio de educación en currículo, logros de aprendizaje, gestión de las IIEE entre otros.	Para convertir a nuestra escuela en una comunidad de aprendizaje se tiene que organizar y corresponsabilizar a todos los agentes educativos estudiantes, profesores, padres de familia, así se plantean espacios colegiados y asambleas.
Maestría	Como Director debo saber primero como administrar la I.E. y ser un líder para la comunidad educativa. Establecer y comunicar a la comunidad educativa las Normas y Reglamento Interno de la I.E. La I.E. se basa principalmente por los valores, cada bimestre se trabaja con la comunidad educativa sobre: Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Tolerancia; dependiendo la evaluación	I.E. con valores cada bimestre. Reuniones semanales con docentes que los necesitan para un acompañamiento pedagógico. Reuniones cada 15 días con todos los docentes sobre seguimiento de enseñanza y aprendizaje con los estudiantes. Seguimiento de reporte de estudiantes con	Capacitación presencial o a distancia solicitada por la UGEL, MINEDU u otras instituciones públicas y/o privadas para mejorar la metodología o trabajo con medios informáticos para fomentar la enseñanza sostenible para todos los estudiantes	Nuestra Institución Educativa Parroquial: Es democrática y humana, profesores comprometidos, una infraestructura equipada con material educativo y tecnológico, que garanticen la formación de estudiantes proactivos, con base sólida en valores humanos y cristianos en el marco de una cultura de paz, con conciencia ambiental y ciudadana

	<p>de los maestros. Todos los docentes se deben capacitar antes del buen inicio del año escolar - Norma Técnica denominada "Disposiciones para la prestación del servicio educativo en las instituciones y programas educativos de la educación básica para un buen acompañamiento pedagógico.</p>	<p>problemas de inasistencia, tardanza u otros para luego reunirnos con los padres de familia o apoderado.</p>		<p>que trasciendan en la transformación de la sociedad.</p>
--	--	--	--	---

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Ítem</b>	<b>Metodología</b>
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>				
¿Qué modelo eficaz está desarrollando la escuela para liderar y gestionar el desarrollo de las metas y resultados de la institución educativa pública de éxito escolar desde la perspectiva de los docentes y directivos?	- Describir el modelo eficaz de cómo se lidera y gestiona el desarrollo de las metas y resultados de la institución educativa pública de éxito escolar desde la perspectiva de los docentes y directivos.	<b>Categoría 1: Liderar y gestionar la mejora escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en conjunto con padres, docentes y aliados.</li> <li>• Seguimiento y monitoreo al docente en torno a los compromisos de gestión.</li> <li>• Delegación de funciones. Comunicación, confianza y armonía.</li> </ul>	¿Cómo lidera y gestiona las metas y resultados en su escuela de éxito el director?	Enfoque: Cualitativo Diseño es un estudio de Casos Unidad de Análisis Director Subdirector Docentes Técnica e Instrumentos Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada Análisis Documental.
<b>Preguntas Específicas</b> ¿Cuál es la eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje que se gestionan en la institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	<b>Objetivos específicos.</b> - Examinar la eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje que se gestionan en la institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y	<b>Categoría 2: Condiciones de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima escolar y soporte emocional</li> <li>• Ambiente escolar infraestructura y capacitación docente.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Capacitación tecnológica y de laboratorios.</li> </ul>	¿Qué condiciones para enseñanza aprendizaje se gestionan en su institución educativa para garantizar el cumplimiento de las metas y compromisos de gestión escolar?	Técnica para el procesamiento de Datos: Análisis de Contenido.

	compromisos de gestión escolar.				
¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua que ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?	Describir las oportunidades auténticas operativas que se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa exitosa.	<b>Categoría 3.: Fomento del desarrollo continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colegiado y participación en GÍA. Capacitación y actualización docente.</li> </ul>	¿Qué oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional ha recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito?	
¿Cuáles son las oportunidades auténticas operativas que se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa exitosa?	Conocer las oportunidades de aprendizaje continuo o formación profesional continua que han recibido para cooperar en las metas institucionales y ser una escuela de éxito.	<b>Categoría 4. Acceso a auténticas oportunidades de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía y trabajo colegiado.</li> <li>• Capacitaciones y actualizaciones</li> <li>• Evidencias e innovación</li> <li>Redes</li> </ul>	¿Qué oportunidades auténticas se promueven en comunidades de aprendizaje para la transformación de su práctica educativa?	