



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma en
especialistas y directivos de Educación Básica Regular en Lima
Metropolitana, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Mayuri Campos, Betty Flor (orcid.org/0000-0002-4345-7890)

ASESORES:

Dra. Silva Narvaste, Bertha (orcid.org/0000-0002-2926-6027)

Mtro. Romani Allende, Freddy Gamaniel (orcid.org/0000-0002-1054-6715)

Dr. Ochoa Tataje, Freddy Antonio (orcid.org/0000-0002-1410-1588)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA-PERÚ

2024

Dedicatoria

A mis padres porque siempre serán la inspiración para mi desarrollo personal y profesional. A mi familia, por el cariño y por el aliento en todos mis proyectos. ¡Mi amor y gratitud a ustedes!

Agradecimiento

A mis maestros y compañeros de la UCV, por compartir experiencias y aprendizajes, que me enriquecieron. A mis colegas especialistas y directivos, por su ayuda desinteresada en el desarrollo de esta investigación y en la concreción de este proyecto profesional.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SILVA NARVASTE BERTHA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma en especialistas y directivos de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana, 2023", cuyo autor es MAYURI CAMPOS BETTY FLOR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 26 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SILVA NARVASTE BERTHA DNI: 45104543 ORCID: 0000-0002-2926-6027	Firmado electrónicamente por: BSILVAN el 11-01- 2024 19:52:50

Código documento Trilce: TRI - 0708768



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MAYURI CAMPOS BETTY FLOR estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma en especialistas y directivos de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
BETTY FLOR MAYURI CAMPOS DNI: 22300517 ORCID: 0000-0002-4345-7890)	Firmado electrónicamente por: BMAYURIC el 26-12- 2023 23:10:20

Código documento Trilce: TRI - 0708765

Índice de contenidos

CARÁTULA	
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iii
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE LA AUTORA	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
III. METODOLOGÍA	30
3.1 Tipo y diseño de investigación	30
3.2 Variables y operacionalización	31
3.3 Población, muestra y muestreo	32
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5 Procedimiento de recolección de datos	34
3.6 Método de análisis de datos	35
3.7 Aspectos éticos	36
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN	44
VI. CONCLUSIONES	50
VII. RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS	53
ANEXOS	60

Índice de tablas

Tabla 1. Validez de contenido de los instrumentos	25
Tabla 2. Tabla de prueba de confiabilidad de los instrumentos de medición	25
Tabla 3. Baremo: Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma	27
Tabla 4. Tabla de frecuencia del LEI y GEA en especialistas y directivos de EBR	28
Tabla 5. Tabla de frecuencia de prácticas de liderazgo y mejora continua	29
Tabla 6. Tabla de frecuencia de asistencia técnica y cultura organizacional	30
Tabla 7. Tabla de frecuencia de colaboración efectiva y CAP	31
Tabla 8. Prueba de correlación de las variables LEI y GEA	33
Tabla 9. Correlación de las dimensiones prácticas de liderazgo y mejora continua	34
Tabla 10. Correlación de la asistencia técnica y cultura organizacional	35
Tabla 11. Correlación de las colaboración efectiva de LEI y CAP	36

Índice de figuras

Figura 1. Niveles del sistema educativo peruano	16
Figura 2. Esquema lógico del diseño correlacional	25
Anexos	
Figura 3. Niveles de las variables LEI y GEA	
Figura 4. Niveles de las prácticas de liderazgo y mejora continua	
Figura 5. Niveles de la asistencia técnica y cultura organizacional	
Figura 6. Niveles de colaboración efectiva y CAP	

RESUMEN

La investigación propuso como objetivo, establecer la relación entre el liderazgo educativo intermedio (LEI) ejercido por el especialista y la gestión escolar autónoma (GEA) del directivo en las instituciones educativas de la Educación Básica Regular en Lima Metropolitana, 2023. Se empleó una metodología con enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, y de corte transversal. La muestra se integró por 35 especialistas del AGEBRE y del ASGESE de la UGEL01 quienes brindan asistencia técnica, asimismo por 35 directivos de esta jurisdicción; cada uno fue consultado través de un cuestionario de escala Likert (se aplicó uno para cada grupo muestral), ambos instrumentos son confiables dado que pasaron por validación de juicio de expertos (un temático, un estadístico y un metodólogo), Su confiabilidad se logró mediante prueba piloto y procesamiento mediante Alfa de Cronbach, se alcanzó 0,865 para LEI y 0,909 en GEA. Los resultados determinaron que existe relación significativa directa entre el liderazgo educativo intermedio y la gestión escolar autónoma, $Rho= 0,508$ $p\text{-valor}= 0,002$, es decir existe una correlación moderada entre la labor y asistencia técnica del especialista y la mejora de las capacidades directivas para el desarrollo de una gestión escolar autónoma.

Palabras clave: asistencia técnica, liderazgo, gestión, mejora continua.

ABSTRACT

The research proposed as an objective to establish the relationship between the intermediate educational leadership (LEI) exercised by the specialist and the autonomous school management (GEA) of the director in the educational institutions of Regular Basic Education in Metropolitan Lima, 2023. A methodology was used with a quantitative approach, basic type, non-experimental design and descriptive-correlational scope, and cross-sectional. The sample was made up of 35 specialists from AGEBRE and ASGESE of the UGEL01 who provide technical assistance, as well as 35 managers from this jurisdiction; each was consulted through a Likert scale questionnaire (one was applied to each sample group), both instruments are reliable given that they underwent validation by expert judgment (a thematic expert, a statistician and a methodologist). Their reliability was achieved through pilot test and processing using Cronbach's Alpha, 0.865 was reached for LEI and 0.909 in GEA. The results determined that there is a direct significant relationship between intermediate educational leadership and autonomous school management, $Rho = 0.508$ $p\text{-value} = 0.002$, that is, there is a moderate correlation between the work and technical assistance of the specialist and the improvement of managerial abilities to the development of autonomous school management.

Keywords: technical assistance, leadership, management, continuous improvement.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel global, la Organización de Naciones Unidas (ONU) expresó en el documento: Agenda para el desarrollo al 2030, la exigencia de que todos los sistemas educativos requieren responder a las demandas y desafíos de una sociedad emergente que se transforma día a día, es decir que pueda ofrecer a sus estudiantes, un servicio educativo de calidad, que incluya a todas y todos, que además contribuya al desarrollo de su potencial, para que alcancen el desarrollo personal y forjen su proyecto de vida con prosperidad. En la actualidad, la realidad educativa se marca desfavorable, principalmente por el desfase con el avance de la ciencia y la evolución del conocimiento. Al respecto, el informe de la cumbre del año 2022 “Transformando la educación” difundido por la UNESCO expresan la necesidad de recuperarnos prontamente de los efectos del COVID 19 para priorizar la atención a estudiantes con mayores necesidades de aprendizaje y a aquellas más vulnerables.

La construcción de sistemas resilientes, efectivos y eficientes propuestos en la cumbre del 2022 para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030, representa un desafío significativo. Así también lo había señalado, Fullan (2015) desde su experiencia en Ontario – Canadá; identificó que el sistema carecía de una línea de apoyo y que su funcionamiento estaba fragmentado, lo que resultaba en una falta de cohesión entre sus componentes y obstaculizaba el cambio de paradigmas. Aquella situación había generado incertidumbre y estrés, tanto en directores como en docentes.

Al igual que lo ocurrido en Ontario, para Pascual y Orrego (2022) existe un nivel que ha cobrado rápida relevancia en el contexto educativo territorial, que sin embargo están sujetas a las estructuras de los gobiernos de turno en cada país; es decir no solo son necesarias condiciones de infraestructura y equipamiento; sino en la calidad de la participación de colaboradores del nivel educativo intermedio.

De igual manera estos autores ponen en relevancia las experiencias en los sistemas educativos desarrollados por Japón, centralista; y de Nueva Zelanda, promotora de la autonomía; sin embargo, en ambos casos quedó claro que les fue necesario desarrollar instituciones en el nivel medio que aterrice las estrategias de mejora en los territorios.

En España en el 2008, se otorgó al director la responsabilidad principal en la mejora del sistema educativo. De manera similar sucedía en Chile. Al respecto Bolívar (2010), se reconocía la importancia del liderazgo pedagógico, no obstante, este era restringido tras la priorización de otras condiciones, como la organización y planificación de la institución educativa, entre otras.

En nuestro país, el sistema educativo peruano está organizado en tres niveles de gestión. De acuerdo al artículo 79 de la Ley N° 28044 - Ley General de Educación, el MINEDU define y dirige la política educativa nacional es decir a nivel macro. En el nivel meso, la DRE Lima Metropolitana y las UGEL; en el nivel micro, de acuerdo a los artículos 142 de su reglamento, es el director quien gestiona la IE de manera integral.

En el contexto descrito, de acuerdo a sus funciones y según RVM.N°035-2020-MINEDU, las DRE y UGEL son las encargadas de brindar asistencia técnica en aspectos administrativos y pedagógicos. Como órganos desconcentrados en LM y operativos están subordinadas presupuestalmente al MINEDU, con limitada autonomía para atender a un territorio con tanta diversidad y problemáticas. Es desde este nivel, que el especialista debe fortalecer capacidades directivas para movilizar al nivel micro, donde se demanda este liderazgo en directivos que no siempre responde al perfil que se demanda para esa función, porque no fueron formados ni capacitados para este cargo.

Desde el año 2003, en el Perú se inició la descentralización educativa; considerando después de promulgada la ley de bases de la descentralización N°27783 en julio del 2002, es decir hubo impulso para que

las regiones gestionaran la atención a sus propias necesidades. Esto también se sostiene en el artículo 63 de la LGE N° 28844 que estableció la administración del sector educativo nacional como descentralizada, simplificada, participativa y adecuada a los contextos educativos diversos, promoviendo la gestión con actuar autónomo; sin embargo hasta la fecha es una demanda de directivos, porque se continua con acciones administrativas absorbentes, que no se vinculan directamente a la mejora educativa; aun siendo considerada desde el año 2016, en su objetivo estratégico sectorial 5, es decir fortalecer la gestión desde las instituciones educativas e nivel intermedio (DRE-UGEL) y nacionales (MINEDU-Órganos adscritos), como política priorizada desde el Plan estratégico Sectorial Multianual al 2026.

Al respecto de la descentralización, el Grupo de Análisis para el Desarrollo-GRADE (2017) en su estudio “El estado de la educación en el Perú”; reconoce la necesidad de atender los territorios, y para ello pone en relevancia al nivel intermedio señalando que se necesitaba contar con apoyo y asesoría desde las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), para lo cual, estas debían ser fortalecidas en sus capacidades, mejorar la cultura institucional y autonomía.

Desde el rol del especialista, no solo se debe favorecer el conectar las escuelas, las comunidades educativas e impulsar la mejora de estos núcleos, sino que se requiere poder aportar y proponer hacia arriba (Rincón Gallardo, 2018), es decir, que quienes sostienen políticas educativas asuman las decisiones más pertinentes dadas a conocer desde el territorio, evitando la recarga de actividades al especialista, debido a la diversidad de evaluaciones a directivos y docentes, propuestas por el MINEDU de manera constante.

Tal como lo expresan Anderson, et al (2021), para lograr mejoras educativas en las IIEE, existe poca atención a quienes son responsables de acompañar desde el nivel intermedio, lo que dificulta una gobernanza educativa de éxito. Mientras Raczynski (2012) expresa que este nivel intermedio tiene la función de ser una bisagra que permite el equilibrio, entre

el ímpetu de las II.EE. que son base del sistema y las directrices del ente rector en el país.

En el nivel micro, en las IIEE, los reportes obtenidos en la plataforma del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Educativo (SIMON), en el año 2022, se observó que un 30% de directores no implementa Comunidades de Aprendizaje Profesional como estrategia para la propia autoformación y mejora de la práctica docente en la IE.; y otro 25%, no posibilita espacios de fortalecimiento pedagógico como GIAs, RTC, pasantías, asesorías personalizadas, entre otras, porcentajes que podrían elevarse en la UGEL01, que atiende a diez (10) distritos de Lima sur, y que cuenta cada año con directivos “noveles” en la gestión institucional.

En ese escenario educativo, la autonomía se vincula a una gestión por procesos, y por resultados, teniendo como enfoque la mejora continua en la gestión escolar. Se enfrenta a una cultura organizacional con una prevalencia de docentes que manifiestan mayoritariamente trabajo individual, con poca participación e involucramiento en la gestión y en la toma de decisiones; esto se complejiza, al igual que en el nivel intermedio, por la recarga administrativa que se exige, lo cual ocupa gran parte del tiempo quedando limitada la asistencia técnica, acrecentando la situación descrita respecto de la gestión escolar y que afectaría al logro de aprendizajes.

Frente a esta realidad, surgen el problema general de esta investigación fue: ¿De qué manera se relaciona el LEI del especialista y la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 - SJM, 2023?, asimismo los problemas específicos: ¿De qué manera se relaciona las prácticas de liderazgo del especialista y la mejora continua referido a la GEA del directivo de las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023?, ¿De qué manera se relaciona la asistencia técnica del especialista y la cultura organizacional referida a la GEA del directivo en IIEE de la UGEL 01 - SJM de Lima, 2023? y ¿De qué manera se relaciona la colaboración efectiva referida al LEI y la comunidad de aprendizaje de la GEA en las II.EE. de la UGEL 01 - SJM de Lima, 2023?

Esta investigación, desde una perspectiva teórica, se fundamentó en la integración de diversos aportes de autores en relación a las variables de estudio. Por consiguiente, los resultados que se obtuvieron contribuirán al enriquecimiento del conocimiento científico en relación a la realidad descrita en la UGEL 01. Desde una perspectiva práctica, la justificación se centró en evaluar el grado de valoración entre las variables, lo cual facilitará la formulación de estrategias orientadas a mejorar la pertinencia de la intervención del nivel intermedio, es decir de los especialistas de UGEL01 en la mejora del liderazgo del directivo en la gestión escolar. Además, la justificación metodológica se centró en un enfoque cuantitativo, que involucró encuestas y aplicación de cuestionarios para cada variable. A través de este enfoque, se pretendió evaluar la validez y confiabilidad de estos instrumentos, para garantizar así la adecuada recopilación de datos e información sobre una muestra del nivel intermedio y micro del sistema educativo peruano para favorecer su mejora continua.

El objetivo general: Establecer la relación entre el LEI del especialista y la GEA del directivo de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023. Los objetivos específicos: Determinar la correspondencia que subsisten entre las dimensiones: (1a) Prácticas de liderazgo, (1b) asistencia técnica, (1c) colaboración efectiva, referidas al LEI del especialista y las dimensiones: (2a) mejora continua, (2b) cultura organizacional y (2c) comunidades de aprendizaje profesional, referidas a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

En tanto la hipótesis general se definió: Existe relación significativa entre el LEI de los especialistas y la GEA de directivos en las II.EE. de la UGEL 01 SJM de Lima, 2023. En las hipótesis específicas: Existe correspondencia significativa entre las dimensiones: (1a) Prácticas de liderazgo, (1b) asistencia técnica, (1c) colaboración efectiva, referidas al LEI y las dimensiones: (2a) mejora continua, (2b) cultura organizacional y (2c) comunidades de aprendizaje profesional, referidas a la GEA en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En referencia a la revisión de estudios desarrollados a nivel nacional, sobre la variable liderazgo educativo intermedio, Alcaino et al. (2022) llevaron a cabo un análisis del Programa Integrado para la Mejora de los Aprendizajes implementado por la UGEL Chucuito, en Puno, desde el 2017, considerando la perspectiva del acompañamiento pedagógico a las II.EE. El enfoque de la investigación se centró en cuatro áreas identificadas como necesidades de apoyo técnico (AT) para directivos y docentes, que son: Escuelas innovadoras, redes educativas; grupos de Interaprendizaje y el sistema de formación permanente. La investigación describió la estructura organizativa de la UGEL con el objetivo de comprender su función en el sistema educativo peruano. Se buscó comprender sus responsabilidades en este contexto y cómo interactúa con otros niveles del MINEDU, para llevar a cabo las acciones del programa. Se concluyó que el Área de Gestión Pedagógica (AGP) se enfrenta a dos desafíos significativos para cumplir con sus funciones. En primer lugar, la limitación de recursos financieros disponibles para realizar un acompañamiento de calidad. En segundo lugar, se enfrenta a una escasez de recursos humanos, en particular de especialistas, a quienes se les asigna una carga excesiva de responsabilidades.

Chamoly y Palomino (2021) presentaron su investigación que tuvo como propósito: identificar las características que debería tener la adecuada gestión de la atención para los usuarios de la UGEL en la región de San Martín. Es una investigación básica con un diseño no experimental de naturaleza descriptiva con un enfoque transversal. Se recogieron datos, a partir de la aplicación de un cuestionario. Los resultados obtenidos revelaron opiniones divergentes entre los usuarios con respecto a efectividad de los servicios proporcionados por los empleados de diversas áreas de la UGEL de San Martín. Un 42% consideró que la calidad del servicio era "Baja", el 37% la calificó como "Media" y el 21% la describió como "Alta". En contraste, desde la perspectiva de los trabajadores de la UGEL, la calidad de este servicio se situó en un 62% en "Media", seguido de un 18% en "Baja" y un 20% en "Alta". Como conclusión, se determina que la gestión de calidad de

la entidad se percibe como "regular", lo que refleja un descontento por parte de los usuarios con el servicio ofrecido por la UGEL. Además, se destacó que ambas percepciones (las de los usuarios externos y las de los trabajadores de la UGEL) difieren significativamente.

Asmat (2020) presentó su tesis titulada "Competencias administrativas en el proceso de descentralización en la UGEL 02 - Rímac en Lima metropolitana, durante el período 2015-2019". El objetivo de este estudio fue describir las competencias administrativas que surgieron después del inicio del proceso de descentralización en la UGEL. La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, se clasifica como un estudio de naturaleza básica y se utiliza un diseño de análisis de caso. Para recopilar datos, se emplearon entrevistas en profundidad y revisión documental. Los resultados principales de la revelaron que, desde una perspectiva legal, la UGEL forma parte del sistema educativo descentralizado y se organiza de manera que goza de autonomía en aspectos pedagógicos, administrativos, recursos humanos y financieros. No obstante, se concluye que, a pesar de contar con un marco normativo para su funcionamiento, su capacidad presupuestaria es limitada y las competencias y funciones que le son delegadas están mayormente dirigidas hacia el logro de metas establecidas, especialmente por el MINEDU.

Rodríguez (2018) investigó sobre la gestión escolar y compromiso organizacional. Este estudio fue realizado en las II.EE. de la Red 09, UGEL 02, Rímac. Se propuso investigar la conexión entre estas dos variables. Su enfoque comprendió una investigación básica, de nivel correlacional, con un método hipotético deductivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La población en estudio constaba de 225 docentes de nivel secundaria de esta red, con una muestra de 142 profesores mediante un muestreo probabilístico. La información se recopiló a través de encuestas utilizando cuestionarios, que se sometieron a validación por expertos y se evaluó su confiabilidad mediante el estadístico de confiabilidad (Alfa de Cronbach). En conclusión, existe una relación positiva significativa ($Rho = 754$) entre la GE y el CO, con mayor significatividad en lo normativo ($Rho = ,780$).

se tuvo a Delgado y Samillán (2017), quienes realizaron una indagación que tuvo como punto de inicio, la implementación del taller: "Soy líder" con el propósito de mejorar las habilidades de directores para liderar una institución educativa en Cerro Colorado, Arequipa, en el año 2017. Su objetivo principal consistió en evaluar de qué manera la participación en este taller influye en el desempeño de los directivos. La investigación se clasificó como descriptiva y experimental, y su diseño es de carácter experimental. La muestra fue no probabilística intencional, participaron 20 directores del distrito de Cerro Colorado, Arequipa. Para llevar a cabo la evaluación, se administró un cuestionario que constó de 33 ítems. Los resultados del estudio confirmaron que la participación en el taller condujo a una mejora en las capacidades de liderazgo de los directores. De hecho, se observó un desempeño positivo en cómo ejercer el liderazgo, lo que se reflejó en un valor de $t=8.413$ y un nivel de significancia $p<0.05$, el cual resultó ser menor que el valor de referencia ($p<0.05$).

A nivel internacional, Rodríguez (2023) en su artículo: "Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática" describe como los niveles intermedios de diversos sistemas educativos se han convertido en referentes de investigación importantes debido a que son los impulsores de políticas que han desarrollado compromiso con la mejora de aprendizajes y por tanto consideran la necesidad del desarrollo de capacidades de líderes escolares y docentes. Un trabajo cuyo propósito fue examinar a profundidad la literatura sobre el apoyo del nivel intermedio a líderes educativos. Se revisaron quince artículos, conocimientos que fueron sintetizados y publicados entre 2010 y 2021, a través de un estudio descriptivo exploratorio y de análisis de casos. Los artículos se seleccionaron mediante búsqueda en bases de datos internacionales (Scopus, ERIC, WoS y SciELO). Los resultados muestran que este campo es un foco emergente para la indagación dan cuenta de que el estudio del apoyo y asistencia a líderes intermedios como factor crítico en el apoyo a líderes escolares.

Pineda et al. (2021) llevaron a cabo un estudio titulado "Relaciones entre coordinadores Municipales y directores de Escuelas Públicas en Chile". En

este estudio se exploraron las dinámicas de colaboración entre los municipios y las entidades del nivel local e intermedio en relación con las instituciones educativas. El objetivo principal era examinar las perspectivas y roles de estos actores al promover planes de mejora de acuerdo a las políticas educativas vigentes en Chile. El estudio se basó en un enfoque de estudio cualitativo y se realizó en un municipio de Santiago. Se entrevistaron a cuatro coordinadores municipales y seis directores de escuelas públicas. Al concluir la investigación; los directores reconocen que, debido a la planificación conjunta de iniciativas con los actores municipales, se ha producido una mejora significativa en su relación. Esto ha llevado a un trabajo más cercano y sistemático entre ambas partes. En resumen, esta investigación contribuye a la comprensión de la colaboración funcional y propositiva entre los involucrados en la educación chilena y destaca su importancia en los procesos de mejora escolar.

Ascorra et al. (2020) llevaron a cabo un estudio con el propósito de desarrollar y validar una escala que permitiera evaluar cómo se gestionaba la convivencia escolar. Se administró a un grupo de 678 directores de instituciones educativas en Chile, que funcionan como sostenedores. Los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios permitieron evaluar la estructura de este instrumento. Los resultados confirmaron su validez y confiabilidad. Esta escala proporciona parámetros para describir la gestión a nivel intermedio e identifica dimensiones que serían la base para las mejoras. El instrumento aplicado contiene 20 ítems, dividido en dimensiones: planificación de la convivencia escolar, planificación desde la evidencia, recursos humanos y financieros. Estudios realizados por Salinas y Raczynski en 2009, así como por Gallardo en 2010 identificaron que la gestión a nivel de los distritos educativos ha estado mayoritariamente centrada en la gestión de recursos y el cumplimiento de indicadores de la política pública. Hay una falta de avance significativo entre los sostenedores; por ejemplo, en cómo se percibe el manejo del tiempo que los profesionales de la escuela dedican a sus tareas.

Espínola et al. (2017) publicaron un artículo que se enfoca en la política de Subvención Escolar Preferencial destinada a estudiantes vulnerables. Esta política introdujo objetivos de aprendizaje de alta demanda, así como cambios en las acciones de liderazgo en las identificarlas en los directivos y especialistas que se relacionaban con la probabilidad de lograr estos objetivos. escuelas. El propósito de la investigación era El estudio utilizó una metodología mixta que incluyó una etapa cuantitativa con aplicación de encuestas a estos dos agentes educativos, y a profesores, así como una fase cualitativa con entrevistas en ocho escuelas. La muestra del estudio incluída 204 escuelas. Se obtuvieron resultados estadísticos significativos $*p < 0,01$ $**p < 0,05$ $\dagger p < 0,1$. En conclusión, se encontró que el recojo de evidencias de la práctica en el aula y la devolución proporcionada a los docentes por parte de los directivos aumenta la probabilidad de cumplir los objetivos. Por otro lado, está probabilidad disminuye en las instituciones que sienten que su autonomía está limitada debido a que las decisiones son tomadas de manera centralizada por los sostenedores.

La epistemología que guía el presente trabajo se describe desde un enfoque sistémico; para Senge (1990) el pensamiento sistémico produce un cambio de mentalidad y enfoque, lo cual permite la transformación y el aprendizaje permanente de una entidad. Un sistema educativo, definición aceptada en el campo educativo (no se le atribuye autoría específica), se refiere a un conjunto de elementos que incluye estructuras, instituciones, políticas, regulaciones y procedimientos destinados a organizar y supervisar la educación en un país o una región específica. Su propósito fundamental es establecer una infraestructura y un marco que permita la provisión de educación formal a los estudiantes. decir que el sistema educativo se constituye en una parte de un conjunto de varios niveles: macro, meso, micro y diversos actores implicados en ellos, los mismos que desde su naturaleza normativa y como ente rector se inicia en el MINEDU.

El ecosistema educativo en el Perú también ha experimentado reformas y cambios en los últimos años, esto con el objetivo de mejorar el servicio educativo y garantizar el acceso a la educación para todos. En estos días,

este sistema enfrenta desafíos en términos de acceso, equidad y calidad tal como se describen en el documento: Evaluación de los avances del Perú hacia el ODS 4– educación de calidad, lo que conlleva a la exigencia a replantear las políticas, normas, programas y estrategias de intervención educativa.

El MINEDU y otras instituciones educativas en nuestro territorio trabajan en la supervisión, regulación y mejora del sistema educativo para alcanzar niveles de calidad en donde los estudiantes tengan oportunidades de aprendizaje adecuados.

Desde el campo de actuación centrado en el enfoque sistémico, se define que la forma de asumir todo lo que nos rodea o acontece no puede considerarse de manera fragmentada o sesgada, sino que tiene que constituirse como parte del todo. Según Buckley (1970) no se trata de una suma de componentes, sino un conjunto en donde todo se manifiesta en interrelaciones permanentes, integradamente; más o menos estables, en la que se percibe un todo con un grado de continuidad, pero a la vez de limitación.

En nuestro contexto, las políticas en educación, muestran rutas de implementación en el territorio y/o a nivel local; siempre es necesario identificar que estas no pueden subdividirse en subsistemas independientes, es así que el nivel intermedio, donde se ubican las DRE y UGEL deben responder a demandas del país para buscar estrategias que mejoren resultados de aprendizaje, es decir estudiantes que alcancen los aprendizajes del perfil de egreso, en el que la educación básica contribuya a la formación del ciudadano que se necesita formar. Entonces funcionar como sistema sería la clave, según lo expresa Mendoza (2019) el enfoque de sistema en una organización puede resultar ser una red compleja en el que no siempre las partes trabajan juntas, con lo cual se necesita coherencia para lograr la atención a las necesidades del nivel micro, es decir en las instituciones educativas y en aquellos que la dinamizan: directivos y docentes.

La primera variable estudiada en la presente investigación es el liderazgo educativo, según Sierra (2016) es la capacidad que permite influir deliberadamente en otros con el fin de alcanzar mejores resultados en el aprendizaje en estudiantes. Este tipo de liderazgo se manifiesta en todos los niveles educativos. Se caracteriza por ser un proceso en el que se observa la influencia, las relaciones que se comparten además se distribuyen, se recogen aportes y está guiado por un propósito y dirección colectiva.

En las instituciones educativas, la responsabilidad del liderazgo recae en el director o el equipo directivo, cuya labor es dinamizar la mejora del nivel de logro de aprendizaje. Desde 2012, según lo indicado en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, se ha destacado la importancia de este rol en el ecosistema escolar, incluyendo cómo ejercer su liderazgo y la gestión de la escuela. Esto alineado a acciones orientadas hacia la consecución de las competencias y estándares de aprendizaje (Minedu, 2014, p. 19). El director es reconocido como un agente clave para promover cambios, tanto en la creación de condiciones favorables para el aprendizaje como en la gestión presupuestaria, administrativa, de recursos, pero esencialmente como líder pedagógico.

Sierra (2016) menciona que una institución que pretende adoptar y aplicar un enfoque sostenible requiere de un líder educativo que comparta esa misma visión. Esto implica comprender y ser consciente de la necesidad de transformar la educación en el marco de un sentido y conducta ética. Es fundamental reconocer que los principios y valores desempeñan un papel integral en todos los procesos e interacciones dentro del ámbito educativo. Desde esta perspectiva, se evidencia el papel del líder como un agente social que no solo influye en la transformación de vidas y en su entorno inmediato, sino que también asume la responsabilidad de su propio bienestar y cuidado.

Desde esta perspectiva de responsabilidad social y para alcanzar mejores niveles de calidad educativa, hay necesidad de prestar mayor atención a las prácticas docentes, debido a la disminución del nivel satisfactorio en las evaluaciones censales de estudiantes en Lima Metropolitana, según la Unidad de Medición de la Calidad de los Aprendizaje

(UMC) los resultados de la evaluación muestral en competencias matemáticas recogidos el 2022, en 2do y 4to de primaria alcanzaron 13% y 27% en nivel de satisfactorio, respectivamente y en 2do de secundaria, el 19,6%. En lectura (48%, 40,5% 29,6%) y Ciencia y tecnología (en 2do secundaria el 17,8%).

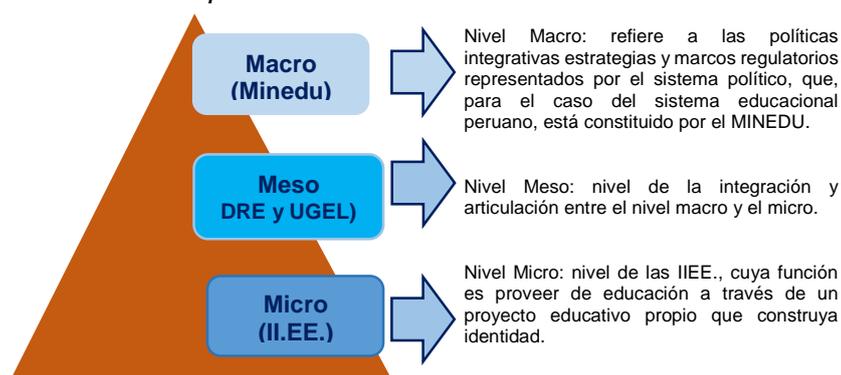
Frente a estos datos, se continúa cuestionando la capacidad de los maestros, pero se identifica también la necesidad de fortalecer su práctica. En principio, se hace necesario, reevaluar el accionar de directivos desde su gestión, además de los líderes de nivel intermedio, en diferentes áreas operativas y de soporte, reconociendo que su liderazgo es fundamental, dado que proporcionan asistencia técnica y movilizan las políticas educativas en el territorio de la UGEL01.

Según Alles (2002), cuando se aborda el concepto de liderazgo, se destaca la importancia de que todas las personas adquieran esta habilidad fundamental, que a menudo es catalogada como una habilidad interpersonal, que es altamente demandada en la actualidad para desenvolverse en diversos ámbitos, principalmente en el profesional. Si nos enfocamos en el contexto educativo peruano, así como de la región, resulta esencial que los actores que lideran procesos y participan de diversos niveles de toma de decisiones, desarrollen esta habilidad, para cumplir eficazmente con sus roles y objetivos.

Es relevante describir que, en la estructura organizacional del sistema educativo peruano, se identifican tres (03) diferentes niveles de implementación de políticas educativas públicas:

Figura 1

Niveles del sistema educativo peruano



Según muestra la imagen, el nivel meso o nivel central tiene como tarea fundamental enlazar los niveles macro y micro, es en este nivel intermedio donde se concretiza las acciones del equipo de especialistas de las DRE de Lima Metropolitana y sus siete (07) UGEL, cuyo accionar está basado en la Ley Marco de la Descentralización de la Gestión del Estado, Ley N° 27783, que sostienen al sistema educativo en el nivel medio, desde su conocimiento y apoyo a la gestión escolar y técnico-pedagógico. Por tanto, es tarea del especialista de este nivel; su contextualización, adaptación y adecuación al territorio, complementándose con el monitoreo, seguimiento y supervisión de los mismos; tal como también lo establece la RM N° 215-2015-MINEDU: Manual de Operaciones de la DRELM – UGEL.

Sobre el rol del nivel intermedio, Hargreaves y Ainscow (2015) expresaron que, en investigaciones realizadas en Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, los reconocen como figuras claves de democracia local, ya que representan el punto de apoyo para la transformación. Son los encargados de establecer vínculos con IIEE fomentando su compromiso hacia el logro de estándares de calidad, desde la implementación del currículo escolar, el desarrollo de la enseñanza y el propio liderazgo directivo.

Asimismo, Firestone (2009) explicó que, a partir del análisis de la realidad misma, los actores intermedios gestionan estrategias de articulación estrecha y flexible para la mejora, articulando su accionar con directivos y docentes. Este acoplamiento implica la orientación y colaboración permanente, la planificación conjunta y el cumplimiento de responsabilidades compartidas sobre los resultados de aprendizaje. Por otra parte, Hargreaves y Ainscow (2015), los actores intermedios comparten una diversidad experiencias, pero además median y administran reformas. Su objetivo es lograr el cambio desde ese trabajo colectivo, pasando de ser autoridades superiores a autoridades que trabajan horizontalmente con las comunidades educativas.

Fullan (2015) investigador canadiense, describió el nivel intermedio desde una visión sistémica, resaltando su función estratégica como el

elemento que coordina la gestión educativa escolar y la conecta con los otros niveles del sistema educativo en su conjunto, así, para fortalecer su capacidad y funcionamiento interno aplicaron la influencia deliberada en su totalidad. Hargreaves y Ainscow (2015) y Harris y Jones (2017) coinciden en que el nivel intermedio implementa las políticas educativas nacionales, adaptándola en función del contexto local o de territorial, considerando el principio de relevancia al aplicarlas. Cuando persiste una fuerte dependencia económica y de objetivos - metas con el nivel macro (MINEDU), la DRE Lima Metropolitana como órgano desconcentrado y sus UGEL podrían limitar su proyección para implementar de una política regional.

Según Dos Santos (2016) el liderazgo en el nivel intermedio se enfoca en el territorio, busca mejorar la prestación de servicios educativos, elevar el rendimiento escolar y compartir la responsabilidad dentro de la comunidad. En este sentido, es esencial combinar este enfoque territorial desde el análisis de las particularidades del contexto, de lo sociocultural, geográfico y económico con la efectividad del servicio educativo. La cooperación se basa en sus tradiciones culturales, políticas e históricas, y busca abordar problemas comunes de acuerdo a sus intereses compartidos y prioridades. El fin es determinar fortalezas y limitaciones de la gestión escolar y de la propia asistencia técnica para proponer mejoras.

En el liderazgo a nivel intermedio, se encuentran los miembros de los equipos de apoyo. Estos especialistas, además desempeñan un papel crucial al establecer conexiones entre las instituciones educativas, fomentando la colaboración y el aprendizaje conjunto. Siguiendo la perspectiva de Hadfield y Chapman (2009), estos líderes tienen la característica distintiva de crear una coordinación estable entre las escuelas con el objetivo de formar una red que facilite la socialización de experiencias entre pares institucionales. A través de su trabajo, también promueven la creación de buenas prácticas y facilitan espacios de colaboración con otros líderes del nivel intermedio.

En adelante se definen las dimensiones que serán los referentes de esta investigación, sobre la primera dimensión: sobre prácticas de liderazgo,

Kouzes y Posner (1997) en la práctica, es común encontrar grupos de personas que, individualmente, tienen un alto desempeño y una fuerte autoeficacia, lo que significa que creen en sus propias capacidades. Sin embargo, pueden mostrar una baja eficacia colectiva, lo que implica que no confía en la capacidad del grupo en su conjunto para alcanzar sus metas.

Para Bandura (2000) este comportamiento se debe a las interacciones que ocurren a nivel del grupo. Por lo tanto, alcanzar eficacia de grupo se deriva de la compleja red de interacciones que ocurren entre ellos. Según Feltz y Lirgg (1998) un elemento fundamental que distingue a un equipo es la interdependencia entre sus miembros, la cual se determina por la naturaleza de la tarea, los objetivos y los resultados que buscan alcanzar.

En su investigación, Kouzes y Posner (1997) describen las conductas de un líder eficaz, concluyeron que el liderazgo efectivo se puede resumir en cinco comportamientos o prácticas que son observables y, por lo tanto, pueden ser aprendidos. Estos son desafiar el proceso, inspirar a otros una visión compartida, habilitar para actuar, que otros puedan desarrollarse también; servir de modelo y brindar aliento. Señalaban que esos comportamientos constituyen el conjunto de prácticas de liderazgo y engloban la idea de desafiar los procesos establecidos, inspirar la creación de una visión compartida, empoderar a otros para la acción, servir como ejemplo a seguir y proporcionar apoyo y aliento.

Respecto a la segunda dimensión: asistencia técnica, según la RVM N°035-2020-MINEDU, se describe como una estrategia destinada a fortalecer capacidades y proporcionar herramientas para abordar de manera específica desafíos críticos en los procesos estratégicos, operativos y de soporte relacionado con la gestión educativa. Estas acciones se adaptan y diversifican según la instancia de gestión educativa, ya sea a nivel de las DRE o las UGEL en el territorio. El objetivo principal es contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades en materia de educación.

En este sentido, la DRE Lima Metropolitana ofrece asistencia técnica alineada a las funciones definidas en el reglamento de la Ley General de Educación. Esto implica supervisar y evaluar la gestión de las UGEL, brindando asistencia técnica tanto en aspectos administrativos como pedagógicos, con el objetivo de promover una mejora continua en sus procesos y servicios. Por su parte, cada UGEL es responsable de brindar asistencia técnica a las II.EE. públicas y privadas de la EBR.

Sobre la tercera dimensión, esta es referida a la colaboración efectiva, considerada una de las habilidades más potentes para el desarrollo profesional y laboral, de acuerdo al Tecnológico de Monterrey tiene que ver con crear una cultura de liderazgo orientado al bienestar de las personas. Ello favorece un clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva, es tener la disponibilidad y apertura para apoyar a otros compañeros, es poder mantenerlos motivados y aplicar retroalimentación de acuerdo a las necesidades que se presenten en el equipo.

Para Hanson y Spross (2005) la colaboración es un proceso en movimiento constante que requiere que dos o más personas se involucren de manera genuina y positiva para abordar desafíos, adquirir conocimiento mutuo y alcanzar objetivos previamente establecidos.

La segunda variable, Gestión Escolar Autónoma, situada en los lineamientos de política educativa regional en Lima Metropolitana definidos en el 2022, que parte de una visión compartida de los integrantes de la comunidad educativa y de un diagnóstico situacional de la IE, que se alinean a los Compromisos de Gestión Escolar para propiciar el fortalecimiento de la escuela pública, y alcanzar el desarrollo integral de estudiantes y su acceso, permanencia hasta la culminación de sus trayectorias educativas.

De acuerdo a Donoso et al (2012) en Chile, ser directivo no resultaba una actividad muy atractiva, al menos con el sector municipal dirigiéndolos, debido a que carecen de autonomía, se tenían bajas remuneraciones y una alta sobrecarga de tareas administrativas. Una situación similar pasaría en

nuestro contexto por la recarga y solicitudes de diferentes informes y reportes, las que pueden resultar extenuantes, ocupan gran parte de su tiempo y no contribuyen directamente en la mejora de los aprendizajes.

El enfoque de autonomía de la gestión escolar, tiene su base actual en el Plan Estratégico Multianual de educación al 2026, cuyo énfasis se centra en la asistencia técnica dirigida a directivos en las II.EE.. Al respecto, el informe McKinsey (2012) detallaba desde el análisis de los sistemas educativos que quienes presentaron mejoras sostenidas se debieron a la generación de un mejor nivel de desempeño en la gestión de las IIEE.

Para asegurar la reforma hacia una gestión escolar autónoma, es decir del nivel micro, el artículo 66 de la Ley N° 28044 Ley General de Educación, se establece que, la I.E. es la primigenia y principal entidad de gestión dentro del sistema educativo descentralizado; es considerado por tanto como comunidad de aprendizaje en cuyos espacios físicos se brinda atención del servicio educativo, docentes recrean sus prácticas y se desarrollan profesionalmente. Siendo su principal finalidad, que los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos y se formen integralmente.

En la Ley General de Educación del 2003, se estableció que, desde el sistema de gestión descentralizada, se promueva las decisiones pedagógicas y administrativas de manera autónoma. Esta se inicia con la descentralización de la gestión educativa (2002-2005) en la que se elige autoridad y se transfieren competencias; sin embargo, entre 2006-2011 y 2012 a la fecha, se evidenció debilitamiento y baja capacidad en la gestión autónoma, a nivel local.

Para Cuglievan y Rojas (2008) sin embargo, el proceso de autonomía escolar pone en evidencia la necesidad de transferencia en las funciones y capacidad de decisión a las escuelas con el objetivo de favorecer la mejora de optimizar la acción educativa. Esta es una forma diferente de pensar la escuela, en la se le exige una definición de su propia identidad (visión y misión, objetivos y que estrategias utilizará para alcanzarlos) y que quienes la conforman tomen de manera responsable la tarea de asegurar

competencias en los estudiantes; sin embargo, esto pasa cuando el directivo se siente preparado para liderarla y se toman decisiones que garantizan el involucramiento participativo de la comunidad educativa.

El actual Proyecto Educativo Nacional, se promueve la transformación hacia una ciudadanía consciente y propositiva, sostiene que la autonomía de las II.EE. pasa por decidir aspectos administrativos o sobre la propia práctica pedagógica, o una combinación de estos dos; y dado que en las instituciones educativas interactúan diferentes actores, se debe definir claramente e incidir en el rol de cada agente interno, pero además de pp.ff., de aliados comunitarios, así como el de los propios estudiantes; es decir, esta autonomía en la gestión que implique además lo presupuestal, será posible si existen mecanismos reguladores, de supervisión estatal y asistencia técnica desde las DRE y/o UGEL que posibiliten una adecuada gestión.

Sobre el tema, se observa una marcada dependencia de los directores de II.EE. (nivel micro), en el cumplimiento de sus funciones estratégicas, administrativas, pedagógicas y comunitarias, debido a que están sujetas a los requerimientos del nivel macro y meso, lo que imposibilitaría el proceso natural de transformación de la gestión escolar, es decir, ese cambio interno de la institución educativa para que asuma sus proyectos con efectividad, resuelva sus problemas y pueda plantear soluciones. Es preciso, la aplicación de una política que favorezca la gestión autónoma se requiere de un nivel macro menos burocrático que otorgue más cobertura presupuestal y RRHH para transitar hacia esta nueva forma de gestionar las escuelas.

Según Areepattamannil (2012) la transformación de la cultura organizacional no comienza únicamente con la modificación de la estructura administrativa en la I.E. Fogleman, et al. (2011) sugieren que, en primer lugar, es fundamental alterar las creencias, que son los supuestos, las normas, las costumbres, los hábitos y, sin lugar a dudas, numerosos rituales que influyen en la manera en que los actores educativos responden a las cuestiones cotidianas internas y como asumen su solución. Señalan que solo después de observar el hecho educativo, sus dinámicas y procesos se debe considerar la posibilidad de modificar la estructura organizativa.

Para Wieslander (2019) las organizaciones exhiben una variedad de dinámicas, lo que significa que tienen diversas culturas. Cada una de estas culturas es única en comparación con las demás. Por lo tanto, una estrategia para llevar a cabo el cambio necesario que mejore la efectividad de las prácticas de los directivos y docentes, en aras de promover el logro de aprendizajes, implica la colaboración activa y participación comprometida con el propio desarrollo profesional (según Aydeniz). y Dogan, 2016). Esto se traduce en involucrarse en comunidades de aprendizaje profesional (CAP), que deben comenzar con la autoevaluación y el autodiagnóstico, como punto de partida.

Entre las dimensiones que sostienen esta segunda variable, se identifica a la mejora continua, definiendo la calidad, sostenido en como las características de todo lo que acontece en el espacio educativo satisface las expectativas de niños, jóvenes y familias, en tal sentido se promueve la mejora continua como un rasgo afín a gestionar por procesos, definiéndose como la forma de diligenciar la entidad educativa centrándose en el desarrollo de una secuencia de actividades que permiten generar valor añadido para alcanzar un resultado, que genere satisfacción en los clientes: estudiantes y familias.

Berna (2015) señala que, para lograr la excelencia, se deben considerar dos condiciones de actuación fundamentales: la gestión por procesos y la mejora continua.

Otro aspecto que se examinó dentro de esta segunda dimensión es la comunidad de aprendizaje profesional. De acuerdo con las definiciones de Stoll, et al. (2006) y Liberman & Miller (2011) esto se refiere a reuniones grupales regulares de docentes, donde se fomenta el trabajo en equipo para abordar los distintos desafíos relacionados con sus propias prácticas pedagógicas. Durante estos encuentros, la reflexión crítica de los docentes facilita discusiones sobre estrategias y enfoques que contribuyen a alcanzar mejores aprendizajes en sus estudiantes. A partir de estos esclarecimientos, se asumen acuerdos que luego deberán ser implementados en aula.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

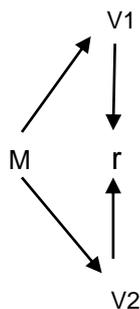
El enfoque utilizado es cuantitativo, que, según la definición de Hernández et al. (2010), implica un proceso de recopilación de datos y su posterior análisis para abordar la investigación.

3.1.1 Tipo de investigación: Esta investigación corresponde a un tipo básica. Su propósito fundamental es la generación y el fortalecimiento de conocimientos y teorías que se aplican a una realidad específica (Álvarez, 2020).

3.1.2 Diseño de investigación: Su diseño es no experimental: descriptivo-correlacional, de corte transeccional o transversal. Según Sampieri (2015) buscan asumir juicio de valor en la relación entre dos o más variables al medirlas y posteriormente analizar su asociación. Esta evaluación se basa en hipótesis que son algunas veces a pruebas.

Figura 1

Esquema lógico del diseño correlacional.



Dónde:

M : Muestra

V1: Liderazgo educativo intermedio

V2: Gestión escolar autónoma

r : Correlación

3.2 Variables y operacionalización

3.2.1 Variable 1: Liderazgo educativo intermedio.

Definición conceptual: Es ejercido por especialistas en el territorio como nivel meso del SE y actúa como un enlace fundamental entre las intervenciones y/o estrategias impulsadas desde las políticas educativas del MINEDU y su implementación en las II.EE.. Ocupa una posición de integración y coordinación en el sistema, conectando el nivel macro con el nivel micro.

Definición operacional: La Guía de orientación para el cumplimiento de Compromisos de Desempeño define como responsabilidad de DRE y UGEL, el fortalecimiento de la capacidad de gestión en la que se dan procesos de planificación, coordinación, ejecución y retroalimentación entre pares como consecuencia de prácticas de liderazgo, asistencia técnica y colaboración efectiva.

3.2.2 Variable 2: Gestión escolar autónoma.

Definición conceptual: De acuerdo a la DRE Lima Metropolitana, la autonomía en la gestión escolar debe entenderse como la capacidad del equipo directivo de la educación básica para asumir decisiones perfiladas a ofrecer un servicio educativo de calidad. Esto significa centrar su actividad hacia el logro del perfil de egreso de los estudiantes.

Definición operacional: Según la RDR-Nº-1641-2022-se aprobaron Lineamientos para implementación del Modelo de GEA entre cuyos principios destacan la mejora continua, la cultura organizacional y la comunidad de aprendizaje profesional las que sustentan una nueva forma de gestionar las instituciones educativas.

Con base a esta información se construyeron dos cuestionarios organizados en tres (03) dimensiones, cada uno. Se plantearon 24 ítems que fueron definidos considerando una escala de medición ordinal. Los detalles de la operacionalización de las variables están detallados en el anexo 1, para su consulta.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población: Para López (2004) la población es el conglomerado de personas sobre lo que el investigador requiere tener mayor conocimiento; asimismo, es entendida como una colección definida o indefinida de sujetos de características similares (Arias, 2012). La población estuvo comprendida por 40 especialistas y 300 directivos de las II.EE. de la UGEL 01-SJM.

Criterios de inclusión: Especialistas de AGEBRE y ASGESE que brindan asistencia técnica a directivos en aspectos de gestión administrativa y técnico pedagógica. Además, directivos de IIEE públicas de Educación Básica Regular de la UGEL01

Criterios de exclusión: No se consideraron a especialistas que se encontraban de vacaciones durante la aplicación de instrumentos de recolección y en el caso de directivos no se consideró la exclusión.

3.3.2 Muestra: Según López (2004) una muestra es una parte del universo o subgrupo de la población en la que se desarrollará una investigación. Para esta investigación, la muestra estuvo conformado por 35 especialistas, del AGEBRE y ASGESE y 35 directivos de II.EE. de la UGEL01 que en ambos casos son una parte que representaba en sus características a la población.

3.3.3 Muestreo: En esta investigación la muestra fue seleccionada utilizando el criterio intencional no probabilístico. según Mejía (2005), esta se toma en cuenta, si una población es reducida, como la que se consideró en esta investigación. Este enfoque se elige en función de las necesidades de quien investiga (Ponce y Pasco,2015).

3.3.4 Unidad de análisis: Estuvo centrada en quién produce la información, es decir, el especialista de UGEL01, que brinda asistencia técnica y el directivo de una I.E., que la recibe.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos: La encuesta fue la técnica aplicada para determinar cómo se relacionan las variables Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma.

De acuerdo a Hernández y Ávila (2020) las técnicas de recolección de datos son necesarias para el investigador dado que le permite recolectar información indispensable para dar respuesta a la pregunta de investigación. En este estudio se aplicaron dos cuestionarios.

El primer instrumento permitió medir la percepción del liderazgo educativo intermedio que ejercen los especialistas. Se compuso de 8 preguntas por cada dimensión, en total 24 ítems. Las tres dimensiones fueron prácticas de liderazgo (8), asistencia técnica (8) y colaboración efectiva (8). Los participantes tuvieron opciones de respuesta basadas en una escala tipo Likert, cuyos intervalos se ubican entre 1= Nunca hasta 5= siempre.

El segundo instrumento fue utilizado para medir la variable gestión escolar autónoma. Estuvo compuesta por 24 ítems, organizados en tres dimensiones: mejora continua (8 ítems), cultura organizacional (8) y comunidades de aprendizaje profesional (8). Los directivos tuvieron acceso a esta herramienta y de acuerdo a su análisis dieron respuesta a las preguntas considerando intervalos de 1= nunca has 5= siempre.

Para la validez del instrumento (ver anexos 5) se contó con la valoración de expertos, es definida como la opinión de personas entendidas y con desarrollo profesional en el tema, que gozan de reconocimiento académico como expertos cualificados que pueden aportar juicios, y valoraciones informadas (Escobar, 2008).

Tabla 1

Validez de contenido de los instrumentos

Nº	Jueces validadores	Grado académico	Dictamen
1.	Juez validador 1	Doctor	Aplicable
2.	Juez validador 2	Doctor	Aplicable
3.	Juez validador 3	Magister	Aplicable

De acuerdo a Quiero (2010) señala que la confiabilidad, se da cuando un instrumento de investigación obtiene sistemáticamente los mismos resultados, al ser aplicado en la similar situación en repetidas ocasiones. En este caso, se usó el SPSS 23 para el análisis de datos y como estadístico se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, que fue el método para calcular la consistencia interna que permitió obtener resultados, considerando el aporte de información tanto de buenos como los malos resultados, que sirvieron para el reajuste de los ítems.

El primer cuestionario se aplicó a 15 especialistas de la UGEL 01-SJM. se obtuvieron los resultados: 0.865 para la variable LEI y el segundo instrumento se tomó a 15 directivos del mismo territorio; se obtuvo 0.909 para la variable GEA.

Tabla 2

Prueba de confiabilidad de los instrumentos de medición

N°	Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
1.	Cuestionario para medir el liderazgo educativo intermedio	0.865	24
2.	Cuestionario para medir la Gestión escolar autónoma	0.909	24

Por tanto, según el coeficiente alfa de Cronbach, la confiabilidad del instrumento para medir la variable LEI reportó un 86.5%; de igual manera el 2do instrumento para medir la variable GEA alcanzó un 90.9%, con lo que se demostró que ambos poseían una muy alta fiabilidad, según determinan los rangos de coeficiencia de las autoras: Palella y Martins (2010). Ver anexo 5, para mayor detalle.

3.5 Procedimiento de recolección de datos: Se inició con la recopilación de la información de cada variable que se examinó en la investigación; luego de su diseño se envió a validación, lo que permitió la certificación de doctores y una maestra, expertos en el tema. Asimismo, se coordinó con la autorización

de la UGEL01, previa presentación y posterior recepción de carta de autorización para el desarrollo de la investigación. Se aplicaron dos cuestionarios de recolección, cuyos datos fueron recopilados, luego organizados según variables y dimensiones, en una base de datos en Excel. A continuación, estos datos fueron sistematizados con el estadístico SPSS para prueba de hipótesis. Al finalizar la discusión se establecieron conclusiones y recomendaciones.

3.6 Método de análisis de datos: Una vez concluida la validación por expertos de ambos instrumentos, se aplicó la prueba piloto y se analizaron los resultados con la prueba de coeficiente Alfa de Cronbach. Luego se aplicó los cuestionarios a la muestra seleccionada, se extrajeron los datos y se procesaron en el estadístico SPSS. Según Rodríguez y Pérez (2017) este proceso estadístico descriptivo se utiliza para hacer comparaciones precisas y presentar los datos a través de figuras y tablas para el análisis preliminar de los resultados. Habiendo registrado sus respuestas 35 participantes, es decir la muestra; se realizó la estadística inferencial iniciando con la prueba de normalidad Shapiro-Wilk para confirmar la normalidad o no de los datos (paramétrica o no paramétrica).

Los resultados de la significancia (valor de p) de la prueba de normalidad nos señaló que son datos no paramétricos ($p < 0,05$), a partir de lo cual para contrastación de hipótesis se consideró la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, y se procedió la identificación de la relación entre las dos variables. En este proceso se consideró el coeficiente de correlación como el nivel de significancia para interpretar dichos resultados. (Consultar anexo 9, para mayor detalle).

Se organizó los datos en Baremos, a fin de favorecer el análisis de los resultados de la investigación, se otorgaron valores por niveles para cada variable y sus respectivas dimensiones, correspondiente a los rangos siguientes:

Tabla 3*Baremo: Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma*

Niveles	D ₁	D ₂	D ₃	V ₁ - V ₂
1 = Bajo	8 - 18	8 - 18	8 - 18	24 - 55
2 = Regular	19 - 29	19 - 29	19 - 29	56 - 88
3 = Alto	30 - 40	30 - 40	30 - 40	89 - 120

La tabla 3, muestra que los puntajes acumulados para las variables LEI y GEA, así como sus respectivas dimensiones, se han agrupado en tres niveles, correspondiendo a cada nivel los rangos entre 8 y 40 para las dimensiones y para ambas variables, los rangos desde 24 (puntaje mínimo acumulado) hasta 120 (puntaje máximo acumulado).

3.7 Aspectos éticos: Se siguieron las directrices de estilo APA7 (2017) para citar y referenciar, se obtuvo la autorización previa para aplicación de instrumentos de diagnóstico. Además, se contó con el consentimiento informado de los participantes en el estudio. Es importante destacar que los datos fueron analizados sin ninguna manipulación del investigador. En resumen, las consideraciones éticas planteadas previamente se sustentan en los principios éticos de beneficencia, evitando daños y respetando la autonomía de los participantes, promoviendo la justicia y siguiendo un criterio ético establecido (RVC de Investigación N° 110-2022-UCV, 2022).

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los datos que en la parte descriptiva e inferencial fueron analizados e interpretados con ayuda del estadístico SPSS versión 23 y Excel 2016 con los cuales se elaboraron tablas y figuras estadísticas para posterior contrastación o prueba de hipótesis con el estadístico de correlaciones Rho de Spearman.

Estadística descriptiva

Resultados globales de las variables LEI y GEA

Tabla 4

Frecuencia de LEI y GEA en especialistas y directivos de EBR

Nivel	Liderazgo educativo intermedio		Gestión escolar autónoma	
	fi	%	fi	%
Válido				
Bajo	5	14,2	5	14,3
Regular	8	22,9	13	37,1
Alto	22	62,9	17	48,6
Total	35	100,0	35	100,0

La tabla 4, muestra los resultados globales: El 62,9% de especialistas consideran tener un alto nivel de liderazgo educativo, mientras que el 37,1% se ubican en bajo o regular nivel de liderazgo educativo intermedio; por otra parte, el 48,6% de directivos reportan un nivel alto en la gestión escolar autónoma, el 37,1% un nivel regular y el 14,3% se ubican el nivel bajo en cuanto a la gestión escolar autónoma. Esto demuestra que existe relación entre las variables liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma; se puede afirmar, cuanto mayor es el nivel de dedicación y asistencia técnica de los especialistas, mayor es el nivel de gestión escolar de los directivos, ello se corroborará más adelante en la contrastación de la hipótesis.

Resultados por dimensiones de LEI y GEA.

a) Primeras dimensiones: Prácticas de liderazgo y mejora continua.

Tabla 5

Frecuencia de las prácticas de liderazgo y mejora continua

Nivel		Prácticas de liderazgo		Mejora continua	
		fi	%	fi	%
Válido	Bajo	5	14,3	5	14,3
	Regular	4	11,4	10	28,6
	Alto	26	74,3	20	57,1
Total		35	100,0	35	100,0

La tabla 5, muestra que el 74,3% de especialistas consideran haber alcanzado un alto nivel en sus prácticas de liderazgo, mientras que el 25,7% se ubican en un nivel regular o bajo nivel; por otra parte, el 57,1% de directivos reportan un alto nivel en la mejora continua respecto a la GEA, el 28,6% se ubican en el nivel regular y el 14,3% manifiestan tener un nivel bajo en esta dimensión. Para decidir si existen correlaciones entre ambas dimensiones se tomará en cuenta los resultados de la contrastación de la hipótesis.

b) Segunda dimensión: Asistencia técnica y cultura organizacional.

Tabla 6

Frecuencia de asistencia técnica y cultura organizacional

Nivel		Asistencia técnica		Cultura organizacional	
		fi	%	fi	%
Válido	Bajo	6	17,1	4	11,4
	Regular	17	48,6	14	40,0
	Alto	12	34,3	17	48,6
Total		35	100,0	35	100,0

En la tabla 6, se observa que el 48,6% de especialistas consideran haber alcanzado un nivel medio en la asistencia técnica en relación a su LEI,

mientras que el 34,3% se posicionan en el nivel alto y el 17,1% en el nivel bajo; por otra parte, el 48,6% de directivos reportan un nivel alto en el desarrollo de la cultura organizacional para la toma de decisiones, el 40,0% se ubican en el nivel regular y el 11,4% en el nivel bajo en este componente referido a la GEA. Más adelante, para definir la correlación entre ambas dimensiones se consideró la contrastación de la hipótesis.

c) Tercera dimensión: Colaboración efectiva y Comunidad de Aprendizaje Profesional.

Tabla 7

Frecuencia de colaboración efectiva y CAP

	Nivel	Colaboración efectiva		Comunidad de aprendizaje profesional	
		fi	%	fi	%
Válido	Bajo	4	11,4	5	14,3
	Regular	12	34,3	15	42,9
	Alto	19	54,3	15	42,9
	Total	35	100,0	35	100,0

La tabla 7, muestra que el 54,3% de especialistas consideran desarrollar un alto nivel de efectividad en la colaboración con los directivos de las instituciones educativas, además el 34,3% se ubican en el nivel regular y el 11,4% en un bajo nivel de efectividad en la colaboración ejercida desde su LEI; por otra parte, el 42,9% de directivos reportan un nivel alto en el desarrollo de las comunidades de aprendizaje, con el mismo porcentaje 42,9% en el nivel regular y el 14,3% están en el nivel bajo en cuanto a la implementación de estas comunidades. Para decidir si existen correlaciones entre ambas dimensiones se realizará la prueba de hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman.

Estadística inferencial

Para prueba de hipótesis se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro Will.

Prueba de Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre el LEI del especialista y la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

H₀: No existe relación significativa entre el LEI del especialista y la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

Nivel de significancia.

La significancia teórica es $\alpha = 0,05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95% y se aplicará, en adelante para todas contrastaciones de hipótesis.

Función de prueba.

Debido a que las variables no presentan normalidad en sus datos, la prueba de hipótesis que se aplicó fue el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Regla de decisión.

Rechazar H₀ cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que α .

No rechazar H₀ cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que α .

Tabla 8

Correlación: Liderazgo Educativo Intermedio y Gestión Escolar Autónoma

		Liderazgo Educativo intermedio	
		Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
Rho de Spearman	Gestión Escolar autónoma	Coeficiente de correlación	,508**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	35

*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 8, los resultados al ser aplicado el estadígrafo de Rho de Spearman reportan una correlación de 0,508 lo que determina que entre las variables LEI y GEA existe una correlación sig. directa y moderada, además la significancia es $p = 0,002$ es decir donde $p < 0,05$, lo que demuestra que hay relación entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto “Existe relación significativa entre el LEI del especialista y la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores de Lima, 2023”.

Primera hipótesis específica

H_1 : Existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo del LEI del especialista y la mejora continua referida a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

H_0 : No existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo del LEI del especialista y la mejora continua referida a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

Tabla 9

Correlación de las dimensiones prácticas de liderazgo y mejora continua

		Prácticas de liderazgo	
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
Rho de Spearman	Mejora continua	Coefficiente de correlación	,423*
		Sig. (bilateral)	,011
		N	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 9, los resultados alcanzados mediante el estadígrafo de Rho de Spearman reportaron una correlación de 0,423 identificando que entre las dimensiones prácticas de liderazgo y mejora continua existe una correlación sig. directa y moderada, además el nivel de significancia es 0,011 siendo este menor al nivel de confianza (donde $p < 0,05$), lo que demuestra la

relación entre ambas dimensiones, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hi alternativa, por lo tanto; existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo del especialista y la mejora continua referida a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023”.

Segunda hipótesis específica

H₂: Existe relación significativa entre la asistencia técnica del especialista y la cultura organizacional referida a la GEA del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores de Lima, 2023.

H₀: No existe relación significativa entre la asistencia técnica del especialista y la cultura organizacional referida a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

Tabla 10

Correlación de la asistencia técnica y cultura organizacional

		Asistencia técnica	
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
		Coeficiente de correlación	,424*
		Sig. (bilateral)	,011
		N	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 10, los resultados recogidos mediante el estadígrafo de Rho de Spearman reporta una correlación de 0,424 lo cual indica que entre las dimensiones asistencia técnica y cultura organizacional existe una correlación sig. directa y moderada, además el nivel de significancia es 0,011 siendo este menor al nivel de confianza donde $p < 0,05$; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, por lo tanto “Existe relación significativa entre la asistencia técnica del especialista y la cultura organizacional referida a la GEA del directivo en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023”.

Tercera hipótesis específica

H3: Existe relación significativa entre la colaboración efectiva referido a la LEI del especialista y la comunidad de aprendizaje de directivos en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

H₀: No existe relación significativa entre la colaboración efectiva referido a la LEI del especialista y la comunidad de aprendizaje de directivos en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.

Tabla 11

Correlación de la colaboración efectiva y CAP

		Colaboración efectiva	
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
Rho de Spearman	Comunidad de aprendizaje profesional	Coefficiente de correlación	,416*
		Sig. (bilateral)	,013
		N	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 11, los resultados de la investigación reporta una correlación de 0,416 con lo cual entre las dimensiones colaboración efectiva y cultura organizacional existe una correlación sig. directa y moderada, además el nivel de significancia es 0,013 siendo este menor al nivel de confianza (donde $p < 0,05$), lo que demuestra que dicho nivel se encuentra dentro del valor permitido, por lo que tomando en cuenta la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo tanto “Existe relación significativa entre la colaboración efectiva referido al LEI del especialista y la comunidad de aprendizaje de directivos en las II.EE. de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023”.

V. DISCUSIÓN

Primera Discusión: Por tener una significancia de 0,002 ($p < 0,05$) y estando dentro del nivel de permitido se afirma que sí existe una correlación significativa con $Rho = 0,508$, lo cual determina que la variable LEI vinculada a los especialistas se relacionó de forma directa y significativa con la variable GEA de los directivos de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana, indicando que existe una relación directa, con un nivel de intensidad moderada, en otras palabras, se evidenció que en el nivel alto, se encontró en un 62,9% al Liderazgo educativo intermedio y en el mismo nivel alto en 48,6 % para la Gestión escolar autónoma, en Lima, 2023. Coincidiendo con Chamoly y Palomino (2021) quienes en su investigación sobre las características que deberían tener la gestión de servicios de calidad en las UGEL de la región San Martín, el 37,0% de los usuarios de dicha región consideró que la calidad de servicios está en el nivel medio, mientras un 21%, la describió como de alta calidad; asimismo, desde la perspectiva de los trabajadores de la UGEL el nivel de calidad del servicio se situó en un 62% en media y un 20% en alta calidad respecto al servicio brindado. Por otra parte, Alcaino et al. (2022), investigaron sobre el programa integrado para mejorar los aprendizajes implementado por la UGEL Chucuito, en Puno, desde la perspectiva del acompañamiento pedagógico a las II.EE., la investigación incluyó una descripción de la estructura organizativa de la UGEL con el objetivo de comprender su función dentro del sistema educativo peruano. En esta investigación, se llegó a la conclusión de que el Área de Gestión Pedagógica (AGP) o las AGEBRE en Lima Metropolitana, se enfrentan a dos desafíos significativos para cumplir con sus funciones. En primer lugar, existe una limitación en los recursos financieros disponibles para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico de acuerdo con los estándares de calidad establecidos. En segundo lugar, se enfrenta a una escasez de recursos humanos, en particular de especialistas, a quienes se les asigna una carga excesiva de responsabilidades. Por tal motivo es urgente que los especialistas de las UGEL cuenten con los recursos tanto financieros como tecnológicos para implementar mejores espacios de asistencia técnica, no solo a los directivos de las instituciones educativas

sino también a los propios docentes que son finalmente quienes están día tras día con los estudiantes y quienes son la razón de toda intervención pedagógica.

Segunda discusión: siguiendo con los resultados indicaron a una Rho Spearman = 0,423, de correlación directa y significativa de la práctica del liderazgo del especialista y la mejora continua referido a la gestión escolar autónoma de los directivos de las II.EE. de Lima Metropolitana, Por ello se deduce que a mayor y mejor manejo de las prácticas de liderazgo del especialista la GEA de los directivos estará en constante o continua mejora. Se identificó un 74,3% de especialistas de la UGEL cuyas prácticas de liderazgo se ubicaron en un nivel alto y el 14,3% se ubicaron en el nivel bajo. Respecto a la mejora continua de los directivos de las II.EE. indicaron que el 57,1% están en el nivel alto y coincidentemente al igual que los especialistas también el 14,3% de los directivos se encuentran en el nivel bajo en cuanto a la mejora continua; por otra parte, Rodríguez (2018) en su tesis sobre gestión escolar y compromiso organizacional en las II.EE. de la Red 09, UGEL 02, Rímac, investigó la conexión escolar y el compromiso organizacional de dichas instituciones educativas, desde el enfoque de investigación básica, de nivel correlacional y un diseño no experimental con una muestra de 142 profesores, mediante un muestreo probabilístico, concluyendo que existe una relación directa significativa (Rho = 0,754) entre la gestión escolar y el compromiso organizacional con mayor significatividad (Rho = 0,789). En esta parte es necesario remarcar que el instrumento construido y aplicado cuenta con 20 ítems divididos en cuatro dimensiones: planificación estratégica en convivencia escolar, planificación basada en evidencia, recursos financieros y recursos humanos. Concluyéndose que hay una falta de avance significativos entre los sostenedores en la incorporación de dimensiones subjetivas de la gestión, como la percepción del tiempo que los profesionales de la escuela dedican a sus tareas. Sobre esta parte de la discusión es necesario remarcar que la asistencia técnica de los especialistas de las UGEL es fundamental para mejorar la cultura organizacional de los directivos de las instituciones educativas.

Tercera discusión: Se demostró que la colaboración efectiva se relaciona de forma directa, moderada y significativa con la comunidad de aprendizaje profesional; directa y moderada por el valor de Rho de Spearman (0,416) y significativa por el valor de la significancia que es equivalente a 0,013 ($p < 0,05$), cuanto p se acerque más a cero más significativo será la relación entre ambas dimensiones. En los estudios descriptivos se aprecia que en la colaboración efectiva el 54,3% de los especialistas de la UGEL se encuentran en un nivel alto y el 34,3% en el nivel medio; por otra parte, en cuanto a la comunidad de aprendizaje profesional el 42,9% se encuentran tanto en el nivel medio como en el nivel alto. Coincidiendo con Rodríguez (2023), en su artículo: "Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática", cuya meta fue definir la significación del rol y liderazgo intermedio para generar el cambio en la gestión escolar. Se recogieron datos importantes del estudio: el hecho que sean este nivel el que fortalezca el sistema complejo que es educación. Esta investigación muestra la necesidad de formar comunidades desde una comunicación coherente por lo que es menester mantener sólidos equipos multidisciplinares que puedan trabajar colaborativamente es decir desarrollar una sólida cultura profesional, considerando más allá de formación técnica a directivos y docentes experiencias profesionales que conlleven a cambios individuales, interpersonales y organizacionales Otro estudio de Pineda et al. (2021), titulado "Relaciones entre coordinadores Municipales y directores de Escuelas Públicas en Chile", el objetivo principal era examinar las perspectivas y roles de estos actores en la implementación de planes de mejora educativa de acuerdo con las políticas educativas vigentes en Chile. Los resultados de este estudio indican que los directores reconocen que, debido a la planificación conjunta de iniciativas con los actores municipales, se ha producido una mejora significativa en su relación. Esto ha llevado a un trabajo más cercano y sistemático entre ambas partes. En resumen, esta investigación contribuye a la comprensión de la colaboración funcional y propositiva entre los actores del sistema educativo chileno y destaca su importancia en los procesos de mejora escolar.

La coordinación y trabajo articulado entre los diferentes actores al interior del servicio educativo público es fundamental en el proceso educativo para

favorecer altos niveles de progreso en los aprendizajes de los estudiantes que es la razón de ser de toda política educativa.

La hipótesis general de este estudio sugirió la existencia de una correlación significativa entre el liderazgo educativo intermedio de los especialistas y la gestión escolar autónoma de los directivos en las II.EE. en Lima. Los resultados respaldan esta hipótesis, ya que se encontró una correlación positiva y significativa con un valor de Rho igual a 0,508 ($p < 0,05$). Este hallazgo indica que hay una relación directa y moderada entre estas dos variables, sugiriendo que a medida que el LEI de los especialistas aumenta, también lo hace la autonomía en la gestión escolar de los directivos. Estos resultados están en línea con la literatura existente que ha destacado la importancia del liderazgo en la configuración de entornos escolares efectivos. Por ejemplo, estudios previos como el de Pineda et al. (2021) han subrayado la influencia positiva del liderazgo intermedio en instituciones educativas, demostrando que las prácticas de liderazgo pueden tener un impacto significativo en el cambio y el éxito organizacional, la colaboración permanente fortalece a los equipos directivos y moviliza al nivel medio del SE. La correlación identificada en nuestro estudio no solo respalda la idea de que el LEI y la GEA están interconectados, sino que también sugiere que intervenir en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo intermedio puede tener beneficios tangibles en la autonomía de la gestión escolar. Este resultado tiene implicaciones prácticas para el desarrollo profesional de especialistas y directivos, así como para las políticas educativas que buscan mejorar la calidad y eficacia de las instituciones educativas.

En resumen, la correlación significativa encontrada refuerza la importancia de abordar el LEI como un componente esencial para fomentar la GEA, contribuyendo así al mejoramiento continuo de las instituciones educativas en Lima Metropolitana.

La segunda hipótesis específica de la investigación exploró la relación entre la asistencia técnica proporcionada por los especialistas y la cultura organizacional de los directivos en las instituciones educativas de Lima Metropolitana en 2023. Los resultados revelaron una correlación positiva y

significativa, con un valor de Rho igual a 0,424 ($p < 0,05$). Este hallazgo indica que a medida que aumenta el manejo disciplinar – metodológico de la asistencia técnica (AT) por parte de los especialistas, también mejora la cultura organizacional de los directivos.

Este resultado se vincula con la investigación previa realizada por Ascorra et al. (2020), que sugiere que las prácticas de gestión a nivel intermedio, como la asistencia técnica, pueden desempeñar un papel fundamental en la mejora de la calidad y eficacia de las II.EE. En su estudio, desarrollaron una escala para evaluar la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio, destacando la importancia de dimensiones específicas, como la planificación estratégica y la planificación basada en evidencia. Al aplicar estos conceptos a nuestro contexto, observamos que la AT no solo se relaciona con aspectos técnicos, sino que también tiene un impacto en la cultura organizacional(CO). La presencia de una correlación positiva sugiere que los especialistas desempeñan un papel fundamental en la configuración de una cultura de la gestión basada en la mejora continua lo cual favorece el aprendizaje continuo y la adaptación a cambios, elementos esenciales para el éxito organizacional a largo plazo. En el análisis descriptivo, se observó que el 34,3% de los especialistas se encuentra en el nivel alto en cuanto a la AT, mientras que el 48,6% de los directivos se ubican en el nivel alto en la CO.

Este hallazgo puede interpretarse como una oportunidad para establecer relaciones sistémicas más fuertes, es decir fortalecer aún más la relación entre los especialistas y los directivos, sinergias que fomenten una mayor participación y colaboración en acciones de AT que respalden la construcción de creencias y valores que coadyuven al logro de la meta compartida.

En conjunto, estos resultados respaldan la idea de que la AT es más que un simple conjunto de prácticas técnicas; es más bien un elemento clave cuya recurrencia efectiva se configura como un facilitador del desarrollo de una CO sólida y orientada al aprendizaje en las II.EE. Esto, a su vez, puede tener implicaciones profundas para la capacidad de adaptación y mejora continua en el contexto educativo de LM en el año 2023.

La tercera hipótesis específica exploró la relación entre la colaboración efectiva de los especialistas y la comunidad de aprendizaje de los directivos en las II.EE. de LM en 2023. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa, con un valor de Rho igual a 0,416 ($p < 0,05$). Este hallazgo sugiere que a medida que aumenta la colaboración efectiva de los especialistas, también mejora la comunidad de aprendizaje de los directivos. Comparando estos resultados con estudios anteriores, la investigación de Pineda et al. (2021) en Chile destaca la importancia de la colaboración al interior del sistema educativo. En su estudio, señalan que la colaboración entre coordinadores municipales y directores de escuelas públicas condujo a mejoras significativas en la relación y al trabajo conjunto en iniciativas educativas. Hay hallazgos que respaldan esta perspectiva, indicando que la colaboración efectiva entre especialistas y directivos puede tener un impacto positivo en la construcción de una comunidad de aprendizaje sólida. En el análisis descriptivo, observamos que el 54,3% de los especialistas se encuentra en el nivel alto en colaboración efectiva, mientras que el 42,9% de los directivos se ubican en el nivel alto en la comunidad de aprendizaje profesional. Este resultado sugiere que hay una oportunidad para fortalecer la conexión entre la colaboración efectiva y la construcción de una CAP sólida en las II.EE.. La primera no solo implica la comunicación eficaz, sino también compartir conocimientos, experiencias y recursos. La correlación positiva identificada destaca la importancia de fomentar prácticas colaborativas entre los especialistas y directivos para cultivar un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional continuo. Este hallazgo es consistente con la noción de que una CAP fuerte puede contribuir significativamente al éxito y la mejora continua de las II.EE.

En conclusión, nuestros resultados respaldan la idea de que la CE entre especialistas y directivos puede desempeñar un papel esencial en la construcción de una CAP sólida ejerciendo efectos positivos tanto en el desarrollo profesional de los directivos, como para la calidad educativa general del entorno educativo en Lima, Metropolitana, que finalmente aporta a alcanzar mejores resultados en los aprendizajes, es decir son un camino valioso a seguir para transformar la cultura al interior de las II.EE.

VI. CONCLUSIONES

Primera: En la hipótesis general se evidenció la existencia de una correlación significativa con $Rho = 0,508$, lo cual indica que la variable liderazgo educativo intermedio de los especialistas se relacionó de forma significativa con la variable gestión escolar autónoma de los directivos de las II.EE., de Lima Metropolitana, 2023 por tanto existe una relación directa, con un nivel de intensidad moderada, es decir el valor de la significancia o valor de $p = 0,002$ donde $p < 0,05$.

Segunda: De acuerdo a la hi específica 1, los resultados alcanzaron un Rho Spearman = $0,423$, de correlación directa moderada entre las prácticas de liderazgo y la mejora continua, Por ello deducimos que a mayor desarrollo de las prácticas de liderazgo de especialistas mayor es la mejora continua de los directivos de las instituciones educativas de la EBR.

Tercera: Respecto al hi específica 2, se muestra que el resultado de la asistencia técnica de los especialistas se relaciona de forma directa y significativa con la cultura organizacional de los directivos de las II.EE. de Lima Metropolitana en el año 2023, arrojó un Rho Spearman $0,424$ de correlación positiva, concluyendo que a mayor conocimiento en la asistencia técnica de los especialistas mejorará la cultura organizacional de los directivos. En el escenario descriptivo, se aprecia la asistencia técnica de los especialistas en un nivel alto con un $34,3\%$ y la cultura organizacional de los directivos en un $48,6\%$, también en este nivel.

Cuarta: En la hi específica 3, se demostró que la colaboración efectiva de los especialistas de la UGEL se relaciona de forma directa y significativa con la comunidad de aprendizaje de los directivos de las instituciones educativas, con una Rho Spearman = $0,416$, de correlación positiva, deducimos que a mayor conocimiento y condiciones para la colaboración efectiva mejorará la comunidad de aprendizaje de los directivos. En el análisis descriptivo se aprecia un $54,3\%$ de colaboración eficaz de los especialistas es decir se encuentra en el nivel alto y el $42,9\%$ de la comunidad de aprendizaje de los directivos también se ubica en este nivel.

VII. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las que se llegó en este estudio se proponen recomendaciones dirigidas a quienes gestionan las políticas educativas, desde el MINEDU, la DRE de Lima Metropolitana, las UGEL y sus especialistas, así como a directivos de las Instituciones educativas públicas, con el propósito de mejorar el nivel de colaboración e involucramiento entre los líderes educativos intermedios a partir de la AT brindada hacia el fortalecimiento de la autonomía en la gestión escolar.

Primera:

Se recomienda que el MINEDU a través de las direcciones correspondientes, establezca lineamientos y presupuesto que permitan que los especialistas que brindan asistencia técnica desarrollen una formación en servicio de acuerdo a las funciones asignadas y sus propias necesidades, con los cuales se logre fortalecer su liderazgo y la efectividad de su asistencia técnica; sumado a ello permitir que las acciones planificadas se concreten a partir de contar con mayor recurso humano y menos acciones emergentes que impiden la concreción total de las acciones asignadas en un periodo, de acuerdo a los planes de trabajo diseñados, que le permitan estrechas trabajo colaborativo.

Segunda:

Se sugiere a la DRE de Lima Metropolitana garantizar el trabajo colaborativo entre especialistas de las áreas de atención a la gestión pedagógica e institucional de las UGEL, para que desarrollen una planificación colaborativa que desde las políticas educativas nacionales aterrice la atención en el territorio fortaleciendo la autonomía, con una acción efectiva hacia la simplicación en los procesos formativos y gestión, así como de reportes de implementación y rendición de cuentas, en ese sentido asumir de manera responsable y respetuosa de la planificación estratégica de las UGEL y acompañar su proceso hacia la mejora continua del servicio educativo.

Tercera:

Al Director y Jefes de Planificación y Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, tomar decisiones presupuestarias para asignar manera proporcional, mayor recurso humano en las áreas pedagógicas y de supervisión educativa de la entidad, dado que como Instancia de Gestión Educativa Descentralizada es una de las que tiene una mayor demanda de servicio educativo y metas de atención en directivos, docentes y estudiantes a nivel nacional; a los jefes del AGEBRE Y ASGESE continuar con el fortalecimiento de capacidades y liderazgo de los especialistas para favorecer un mayor alcance en la asistencia técnica que garantice mejores procesos en las II.EE.

Cuarta:

Se sugiere a los especialistas proponer desde el conocimiento de la realidad e involucramiento en la gestión pedagógica e institucional en las II.EE. de su territorio a proponer planes y proyectos que contribuyan a construir una cultura escolar basada en la autonomía, adecuada gestión y liderazgo del equipo directivo considerando la gestión de los diversos recursos, tiempos, asumiendo desde una mirada crítica reflexiva la realidad y aportando soluciones efectivas a nudos críticos identificados desde su liderazgo educativo intermedio en el territorio.

Quinta:

A los directivos que asumen el reto de liderar instituciones educativas en la jurisdicción, invocar a su liderazgo comprometido movilizando al máximo sus esfuerzos para alcanzar el desarrollo integral y el perfil de egreso en sus estudiantes, favoreciendo así, al logro de los objetivos institucionales, asumiendo una autoformación permanente; haciendo uso de diversos recursos pedagógicos y motivacionales, que fortalezca una cultura de trabajo colaborativo, la gestión de buenas prácticas desde la gestión de comunidades de aprendizaje profesional hacia la mejora continua del servicio educativo.

REFERENCIAS

- Adalid, P. (2019). *La gestión por procesos en la mejora continua de centros educativos*, Nº 88 ~ Abril 2019, pp. 142-162.
- Aditomo, A., & Klieme, E. (2020). Forms of inquiry-based science instruction and their relations with learning outcomes: evidence from high and low-performing education systems. *International Journal of Science Education*, 42(4), 504-525. <https://doi.org/10.1080/09500693.2020.1716093>
- Alcaíno, M. et al., (2022). *Gestión local y mejora educativa: el caso del Programa Integrado para la mejora de los aprendizajes en Perú*, BID: Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. <https://policycommons.net/artifacts/3348795/gestion-local-y-mejora-educativa/4147706/>
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Universidad de Lima, (p. 3).
- Areepattamannil, S. (2012). Effects of inquiry-based science instruction on science achievement and interest in science: Evidence from Qatar. *The Journal of Educational Research*, 105 (2), 134–146. <https://doi.org/10.1080/00220671.2010.533717>
- Ascorra, P., et al. (2021). *Niveles de Progresión de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio en Chile*. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 10(1), 227–243. <https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.014>
- Ascorra, P., Cárdenas Mancilla, K., & Torres Vallejos , J. (2021). *Niveles de Progresión de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio en Chile*. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 10(1), 227–243. <https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.014>

- Asmat, G. A. (2020). *Competencias administrativas del proceso de descentralización en la UGEL 02 Rímac, períodos 2015-2019*.
- Aziz, C. (2018). *Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile*. Nota técnica N° 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Barrero, B., et al. (2020). *Liderazgo intermedio y desarrollo de comunidades de práctica profesional: Lecciones emergentes de un estudio de caso*. *Psicoperspectivas*, 19(1), 6-18. Epub 15 de marzo de 2020. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1751>.
- Buckley, W. (1973). *Sociology and Modern Systems Theory*. Amorrortu.
- Chamoly Urtecho, K. M. A., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). *Gestión de la calidad de servicio al usuario en las UGEL: Una mirada regional*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 378-403. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.239
- Cuglievan, G., & Rojas, V. (2008). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: Una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*.
- Delgado Barrionuevo, P., & Samillán Mamani, J. E. (2018). *Taller "Soy líder" para mejorar el Liderazgo en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado*, Arequipa 2017.
- Donoso, S. y Benavides, N. (2017). *Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: El caso de los directores comunales de educación*. *Innovar*, 27(64), 115-128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62372>
- Escobar, J y Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización* (p. 29).

Ferreras y Gay. (S/F). *El enfoque sistémico*.

http://www.ifdcelbolson.edu.ar/mat_biblio/tecnologia/curso1/u2/16.pdf

Fogleman, J.; McNeill, K. L., & Krajcik, J. (2011). *Examining the effect of teachers' adaptations of a middle school science inquiry-oriented curriculum unit on student learning*. *Journal of Research in Science Teaching*, 48(2), 149–169. doi: <https://doi.org/10.1002/tea.20399>

Fullan, M. (2015). *Leadership from the Middle*. Education Canada. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>

Fullan and S. Rincon-Gallardo, “*Developing High Quality Education in Canada: The case of Ontario*,” in Adamson, Astrand, and Darling-Hammond, Eds., (London: Routledge, in press).

Fullan, M. (2021). *The right drivers for system-wide success*. Centre for Strategic Education (p. 5).

Hadfield, M. y Chapman, C. (2009). *Leading school-based networks*. Gran Bretaña: Routledge.

Hanson C. M. & Spross J. A. (2005) *Collaboration*. En: A. B. Hamric, J. A. Spross, C. M. Hanson, (eds.) *Advanced practice nursing: An integrative approach*, 3ª Ed., pág.341-378. Elsevier Saunders: St. Louis.

Hernandez Mendoza, S., & Duana Avila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>

Hernández, E y Navarro, E. (2018). *Redes educativas locales para la mejora escolar*. Revista electrónica de investigación educativa, 20(3), 29-42. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.3.1669>

López, P. L. (2004). *Población muestra y muestreo*. Punto cero, 9(08), 69-74.

- López A, Pablo, & Gallegos A, Verónica. (2014). *Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes*. Estudios pedagógicos (Valdivia), 40(1),163-178.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100010>
- Marshall, SG, (2014). *Change in middle school educational leadership in New Zealand: The ham in the sandwich*. REICE. Ibero-American Magazine on Quality, Efficiency and Change in Education, 12 (4), 163-189.
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N° 28044* del 29 Julio 29 de 2003.
- Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Vice Ministerial N° 035-2020-MINEDU del 04 de febrero del 2020. Por lo cual se establecen Disposiciones que regulan la gestión de la asistencia técnica dirigida a las DRE y UGEL*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/514764/RVM_N__035-2020-MINEDU.pdf?v=1581010646
- Ministerio de Educación (2013). *La gestión descentralizada en educación*.
<http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf>
- Ministerio de Educación (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036. “El reto de la ciudadanía plena”* p. 131. Recuperado de la fuente:
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6910>.
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Extraído de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Oterto_Ortega/publication/326905435_enfoques_de_investigacion_tabla_de_contenido_Contentido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/enfoques-de-investigacion-tabladecontenido-contenido.pdf el, 14.

- Pascual, J. y Orrego, V. (2022). *Liderazgo educativo en el nivel intermedio. Lecciones para Chile desde experiencias internacionales*. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, p. 350.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. 2da edición, p. 181.
- Pineda, M., Palma, E., Assaél, J. y Redondo, J. (2021). *Relaciones entre coordinadores municipales y directores de escuelas públicas en Chile. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 39-52. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.003>.
- Sendón, M. A. (2007). *Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires*. *Revista Iberoamericana De Educación*, 44(2), 1-12. <https://doi.org/10.35362/rie4422254>
- Ramírez, M. (2012). *Innovación en gestión escolar: aprendizajes para la política pública*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111128>
- Raczynski, et al. (2019). *Intermediate level of the school system in Chile: regulations and vision of the supporters about the functions, preparation for the position and practices*. *Quality in education*, (51), 382-420. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.680>
- Resolución Ministerial N° 118-2022-MINEDU. *Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM 2016-2026 del Sector Educación*. (15 marzo de 2022). http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_118-2022-minedu.pdf.
- Resolución Ministerial N° 215 – 2015 - MINEDU. *Manual de operaciones de la Dirección Regional de Lima Metropolitana*. (15 marzo de 2022). <https://www.dreim.gob.pe/dreim/wp-content/uploads/2022/10/MOP-Manual-de-Operaciones-RM-215-2015-MINEDU.pdf>
- Resolución Vice Ministerial N° 035-2020-MINEDU. *"Disposiciones para el desarrollo de las acciones formativas y sus estándares de calidad en el*

marco de la Formación Docente en Servicio", (08 de julio de 2021).
http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_118-2022-minedu.pdf

Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C., (2017) *El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes*. RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ [online]. 2017, vol.8, n.15, pp.81-115. ISSN 2007-7467.

Rivera Medina, Yovely Del Carmen, & Aparicio Molina, Carolina. (2020). *Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes*. Perspectiva Educacional, 59(2),27.44.
<https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>

Rodríguez, S (2023). *Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática*. *Calidad en la educación*, (58), 235-267.
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652023000100235&lng=es&tlng=pt.

Rodríguez, A (2018). *Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas de la red 09, Ugel 02, Rímac*2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26974>

Rosell Puig, Washington, & Más García, Martha. (2003). *El enfoque sistémico en el contenido de la enseñanza*. *Educación Médica Superior*, 17(2) Recuperado en 19 de enero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000200002&lng=es&tlng=en.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). *Professional Learning Communities: A Review of the Literature*. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258

- Uribe, M. y Berkowitz, D. (2018). *El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación*. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.
- Uribe, M., Galdames, S., & Obregon, J. (2022). *Development of middle leadership as a strategy to improve the educational system: First findings on training needs to lead local public education services*. Educational Leadership Magazine 1(1), 66-84.
- Valdivia, N; Diaz, H. (2018), *Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL*. Lima: GRADE. p. 275-295.
- Vargas, J., Neyra, C., Kerrigan, S., & Rivera, F. (2015). *Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial: Balance 2011-2015*.
- Wieslander, M. (2019). *Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk*. *Culture and Organization*, 26(3), 13-34. Doi: <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1699093>.
- Zárate Torres, RA, & Matviuk, S. (2012). *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas*. Cuadernos de Administración, 28 (47), 89-102.

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de Operacionalización de las variables 1 y 2

V1: Liderazgo educativo intermedio

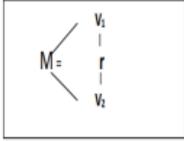
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems	escala
Variable: Liderazgo educativo intermedio	Para Pascual y Orrego (2022), el liderazgo educativo intermedio es la acción que ejercen los líderes articuladores de las políticas públicas, encargados de promover el compromiso con estándares y claras expectativas sobre los docentes y directivos escolares, facilitando la comunicación en ambas direcciones y propiciando la coherencia del sistema educativo.	La Guía de orientación para el cumplimiento de Compromisos de Desempeño señala como responsabilidad de DRE y UGEL, la asistencia técnica a partir de prácticas de liderazgo que fortalezcan la capacidad de gestión en la que se dan procesos de planificación, coordinación, ejecución y retroalimentación entre pares. Se diseñó un cuestionario.	Prácticas de liderazgo	Toma de decisiones. Comunicación efectiva. Gestión del cambio. Resolución eficaz de conflictos.	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8	1 Nunca
			Asistencia técnica	Diagnóstico local. Diseño de programas/estrategias. Rendición de cuentas. Toma de decisiones	9, 10 11, 12 13, 14 15, 16	2 Casi nunca
			Colaboración efectiva	Delegación de responsabilidades. Acceso a información y/o recursos. Retroalimentación entre pares. Participación activa.	17, 18 19, 20 21, 22 23, 24	3 Algunas Veces
						4 Casi siempre
						5 Siempre

V2: Gestión escolar autónoma

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems	escala
Variable: Gestión escolar autónoma	De acuerdo a Cuglievan y Rojas (2008), la gestión escolar autónoma es definida como el proceso de autonomía escolar pone en evidencia la necesidad de transferencia a directivos en las funciones y capacidad de decisión a las escuelas con el objetivo de favorecer la mejora de optimizar la acción educativa.	Con RDR-N°-1641-2022- se aprobaron- Lineamientos-para- implementación-Modelo- de-Gestión-Escolar- Autónoma.entre cuyos principios destacan la mejora continua, la cultura organizacional y la comunidad de aprendizaje profesional que se sustentan una nueva forma de gestionar las instituciones educativas. Se construyó un cuestionario para recoger información.	Mejora continua	Satisfacción Eficiencia Cumplimiento de objetivos Innovación	1, 2, 3 4, 5, 6, 7, 8	1 Nunca
			Cultura organizacional	Planificación Monitoreo y seguimiento. Evaluación de resultados. Democracia participativa.	9, 10 11, 12 13, 14 15, 16	2 Casi nunca
			Comunidad de Aprendizaje Profesional	Liderazgo pedagógico. Apoyo institucional. Involucramiento Buenas prácticas docentes y de gestión. Clima de trabajo.	17, 18 19, 20 , 21, 22, 23, 24	3 Algunas Veces
						4 Casi siempre
						5 Siempre

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma en especialistas y directivos de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana, 2023

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos										
<p>Problema general: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo educativo intermedio de los especialistas y la gestión escolar autónoma del directivo en las IIEE de la UGEL 01 – SJM, 2023?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿De qué manera se relaciona las prácticas de liderazgo del especialista y la mejora continua referido a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la asistencia técnica del especialista y cultura organizacional referida a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 SJM de Lima, 2023?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la colaboración efectiva referida al liderazgo educativo intermedio del especialista y la comunidad de aprendizaje del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación que existe entre el liderazgo educativo intermedio de los especialistas y la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores de Lima, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las prácticas de liderazgo del especialista y la mejora continua referido a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores de Lima, 2023.</p> <p>Delimitar la relación que existe entre la asistencia técnica del especialista y cultura organizacional referida a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – San Juan de Miraflores de Lima, 2023.</p> <p>Comparar la relación que existe entre la colaboración efectiva referido al liderazgo educativo intermedio del especialista y la comunidad de aprendizaje profesional referido al directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.</p>	<p>Hipótesis general. H: Existe relación significativa entre el liderazgo educativo intermedio del especialista y la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>H1: Existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo del especialista y la mejora continua referida a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 - SJM de Lima, 2023.</p> <p>H2: Existe relación significativa entre la asistencia técnica del especialista y la cultura organizacional referida a la gestión escolar autónoma del directivo en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.</p> <p>H3: Existe relación significativa entre la colaboración efectiva referido al liderazgo educativo intermedio del especialista y la comunidad de aprendizaje de directivos en las instituciones educativas de la UGEL 01 – SJM de Lima, 2023.</p>	<p>Técnica Encuestas</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>										
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
<p>No experimental, correlacional de cortetransversal</p> <p>M = Muestra</p> <p>V₁ = Liderazgo educativa intermedio</p> <p>V₂ = Gestión Escolar autónoma</p> <p>r = Grado de relación entre ambas variables.</p> 	<p>Población 340 colaboradores: 40 especialistas 300 directivos de la UGEL01–San Juan de Miraflores.</p> <p>Muestra 70 colaboradores: 35 directivos 35 especialistas de la UGEL 01– San Juan de Miraflores.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Liderazgo educativo intermedio</td> <td>Prácticas de liderazgo</td> </tr> <tr> <td>Asistencia técnica</td> </tr> <tr> <td>Colaboración efectiva</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Gestión escolar autónoma</td> <td>Mejora continua</td> </tr> <tr> <td>Cultura organizacional</td> </tr> <tr> <td>Comunidad de Aprendizaje Profesional</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Liderazgo educativo intermedio	Prácticas de liderazgo	Asistencia técnica	Colaboración efectiva	Gestión escolar autónoma	Mejora continua	Cultura organizacional	Comunidad de Aprendizaje Profesional	
Variables	Dimensiones												
Liderazgo educativo intermedio	Prácticas de liderazgo												
	Asistencia técnica												
	Colaboración efectiva												
Gestión escolar autónoma	Mejora continua												
	Cultura organizacional												
	Comunidad de Aprendizaje Profesional												

Anexo 3: Ficha técnica

Ficha técnica de liderazgo educativo intermedio

Datos	Descripción
➤ Título del estudio	Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma.
➤ Nombre del instrumento	Cuestionario para medir el liderazgo educativo intermedio.
➤ Dimensiones	3
➤ Numero de ítems	24
➤ Institución	Unidad de Gestión Educativa Local 01 - SJM
➤ Población	40 especialistas
➤ Muestra	35
➤ Duración del estudio	4 meses
➤ Forma de aplicación	Individual
➤ Tiempo de aplicación	30 minutos
➤ Trabajo realizado por	Mayuri Campos Betty Flor

Ficha técnica de gestión escolar autónoma

Datos	Descripción
➤ Título del estudio	Liderazgo educativo intermedio y gestión escolar autónoma.
➤ Nombre del instrumento	Cuestionario para medir la gestión escolar autónoma.
➤ Dimensiones	3
➤ Numero de ítems	24
➤ Institución	II.EE. de la UGEL01 -SJM
➤ Población	300 directivos
➤ Muestra	35
➤ Duración del estudio	4 meses
➤ Forma de aplicación	Individual
➤ Tiempo de aplicación	30 minutos
➤ Trabajo realizado por	Mayuri Campos Betty Flor

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos.

CUESTIONARIO PARA VALORAR EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO

Estimado(a) especialista:

El presente cuestionario tiene como propósito recolectar información sobre el liderazgo educativo intermedio en la UGEL01. Este instrumento consta de 24 ítems. Al leer cada una de ellas, concentra tu atención y responde seleccionando la alternativa que consideres correcta.

No hace falta que coloques tu nombre en el instrumento, sólo es de interés las respuestas que registres de manera sincera; tu colaboración contribuirá con el éxito de la recolección de información.

Instrucciones:

En las preguntas que se presentan a continuación existen cinco (5) alternativas, señala con una equis (X) la respuesta que creas conveniente, asegúrate de marcar una sola alternativa por cada pregunta, no dejes ninguna pregunta sin responder.

Lee cada ítem, desde el enunciado 1 al 24 y responde de acuerdo a la siguiente escala, donde 1 es el menor valor y 5 el máximo valor que asignarás a cada ítem:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	Prácticas de liderazgo					
1	Se consideran mis opiniones y perspectivas en el equipo, antes de tomar decisiones importantes.					
2	Como líder he admitido cuando he tomado una decisión equivocada y tomado medidas para corregirla.					
3	Hay disposición a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los miembros del equipo con respecto a las prácticas de liderazgo.					
4	Se evalúa periódicamente la efectividad de la comunicación a directivos y se realizan ajustes según sea necesario.					
5	Recibo capacitación y recursos adecuados que me ayudan a adaptarme y desempeñarme en las nuevas situaciones según mis funciones.					
6	Percibo que como especialista soy escuchado por los directivos y se consideran mis comentarios y sugerencias en relación con el cambio.					
7	Como especialista escucho activamente a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar medidas.					
8	He brindado capacitación o recursos a los directivos para mejorar sus habilidades en la resolución de conflictos.					

Asistencia técnica		1	2	3	4	5
9	Ha recibido información clara y comprensible que ha tenido un impacto positivo en mi capacidad para abordar desafíos específicos al brindar asistencia técnica a los directivos.					
10	He experimentado dificultades en el logro de propósitos u objetivos en la asistencia técnica que brindo a directivos porque no evidencio mejoras en los aspectos abordados.					
11	Los programas o estrategias de asistencia técnica que brindo están adaptados a diferentes niveles de experiencia y conocimientos de los directivos.					
12	La asistencia técnica que brindo ha cumplido con los objetivos y metas establecidos en su diseño.					
13	En la asistencia técnica se han cumplido con los plazos y las fechas acordadas para la atención a directivos de manera individual o grupal.					
14	He participado de una evaluación formal de los servicios de asistencia técnica para garantizar su efectividad y calidad.					
15	Se me ha proporcionado orientación y apoyo para ayudarlo en la toma de decisiones relacionadas con la asistencia técnica que brinda a directivos.					
16	He tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o hacer ajustes en el plan de asistencia técnica a medida que avanzaba.					
Cultura organizacional		1	2	3	4	5
17	La comunicación y la colaboración efectiva se promueven como parte del proceso de delegación de responsabilidades.					
18	Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los miembros del equipo al realizar sus responsabilidades.					
19	Se fomenta la colaboración inter equipos o áreas a través de las herramientas y recursos disponibles para favorecer la atención a directivos.					
20	La información es compartida de manera transparente y accesible para todos los miembros del equipo o colaboradores.					
21	Ha recibido retroalimentación entre pares de manera oportuna, de modo que pueda ser utilizada para tomar medidas correctivas rápidamente.					
22	Tiene la oportunidad de proponer soluciones y mejoras basadas en la retroalimentación recibida a nuevos proyectos.					
23	Contribuye de manera proactiva con ideas, soluciones y recursos para avanzar en los proyectos de colaboración.					
24	Se responsabiliza de cumplir con sus compromisos y tareas en el contexto de la colaboración.					

Elaboración propia (2023)

Cuestionario en línea. Incluye el consentimiento informado.	https://forms.gle/HiWgruv2pB1vjaoR7
--	---

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA

Estimado(a) directivo:

El presente cuestionario tiene como propósito recolectar información sobre la Gestión escolar autónoma de directivos en la UGEL01. Este instrumento consta de 24 ítems. Al leer cada una de ellas, concentra tu atención y responde seleccionando la alternativa que consideres la indicada.

No hace falta que coloques tu nombre en el instrumento, sólo es de interés las respuestas que registres de manera sincera; tu colaboración contribuirá con el éxito de la recolección de la información.

Instrucciones:

En las preguntas que se presentan a continuación existen cinco (5) alternativas, señala con una equis (X) la respuesta que creas conveniente, asegúrate de marcar una sola alternativa por cada pregunta, no dejes ninguna pregunta sin responder.

Lee cada ítem, desde el enunciado 1 al 24 y responde de acuerdo a la siguiente escala, donde 1 es el menor valor y 5 el máximo valor que asignarás a cada ítem:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

N°	ÍTEMS					
Mejora continua		1	2	3	4	5
1	Las mejoras continuas han tenido un impacto positivo en la mejora resultados de aprendizaje por apoyos y recursos proporcionados.					
2	Siento que se han abordado y resuelto de manera efectiva los problemas y desafíos identificados desde la asistencia técnica recibida.					
3	Considera que se han optimizado los recursos, como el tiempo, el personal y los materiales, gracias a la mejora continua.					
4	Siento que estoy mejor capacitado y motivado para realizar mis tareas de manera más eficiente.					
5	Ha tenido acceso a los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar los objetivos institucionales en un enfoque de mejora continua.					
6	Existe un sistema de seguimiento y control efectivo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
7	Ha recibido orientaciones para fomentar una mayor innovación en el contexto de la mejora de los aprendizajes.					
8	Se han realizado experimentos o pilotos para probar enfoques innovadores en el proceso de mejora continua.					
Cultura organizacional		1	2	3	4	5

9	He liderado la formulación o revisión de la declaración de misión y valores de la institución educativa.					
10	Se siente empoderado para tomar decisiones que estén en línea con los valores y la misión de la institución educativa plasmados en sus IIGG.					
11	He recibido retroalimentación sobre mi contribución a la cultura organizacional a través de la asistencia técnica.					
12	Considero que la comunidad educativa toma medidas para abordar los desafíos identificados en las evaluaciones de sus objetivos estratégicos.					
13	Siento que la cultura organizacional actual promueve un entorno de trabajo inclusivo y diverso.					
14	Siente que la cultura organizacional ha contribuido a un mayor compromiso de directivos y docentes y al reconocimiento de la IE al alcanzar mejores logros de aprendizajes.					
15	Siente que desde la UGEL se fomenta la participación con opiniones, sugerencias y se considera a los directivos en la toma de decisiones.					
16	Tiene acceso a canales de comunicación efectivos para que los directivos expresen sus inquietudes y propuestas al órgano intermedio.					
Comunidad de aprendizaje profesional		1	2	3	4	5
17	Considera que se ha instalado de manera efectiva la práctica de la reflexión y la colaboración entre los docentes de la institución educativa.					
18	Considera que la retroalimentación que recibe desde la UGEL le ha permitido contribuir al mejoramiento de la práctica docente desde la clarificación de los enfoques pedagógicos del CNEB					
19	Ha recibido orientaciones para promover la colaboración y la comunicación para el crecimiento de la comunidad de aprendizaje en la IE.					
20	Se proporciona acceso a herramientas y tecnologías que apoyan el aprendizaje y la colaboración dentro de la comunidad					
21	Los miembros de la comunidad se sienten empoderados para proponer cambios y mejoras en las prácticas de gestión.					
22	Se han definido estándares de calidad de buenas prácticas para las iniciativas docentes que buscan mejores resultados de aprendizaje.					
23	Se fomenta activamente la diversidad de perspectivas y experiencias en la comunidad de aprendizaje.					
24	Los miembros de la comunidad se sienten apoyados en su crecimiento y desarrollo profesional.					

Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto.

LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO

Nº	Prácticas de liderazgo								Asistencia técnica								Colaboración efectiva							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	2	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	1	3	5	3	3	4	2	2	4	5
2	3	3	5	5	3	4	5	3	3	2	5	4	3	5	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4
3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	5	2	3	4	4
5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5
6	3	5	5	4	4	5	5	3	4	2	5	5	4	3	3	5	3	3	2	5	1	3	5	5
7	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
8	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
9	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	2	3	4	4
10	3	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
11	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	4
12	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	4
13	3	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
14	4	4	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4
15	4	4	4	4	2	5	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	5	2	3	4	4

GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA

Nº	Mejora continua								Cultura organizacional								Comunidad de Aprendizaje Profesional							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	5	4	3	3	4	4
6	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4
7	4	5	5	5	3	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4
8	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	5	4	5	4	4	3	5	5
9	5	4	4	5	5	4	5	2	5	4	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
11	5	5	3	5	3	3	4	1	5	5	3	3	4	3	2	1	5	4	1	2	4	1	2	5
12	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	4	4
15	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3

Cuestionario en línea.
Incluye el consentimiento informado.

<https://forms.gle/Qg1fkYb6zBdLu59d9>

Anexo 6: Base de datos de los resultados generales de la encuesta.

V1: LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO

Nº	Prácticas de liderazgo								Asistencia técnica								Colaboración efectiva										
	1	2	3	4	5	6	7	8	D1	9	10	11	12	13	14	15	16	D2	17	18	19	20	21	22	23	24	D3
1	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	3	5	5	4	5	4	4	34	4	5	4	4	4	4	4	5	34
2	3	4	4	4	4	4	4	3	30	3	3	4	4	3	3	3	4	27	4	3	3	3	3	4	4	4	28
3	3	4	5	4	4	4	4	5	33	5	2	4	5	4	3	4	4	31	4	4	4	5	4	4	5	5	35
4	4	5	5	4	5	4	5	5	37	4	2	4	5	4	5	4	4	32	4	4	4	5	4	5	5	4	35
5	4	5	4	4	3	3	4	4	31	3	3	4	4	4	3	3	4	28	5	4	4	4	3	3	4	5	32
6	4	5	5	5	5	4	5	5	38	4	3	5	5	4	3	3	3	30	5	5	5	5	3	4	5	5	37
7	4	4	5	3	5	5	5	5	36	5	2	5	5	4	4	5	4	34	4	4	5	5	4	5	4	5	36
8	4	5	5	4	4	5	5	4	36	4	3	4	4	3	1	4	4	27	5	5	5	5	2	3	5	5	35
9	2	5	4	5	5	5	5	4	35	4	3	5	5	4	3	1	3	28	5	3	3	4	2	2	4	5	28
10	3	3	5	5	3	4	5	3	31	3	2	5	4	3	5	3	3	28	5	5	4	4	4	3	4	4	33
11	3	2	1	2	2	1	2	2	15	1	2	4	2	1	3	4	1	18	5	3	2	4	3	2	3	5	27
12	2	3	1	3	1	3	1	4	18	1	2	3	1	2	1	2	3	15	1	2	2	2	3	2	2	3	17
13	5	4	5	4	3	5	4	5	35	4	4	4	5	5	2	4	5	33	5	5	5	4	5	5	5	4	38
14	2	1	2	2	3	2	3	2	17	2	1	2	2	3	2	2	2	16	2	3	2	2	3	2	4	1	19
15	5	5	4	5	4	5	5	5	38	3	5	4	5	4	5	3	5	34	5	4	5	4	5	5	5	5	38
16	2	5	4	5	5	5	5	4	35	4	3	5	5	4	3	1	3	28	5	3	3	4	2	2	4	5	28
17	3	3	5	5	3	4	5	3	31	3	2	5	4	3	5	3	3	28	5	5	4	4	4	3	4	4	33
18	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	1	5	5	5	3	3	3	29	5	5	5	5	3	3	4	4	34
19	4	4	4	4	2	5	5	4	32	4	3	4	3	3	2	4	4	27	4	3	4	5	2	3	4	4	29
20	3	4	4	4	3	4	5	4	31	4	3	4	4	3	3	3	3	27	4	5	4	4	3	3	4	5	32
21	3	5	5	4	4	5	5	3	34	4	2	5	5	4	3	3	5	31	3	3	2	5	1	3	5	5	27
22	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4	2	5	5	5	5	4	4	34	5	5	5	4	5	4	5	5	38
23	4	5	5	4	4	3	5	5	35	4	4	5	5	4	2	4	5	33	5	4	4	5	5	5	5	5	38
24	3	4	4	4	3	5	4	3	30	3	3	4	3	3	3	3	4	26	5	4	3	3	2	3	4	4	28
25	3	5	5	5	5	5	5	5	38	4	1	5	5	5	5	5	4	34	5	4	5	5	5	5	4	5	38
26	2	1	2	4	2	3	2	2	18	3	2	1	3	1	2	1	4	17	2	1	3	2	3	2	2	3	18
27	5	4	4	2	4	4	1	5	29	5	2	5	2	4	4	2	5	29	4	2	3	4	3	5	2	4	27
28	4	2	3	2	2	3	2	2	20	2	1	3	2	2	2	3	2	17	2	3	2	4	2	1	2	2	18
29	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	3	4	3	4	5	2	3	29	2	5	2	5	5	5	5	5	34
30	2	1	3	1	2	1	2	3	15	1	2	3	2	4	1	2	2	17	2	2	3	2	1	2	4	2	18
31	3	3	4	4	3	4	5	3	29	4	3	4	5	4	3	3	3	29	3	3	3	5	3	2	4	4	27
32	3	3	4	4	3	4	5	3	29	4	3	4	5	4	3	3	3	29	3	3	3	5	3	2	4	4	27
33	3	5	5	5	5	5	5	5	38	4	1	5	5	5	5	5	4	34	5	4	5	5	5	5	4	5	38
34	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	1	5	5	5	3	3	3	29	5	5	5	5	3	3	4	4	34
35	4	4	4	4	2	5	5	4	32	4	3	4	3	3	2	4	4	27	4	3	4	5	2	3	4	4	29

Anexo 7: Análisis de la confiabilidad del SPSS

Prueba de confiabilidad de la variable: Liderazgo educativo intermedio

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las



variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

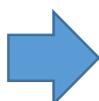
Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,865	24

Prueba de confiabilidad de la variable: Gestión escolar autónoma

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.



Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,909	24

Interpretación de la magnitud de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2010)

4. Soporte teórico:

El liderazgo educativo intermedio se ubica en el territorio y actúa como un enlace fundamental entre las políticas educativas del Ministerio de Educación, órgano rector, y su ejecución en las instituciones educativas. Su principal responsabilidad es impulsar y garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo, ya que ocupa una posición de integración y coordinación en el sistema, conectando el nivel macro con el nivel micro. Según el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), su papel radica en establecer el marco en el que las escuelas implementan estas políticas, asumiendo la responsabilidad de la calidad de la educación que ofrecen y colaborando estrechamente con otros niveles para desarrollar una política integral basada en una visión compartida.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definición
Liderazgo educativo intermedio	Prácticas de liderazgo	Son comportamientos que constituyen conjunto de prácticas de liderazgo y engloban la idea de desafiar los procesos establecidos, inspirar la creación de una visión compartida, empoderar a otros para la acción, servir como ejemplo a seguir y proporcionar apoyo y aliento Kouzes y Posner (1997).
	Asistencia técnica	MINEDU (2020), lo describe como una estrategia destinada a fortalecer capacidades y proporcionar herramientas para abordar de manera específica desafíos críticos en los procesos estratégicos, operativos y de soporte relacionado con la gestión educativa.
	Colaboración efectiva	De acuerdo al Tecnológico de Monterrey tiene que ver con crear una cultura de liderazgo orientado al bienestar de las personas. Ello favorece un clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Liderazgo educativo intermedio

- **Primera dimensión:** Prácticas de liderazgo
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los especialistas manifiestan prácticas de liderazgo es decir practican comunicación efectiva, gestionan el cambio desde una visión compartida.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Toma de decisiones	Se consideran sus opiniones y perspectivas en el equipo, antes de tomar decisiones importantes.	4	4	4	
	Como líder ha admitido cuando he tomado una decisión equivocada y tomado medidas para corregirla.	4	4	4	
Comunicación efectiva	Hay disposición a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los miembros del equipo con respecto a las prácticas de liderazgo.	4	4	4	
	Se evalúa periódicamente la efectividad de la comunicación a directivos y se realizan ajustes según sea necesario.	4	4	4	
Gestión del cambio	Recibe capacitación y recursos adecuados que le ayudan a adaptarse y desempeñarse en las nuevas situaciones según sus funciones.	4	4	4	
	Percibe que como especialista soy escuchado por los directivos y se consideran mis comentarios y sugerencias en relación con el cambio.	4	4	4	
Resolución eficaz de conflictos	Como especialista escuchó activamente a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar medidas de solución.	4	4	4	
	Ha brindado capacitación o recursos a los directivos para mejorar sus habilidades en la resolución de conflictos.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Asistencia Técnica
- **Objetivo:** Conocer si los especialistas identifican nudos críticos para los espacios de fortalecimiento a la gestión escolar.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Diagnóstico local	Ha recibido información clara y comprensible que ha tenido un impacto positivo en mi capacidad para abordar desafíos específicos al brindar asistencia técnica a los directivos.	4	4	4	
	He experimentado dificultades en el logro de propósitos u objetivos en la asistencia técnica que brindo a directivos porque no evidencio mejoras en los aspectos abordados.	4	4	4	
Diseño de programas/ intervenciones	Los programas o estrategias de asistencia técnica que brindo están adaptados a diferentes niveles de experiencia y conocimientos de los directivos.	4	4	4	
	La asistencia técnica que brindo ha cumplido con los objetivos y metas establecidos en su diseño.	4	4	4	
Rendición de cuentas	En la asistencia técnica se han cumplido con los plazos y las fechas acordadas para la atención a directivos de manera individual o grupal.	4	4	4	
	He participado de una evaluación formal de los servicios de asistencia técnica para garantizar su efectividad y calidad.	4	4	4	
Toma de decisiones	Se me ha proporcionado orientación y apoyo para ayudarme en la toma de decisiones relacionadas con la asistencia técnica que brinda a directivos.	4	4	4	
	He tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o hacer ajustes en el plan de asistencia técnica a medida que avanzaba.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Colaboración efectiva
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los especialistas reconocen el clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva favorece el logro de metas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observac.
Delegación de responsabilidades.	La comunicación y la colaboración efectiva se promueven como parte del proceso de delegación de responsabilidades.	4	4	4	
	Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los miembros del equipo al realizar sus responsabilidades.	4	4	4	
Acceso a información y/o recursos.	Se fomenta la colaboración inter equipos o áreas a través de las herramientas y recursos disponibles para favorecer la atención a directivos.	4	4	4	
	La información es compartida de manera transparente y accesible para todos los miembros del equipo o colaboradores.	4	4	4	
Retroalimentación entre pares.	Ha recibido retroalimentación entre pares de manera oportuna, de modo que pueda ser utilizada para tomar medidas correctivas rápidamente.	4	4	4	
	Ha tenido la oportunidad de proponer soluciones y mejoras basadas en la retroalimentación recibida a nuevos proyectos.	4	4	4	
Participación activa	Ha contribuido de manera proactiva con ideas, soluciones y recursos para avanzar en los proyectos de colaboración.	4	4	4	
	Se responsabiliza de cumplir con sus compromisos y tareas en el contexto de la colaboración.	4	4	4	



 Firma del evaluador
 DNI: 21866335

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma**”, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dr. Almeyda Medina Daniel Ángel
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docencia y Gestión
Institución donde labora:	UNIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR LOCAL DE HUARAZ
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica:	No corresponde

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma
Autora:	Mayuri Campos, Betty Flor
Procedencia:	San Juan de Miraflores - Lima
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana
Significación:	El cuestionario está determinado por dimensiones, indicadores e ítems.

4. Soporte teórico:

Cuglievan y Rojas (2008) El proceso de autonomía escolar pone en evidencia la necesidad de transferencia en las funciones y capacidad de decisión a las escuelas con el objetivo de favorecer la mejora de optimizar la acción educativa. Asimismo, desde el año 2003, con la Ley General de Educación se estableció que, desde la gestión descentralizada del sistema educativo, se promueve las decisiones pedagógicas y administrativas de manera autónoma.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definiciones
Gestión escolar autónoma	Mejora continua	La calidad educativa es vista como el grado en que las características de los procesos del centro educativo satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, es posible afirmar que la mejora continua de la calidad basada en la gestión por procesos es la forma de diligenciar los centros educativos. Existen dos ejes de actuación fundamentales: la gestión por procesos y la mejora continua (Berna, 2015).
	Cultura organizacional	Para transformar la cultura organizacional según Fogleman et al. (2011) sugieren que, en primer lugar, es fundamental alterar las creencias, que son los supuestos, las normas, las costumbres, los hábitos y, sin lugar a dudas, numerosos rituales que influyen en la manera en que los directivos y docentes responden a las cuestiones cotidianas internas y en la toma de decisiones.
	Comunidad de Aprendizaje Profesional	De acuerdo con las definiciones de Stoll, et al. (2006) y Liberman & Miller (2011), esto se refiere a reuniones grupales regulares de docentes, donde se fomenta el trabajo en equipo para abordar los distintos desafíos relacionados con sus propias prácticas pedagógicas y como se mejoran los aprendizajes desde el liderazgo directivo.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Gestión escolar autónoma

- **Primera dimensión:** Mejora continua
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los directivos manifiestan prácticas de mejora continua en la forma de gestionar su institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observac.
Satisfacción	Las mejoras continuas han tenido un impacto positivo en la mejora resultados de aprendizaje por apoyos y recursos proporcionados.	4	4	4	
	Siento que se han abordado y resuelto de manera efectiva los problemas y desafíos identificados desde la asistencia técnica recibida.	4	4	4	
Eficiencia	Considera que se han optimizado los recursos, como el tiempo, el personal y los materiales, gracias a la mejora continua	4	4	4	
	Siento que estoy mejor capacitado y motivado para realizar mis tareas de manera más eficiente	4	4	4	
Cumplimiento de objetivos	Ha tenido acceso a los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar los objetivos institucionales en un enfoque de mejora continua	4	4	4	
	Existe un sistema de seguimiento y control efectivo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	4	4	4	
Innovación	Ha recibido orientaciones para fomentar una mayor innovación en el contexto de la mejora de los aprendizajes	4	4	4	
	Se han realizado experimentos o pilotos para probar enfoques innovadores en el proceso de mejora continua	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Cultura organizacional
- **Objetivo:** Conocer si los directivos promueven una cultura organizacional que contribuye al logro de objetivos y toma de decisiones desde los procesos estratégicos.

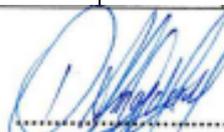
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Planificación	He liderado la formulación o revisión de la declaración de misión y valores de la institución	4	4	4	

	Se siente empoderado para tomar decisiones que estén en línea con los valores y la misión de la institución educativa plasmados en sus IIGG.	4	4	4	
Monitoreo y seguimiento	He recibido retroalimentación sobre mi contribución a la cultura organizacional a través de la asistencia técnica	4	4	4	
	Considero que la comunidad educativa toma medidas para abordar los desafíos identificados en las evaluaciones de sus	4	4	4	
Evaluación de resultados	Siento que la cultura organizacional actual promueve un entorno de trabajo inclusivo y	4	4	4	
	Siente que la cultura organizacional ha contribuido a un mayor compromiso de directivos y docentes y al reconocimiento de la IE al alcanzar mejores logros de	4	4	4	
Democracia participativa	Siente que desde la UGEL se fomenta la participación con opiniones, sugerencias y se considera a los directivos en la	4	4	4	
	Tiene acceso a canales de comunicación efectivos para que los directivos expresen sus inquietudes y propuestas al órgano intermedio.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Comunidad Profesional de Aprendizaje (CAP)
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los directivos reconocen en las comunidades profesionales de aprendizaje profesional una estrategia para mejora de la práctica docente desde su involucramiento reflexivo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Liderazgo pedagógico	Considera que se ha instalado de manera efectiva la práctica de la reflexión y la colaboración entre los docentes de la institución educativa.	4	4	4	
	Considera que la retroalimentación que recibe desde la UGEL le ha permitido contribuir al mejoramiento de la práctica docente desde la clarificación de los enfoques pedagógicos del CNEB	4	4	4	

Apoyo institucional	Ha recibido orientaciones para promover la colaboración y la comunicación para el crecimiento de la comunidad de aprendizaje en la IE.	4	4	4	
	Se proporciona acceso a herramientas y tecnologías que apoyan el aprendizaje y la colaboración dentro de la comunidad	4	4	4	
Buenas prácticas	Los miembros de la comunidad se sienten empoderados para proponer cambios y mejoras en las prácticas de gestión.	4	4	4	
	Se han definido estándares de calidad de buenas prácticas para las iniciativas docentes que buscan mejores resultados de aprendizaje.	4	4	4	
Clima de trabajo	Se fomenta activamente la diversidad de perspectivas y experiencias en la comunidad de aprendizaje.	4	4	4	
	Los miembros de la comunidad se sienten apoyados en su crecimiento y desarrollo profesional.	4	4	4	



 Firma del evaluador
 DNI: 21866335

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio”**, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

3. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Mtra. María Del Carmen Gómez Oré		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	()
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	()
	Educativa (X)	Organizacional	()
Áreas de experiencia profesional:	Docente / Especialista de estadística y monitoreo de la UGEL		
Institución donde labora:	UGEL 01		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años	(X)
Experiencia en Investigación Psicométrica:	No corresponde		

4. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio
Autora:	Mayuri Campos, Betty Flor
Procedencia:	San Juan de Miraflores - Lima
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana
Significación:	El cuestionario está determinado por dimensiones, indicadores e ítems.

4. Soporte teórico:

El liderazgo educativo intermedio se ubica en el territorio y actúa como un enlace fundamental entre las políticas educativas del Ministerio de Educación, órgano rector, y su ejecución en las instituciones educativas. Su principal responsabilidad es impulsar y garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo, ya que ocupa una posición de integración y coordinación en el sistema, conectando el nivel macro con el nivel micro. Según el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), su papel radica en establecer el marco en el que las escuelas implementan estas políticas, asumiendo la responsabilidad de la calidad de la educación que ofrecen y colaborando estrechamente con otros niveles para desarrollar una política integral basada en una visión compartida.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definición
Liderazgo educativo intermedio	Prácticas de liderazgo	Son comportamientos que constituyen conjunto de prácticas de liderazgo y engloban la idea de desafiar los procesos establecidos, inspirar la creación de una visión compartida, empoderar a otros para la acción, servir como ejemplo a seguir y proporcionar apoyo y aliento Kouzes y Posner (1997).
	Asistencia técnica	MINEDU (2020), lo describe como una estrategia destinada a fortalecer capacidades y proporcionar herramientas para abordar de manera específica desafíos críticos en los procesos estratégicos, operativos y de soporte relacionado con la gestión educativa.
	Colaboración efectiva	De acuerdo al Tecnológico de Monterrey tiene que ver con crear una cultura de liderazgo orientado al bienestar de las personas. Ello favorece un clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Liderazgo educativo intermedio

- **Primera dimensión:** Prácticas de liderazgo
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los especialistas manifiestan prácticas de liderazgo es decir practican comunicación efectiva, gestionan el cambio desde una visión compartida.

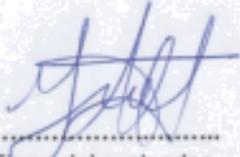
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Toma de decisiones	Se consideran sus opiniones y perspectivas en el equipo, antes de tomar decisiones importantes.	4	4	4	
	Como líder ha admitido cuando he tomado una decisión equivocada y tomado medidas para corregirla.	4	4	4	
Comunicación efectiva	Hay disposición a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los miembros del equipo con respecto a las prácticas de liderazgo.	4	4	4	
	Se evalúa periódicamente la efectividad de la comunicación a directivos y se realizan ajustes según sea necesario.	4	4	4	
Gestión del cambio	Recibe capacitación y recursos adecuados que le ayudan a adaptarse y desempeñarse en las nuevas situaciones según sus funciones.	4	4	4	
	Percibe que como especialista soy escuchado por los directivos y se consideran mis comentarios y sugerencias en relación con el cambio.	4	4	4	
Resolución eficaz de conflictos	Como especialista escuchó activamente a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar medidas de solución.	4	4	4	
	Ha brindado capacitación o recursos a los directivos para mejorar sus habilidades en la resolución de conflictos.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Asistencia Técnica
- **Objetivo:** Conocer si los especialistas identifican nudos críticos para generar espacios de fortalecimiento a la gestión escolar.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Diagnóstico local	Ha recibido información clara y comprensible que ha tenido un impacto positivo en mi capacidad para abordar desafíos específicos al brindar asistencia técnica a los directivos.	4	4	4	
	He experimentado dificultades en el logro de propósitos u objetivos en la asistencia técnica que brindo a directivos porque no evidencio mejoras en los aspectos abordados.	4	4	4	
Diseño de programas/ intervenciones	Los programas o estrategias de asistencia técnica que brindo están adaptados a diferentes niveles de experiencia y conocimientos de los directivos.	4	4	4	
	La asistencia técnica que brindo ha cumplido con los objetivos y metas establecidos en su diseño.	4	4	4	
Rendición de cuentas	En la asistencia técnica se han cumplido con los plazos y las fechas acordadas para la atención a directivos de manera individual o grupal.	4	4	4	
	He participado de una evaluación formal de los servicios de asistencia técnica para garantizar su efectividad y calidad.	4	4	4	
Toma de decisiones	Se me ha proporcionado orientación y apoyo para ayudarlo en la toma de decisiones relacionadas con la asistencia técnica que brinda a directivos.	4	4	4	
	He tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o hacer ajustes en el plan de asistencia técnica a medida que avanzaba.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Colaboración efectiva
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los especialistas reconocen que el clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva favorece el logro de metas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Delegación de responsabilidades.	La comunicación y la colaboración efectiva se promueven como parte del proceso de delegación de responsabilidades.	4	4	4	
	Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los miembros del equipo al realizar sus responsabilidades.	4	4	4	
Acceso a información y/o recursos.	Se fomenta la colaboración inter equipos o áreas a través de las herramientas y recursos disponibles para favorecer la atención a directivos.	4	4	4	
	La información es compartida de manera transparente y accesible para todos los miembros del equipo o colaboradores.	4	4	4	
Retroalimentación entre pares.	Ha recibido retroalimentación entre pares de manera oportuna, de modo que pueda ser utilizada para tomar medidas correctivas rápidamente.	4	4	4	
	Ha tenido la oportunidad de proponer soluciones y mejoras basadas en la retroalimentación recibida a nuevos proyectos.	4	4	4	
Participación activa	Ha contribuido de manera proactiva con ideas, soluciones y recursos para avanzar en los proyectos de colaboración.	4	4	4	
	Se responsabiliza de cumplir con sus compromisos y tareas en el contexto de la colaboración.	4	4	4	



.....
Firma del evaluador
DNI: 21263979

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma**”, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Mtra. María del Carmen Gómez Oré
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docencia/ Especialista de estadística y monitoreo de la UGEL
Institución donde labora:	UGEL01
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica:	No corresponde

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma
Autora:	Mayuri Campos, Betty Flor
Procedencia:	San Juan de Miraflores - Lima
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana
Significación:	El cuestionario está determinado por dimensiones, indicadores e ítems.

4. Soporte teórico:

Cuglievan y Rojas (2008) El proceso de autonomía escolar pone en evidencia la necesidad de transferencia en las funciones y capacidad de decisión a las escuelas con el objetivo de favorecer la mejora de optimizar la acción educativa. Asimismo, desde el año 2003, con la Ley General de Educación se estableció que, desde la gestión descentralizada del sistema educativo, se promueve las decisiones pedagógicas y administrativas de manera autónoma.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definiciones
Gestión escolar autónoma	Mejora continua	La calidad educativa es vista como el grado en que las características de los procesos del centro educativo satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, es posible afirmar que la mejora continua de la calidad basada en la gestión por procesos es la forma de diligenciar los centros educativos. Existen dos ejes de actuación fundamentales: la gestión por procesos y la mejora continua (Berna, 2015).
	Cultura organizacional	Para transformar la cultura organizacional según Fogleman, McNeill y Krajcik (2011) sugieren que, en primer lugar, es fundamental alterar las creencias, que son los supuestos, las normas, las costumbres, los hábitos y, sin lugar a dudas, numerosos rituales que influyen en la manera en que los directivos y docentes responden a las cuestiones cotidianas internas y en la toma de decisiones.
	Comunidad de Aprendizaje Profesional	De acuerdo con las definiciones de Stoll, et al. (2006) y Liberman & Miller (2011), esto se refiere a reuniones grupales regulares de docentes, donde se fomenta el trabajo en equipo para abordar los distintos desafíos relacionados con sus propias prácticas pedagógicas y como se mejoran los aprendizajes desde el liderazgo directivo.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Gestión escolar autónoma

- **Primera dimensión:** Mejora continua
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los directivos manifiestan prácticas de mejora continua en la forma de gestionar su institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	
Satisfacción	Las mejoras continuas han tenido un impacto positivo en la mejora resultados de aprendizaje por apoyos y recursos proporcionados.	4	4	4	
	Siento que se han abordado y resuelto de manera efectiva los problemas y desafíos identificados desde la asistencia técnica recibida.	4	4	4	
Eficiencia	Considera que se han optimizado los recursos, como el tiempo, el personal y los materiales, gracias a la mejora continua	4	4	4	
	Siento que estoy mejor capacitado y motivado para realizar mis tareas de manera más eficiente	4	4	4	
Cumplimiento de objetivos	Ha tenido acceso a los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar los objetivos institucionales en un enfoque de mejora continua	4	4	4	
	Existe un sistema de seguimiento y control efectivo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	4	4	4	
Innovación	Ha recibido orientaciones para fomentar una mayor innovación en el contexto de la mejora de los aprendizajes	4	4	4	
	Se han realizado experimentos o pilotos para probar enfoques innovadores en el proceso de mejora continua	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Cultura organizacional
- **Objetivo:** Conocer si los directivos promueven una cultura organizacional que contribuye al logro de objetivos y toma de decisiones desde los procesos estratégicos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Planificación	He liderado la formulación o revisión de la declaración de misión y valores de la institución	4	4	4	

	Se siente empoderado para tomar decisiones que estén en línea con los valores y la misión de la institución educativa plasmados en sus IIGG.	4	4	4	
Monitoreo y seguimiento	He recibido retroalimentación sobre mi contribución a la cultura organizacional a través de la asistencia técnica	4	4	4	
	Considero que la comunidad educativa toma medidas para abordar los desafíos identificados en las evaluaciones de sus	4	4	4	
Evaluación de resultados	Siento que la cultura organizacional actual promueve un entorno de trabajo inclusivo y	4	4	4	
	Siente que la cultura organizacional ha contribuido a un mayor compromiso de directivos y docentes y al reconocimiento de la IE al alcanzar mejores logros de	4	4	4	
Democracia participativa	Siente que desde la UGEL se fomenta la participación con opiniones, sugerencias y se considera a los directivos en la	4	4	4	
	Tiene acceso a canales de comunicación efectivos para que los directivos expresen sus inquietudes y propuestas al órgano intermedio.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Comunidad Profesional de Aprendizaje (CAP)
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los directivos reconocen en las comunidades profesionales de aprendizaje profesional una estrategia para mejora de la práctica docente desde su involucramiento reflexivo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Liderazgo pedagógico	Considera que se ha instalado de manera efectiva la práctica de la reflexión y la colaboración entre los docentes de la institución educativa.	4	4	4	
	Considera que la retroalimentación que recibe desde la UGEL le ha permitido contribuir al mejoramiento de la práctica docente desde la clarificación de los enfoques pedagógicos del CNEB	4	4	4	

Apoyo institucional	Ha recibido orientaciones para promover la colaboración y la comunicación para el crecimiento de la comunidad de aprendizaje en la IE.	4	4	4	
	Se proporciona acceso a herramientas y tecnologías que apoyan el aprendizaje y la colaboración dentro de la comunidad	4	4	4	
Buenas prácticas	Los miembros de la comunidad se sienten empoderados para proponer cambios y mejoras en las prácticas de gestión.	4	4	4	
	Se han definido estándares de calidad de buenas prácticas para las iniciativas docentes que buscan mejores resultados de aprendizaje.	4	4	4	
Clima de trabajo	Se fomenta activamente la diversidad de perspectivas y experiencias en la comunidad de aprendizaje.	4	4	4	
	Los miembros de la comunidad se sienten apoyados en su crecimiento y desarrollo profesional.	4	4	4	



 Firma del evaluador
 DNI: 21263979

4. Soporte teórico:

El liderazgo educativo intermedio se ubica en el territorio y actúa como un enlace fundamental entre las políticas educativas del Ministerio de Educación, órgano rector, y su ejecución en las instituciones educativas. Su principal responsabilidad es impulsar y garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo, ya que ocupa una posición de integración y coordinación en el sistema, conectando el nivel macro con el nivel micro. Según el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), su papel radica en establecer el marco en el que las escuelas implementan estas políticas, asumiendo la responsabilidad de la calidad de la educación que ofrecen y colaborando estrechamente con otros niveles para desarrollar una política integral basada en una visión compartida.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definición
Liderazgo educativo intermedio	Prácticas de liderazgo	Son comportamientos que constituyen conjunto de prácticas de liderazgo y engloban la idea de desafiar los procesos establecidos, inspirar la creación de una visión compartida, empoderar a otros para la acción, servir como ejemplo a seguir y proporcionar apoyo y aliento Kouzes y Posner (1997).
	Asistencia técnica	MINEDU (2020), lo describe como una estrategia destinada a fortalecer capacidades y proporcionar herramientas para abordar de manera específica desafíos críticos en los procesos estratégicos, operativos y de soporte relacionado con la gestión educativa.
	Colaboración efectiva	De acuerdo al Tecnológico de Monterrey tiene que ver con crear una cultura de liderazgo orientado al bienestar de las personas. Ello favorece un clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Liderazgo educativo intermedio

- **Primera dimensión:** Prácticas de liderazgo
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los especialistas manifiestan prácticas de liderazgo es decir practican comunicación efectiva, gestionan el cambio desde una visión compartida.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Obs.
Toma de decisiones	Se consideran sus opiniones y perspectivas en el equipo, antes de tomar decisiones importantes.	4	4	4	
	Como líder ha admitido cuando he tomado una decisión equivocada y tomado medidas para corregirla.	4	4	4	
Comunicación efectiva	Hay disposición a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los miembros del equipo con respecto a las prácticas de liderazgo.	4	4	4	
	Se evalúa periódicamente la efectividad de la comunicación a directivos y se realizan ajustes según sea necesario.	4	4	4	
Gestión del cambio	Recibe capacitación y recursos adecuados que le ayudan a adaptarse y desempeñarse en las nuevas situaciones según sus funciones.	4	4	4	
	Percibe que como especialista soy escuchado por los directivos y se consideran mis comentarios y sugerencias en relación con el cambio.	4	4	4	
Resolución eficaz de conflictos	Como especialista escuchó activamente a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar medidas de solución.	4	4	4	
	Ha brindado capacitación o recursos a los directivos para mejorar sus habilidades en la resolución de conflictos.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Asistencia Técnica
- **Objetivo:** Conocer si los especialistas identifican nudos críticos para generar espacios de fortalecimiento a la gestión escolar.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Obs
Diagnóstico local	Ha recibido información clara y comprensible que ha tenido un impacto positivo en mi capacidad para abordar desafíos específicos al brindar asistencia técnica a los directivos.	4	4	4	
	He experimentado dificultades en el logro de propósitos u objetivos en la asistencia técnica que brindo a directivos porque no evidencio mejoras en los aspectos abordados.	4	4	4	
Diseño de programas/ intervenciones	Los programas o estrategias de asistencia técnica que brindo están adaptados a diferentes niveles de experiencia y conocimientos de los directivos.	4	4	4	
	La asistencia técnica que brindo ha cumplido con los objetivos y metas establecidos en su diseño.	4	4	4	
Rendición de cuentas	En la asistencia técnica se han cumplido con los plazos y las fechas acordadas para la atención a directivos de manera individual o grupal.	4	4	4	
	He participado de una evaluación formal de los servicios de asistencia técnica para garantizar su efectividad y calidad.	4	4	4	
Toma de decisiones	Se me ha proporcionado orientación y apoyo para ayudarlo en la toma de decisiones relacionadas con la asistencia técnica que brinda a directivos.	4	4	4	
	He tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o hacer ajustes en el plan de asistencia técnica a medida que avanzaba.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Colaboración efectiva
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los especialistas reconocen que el clima laboral positivo basada en la confianza y la comunicación efectiva favorece el logro de metas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Obs.
Delegación de responsabilidades.	La comunicación y la colaboración efectiva se promueven como parte del proceso de delegación de responsabilidades.	4	4	4	
	Se fomenta la autonomía y la toma de decisiones por parte de los miembros del equipo al realizar sus responsabilidades.	4	4	4	
Acceso a información y/o recursos.	Se fomenta la colaboración inter equipos o áreas a través de las herramientas y recursos disponibles para favorecer la atención a directivos.	4	4	4	
	La información es compartida de manera transparente y accesible para todos los miembros del equipo o colaboradores.	4	4	4	
Retroalimentación entre pares.	Ha recibido retroalimentación entre pares de manera oportuna, de modo que pueda ser utilizada para tomar medidas correctivas rápidamente.	4	4	4	
	Ha tenido la oportunidad de proponer soluciones y mejoras basadas en la retroalimentación recibida a nuevos proyectos.	4	4	4	
Participación activa	Ha contribuido de manera proactiva con ideas, soluciones y recursos para avanzar en los proyectos de colaboración.	4	4	4	
	Se responsabiliza de cumplir con sus compromisos y tareas en el contexto de la colaboración.	4	4	4	



.....
Firma del evaluador.

DNI: 42971282

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma**”, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dr. Nelson Cristian Echevarria Capcha	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social ()
	Educativa (X)	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docencia/ economista	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica:	No corresponde	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala:

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Gestión escolar autónoma
Autora:	Mayuri Campos, Betty Flor
Procedencia:	San Juan de Miraflores - Lima
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Ámbito de aplicación:	Lima Metropolitana
Significación:	El cuestionario está determinado por dimensiones, indicadores e ítems.

4. Soporte teórico:

Cuglievan y Rojas (2008) El proceso de autonomía escolar pone en evidencia la necesidad de transferencia en las funciones y capacidad de decisión a las escuelas con el objetivo de favorecer la mejora de optimizar la acción educativa. Asimismo, desde el año 2003, con la Ley General de Educación se estableció que, desde la gestión descentralizada del sistema educativo, se promueve las decisiones pedagógicas y administrativas de manera autónoma.

Escala/ÁREA	Dimensiones	Definiciones
Gestión escolar autónoma	Mejora continua	La calidad educativa es vista como el grado en que las características de los procesos del centro educativo satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, es posible afirmar que la mejora continua de la calidad basada en la gestión por procesos es la forma de diligenciar los centros educativos. Existen dos ejes de actuación fundamentales: la gestión por procesos y la mejora continua (Berna, 2015).
	Cultura organizacional	Para transformar la cultura organizacional según Fogleman, McNeill y Krajcik (2011) sugieren que, en primer lugar, es fundamental alterar las creencias, que son los supuestos, las normas, las costumbres, los hábitos y, sin lugar a dudas, numerosos rituales que influyen en la manera en que los directivos y docentes responden a las cuestiones cotidianas internas y en la toma de decisiones.
	Comunidad de Aprendizaje Profesional	De acuerdo con las definiciones de Stoll, et al. (2006) y Liberman & Miller (2011), esto se refiere a reuniones grupales regulares de docentes, donde se fomenta el trabajo en equipo para abordar los distintos desafíos relacionados con sus propias prácticas pedagógicas y como se mejoran los aprendizajes desde el liderazgo directivo.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “**Cuestionario sobre Liderazgo educativo intermedio**” elaborado por **Mayuri Campos Betty Flor** en el año 2023, de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Gestión escolar autónoma

- **Primera dimensión:** Mejora continua
- **Objetivo de la Dimensión:** Conocer si los directivos manifiestan prácticas de mejora continua en la forma de gestionar su institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Obs.
Satisfacción	Las mejoras continuas han tenido un impacto positivo en la mejora resultados de aprendizaje por apoyos y recursos proporcionados.	4	4	4	
	Siento que se han abordado y resuelto de manera efectiva los problemas y desafíos identificados desde la asistencia técnica recibida.	4	4	4	
Eficiencia	Considera que se han optimizado los recursos, como el tiempo, el personal y los materiales, gracias a la mejora continua	4	4	4	
	Siento que estoy mejor capacitado y motivado para realizar mis tareas de manera más eficiente	4	4	4	
Cumplimiento de objetivos	Ha tenido acceso a los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar los objetivos institucionales en un enfoque de mejora continua	4	4	4	
	Existe un sistema de seguimiento y control efectivo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	4	4	4	
Innovación	Ha recibido orientaciones para fomentar una mayor innovación en el contexto de la mejora de los aprendizajes	4	4	4	
	Se han realizado experimentos o pilotos para probar enfoques innovadores en el proceso de mejora continua	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Cultura organizacional
- **Objetivo:** Conocer si los directivos promueven una cultura organizacional que contribuye al logro de objetivos y toma de decisiones desde los procesos estratégicos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Planificación	He liderado la formulación o revisión de la declaración de misión y valores de la institución	4	4	4	

	Se siente empoderado para tomar decisiones que estén en línea con los valores y la misión de la institución educativa plasmados en sus IIGG.	4	4	4	
Monitoreo y seguimiento	He recibido retroalimentación sobre mi contribución a la cultura organizacional a través de la asistencia técnica	4	4	4	
	Considero que la comunidad educativa toma medidas para abordar los desafíos identificados en las evaluaciones de sus	4	4	4	
Evaluación de resultados	Siento que la cultura organizacional actual promueve un entorno de trabajo inclusivo y	4	4	4	
	Siente que la cultura organizacional ha contribuido a un mayor compromiso de directivos y docentes y al reconocimiento de la IE al alcanzar mejores logros de	4	4	4	
Democracia participativa	Siente que desde la UGEL se fomenta la participación con opiniones, sugerencias y se considera a los directivos en la	4	4	4	
	Tiene acceso a canales de comunicación efectivos para que los directivos expresen sus inquietudes y propuestas al órgano intermedio.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** Comunidad Profesional de Aprendizaje (CAP)
- **Objetivos de la Dimensión:** Conocer si los directivos reconocen en las comunidades profesionales de aprendizaje profesional una estrategia para mejora de la práctica docente desde su involucramiento reflexivo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones Recomendaciones
Liderazgo pedagógico	Considera que se ha instalado de manera efectiva la práctica de la reflexión y la colaboración entre los docentes de la institución educativa.	4	4	4	
	Considera que la retroalimentación que recibe desde la UGEL le ha permitido contribuir al mejoramiento de la práctica docente desde la clarificación de los enfoques pedagógicos del CNEB	4	4	4	

Apoyo institucional	Ha recibido orientaciones para promover la colaboración y la comunicación para el crecimiento de la comunidad de aprendizaje en la IE.	4	4	4	
	Se proporciona acceso a herramientas y tecnologías que apoyan el aprendizaje y la colaboración dentro de la comunidad	4	4	4	
Buenas prácticas	Los miembros de la comunidad se sienten empoderados para proponer cambios y mejoras en las prácticas de gestión.	4	4	4	
	Se han definido estándares de calidad de buenas prácticas para las iniciativas docentes que buscan mejores resultados de aprendizaje.	4	4	4	
Clima de trabajo	Se fomenta activamente la diversidad de perspectivas y experiencias en la comunidad de aprendizaje.	4	4	4	
	Los miembros de la comunidad se sienten apoyados en su crecimiento y desarrollo profesional.	4	4	4	



.....
Firma del evaluador.

DNI: 42971282

Anexo 9: Solicitud a la entidad para aplicación de instrumentos.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

31
años

Lima, 13 de octubre del 2023

Señor (a):

Mg. Luis Alberto Yataco Ramírez

Director de la Ugel01:

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 01 – SAN JUAN DE MIRAFLORES



Nº de Carta : 026 – 2023 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

Asunto : Solicita autorización para realizar investigación en la institución que usted dignamente dirige.

Referencia : Solicitud del interesado de fecha: 13 de octubre del 2023.

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima Ate, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

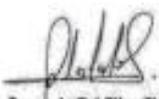
- 1) Apellidos y nombres de estudiante : **MAYURI CAMPOS BETTY FLOR**
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Gestión Pública
- 4) Título de la investigación : **"LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO Y GESTIÓN ESCOLAR AUTÓNOMA EN ESPECIALISTAS Y DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LIMA METROPOLITANA, 2023"**

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por lo expuesto, agradeceré a usted tenga a bien autorizar la investigación que realizará el maestrando interesado.

Atentamente




Dra. Consuelo Del Pilar Clemente Castillo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo
Campus Ate

"Somos la universidad de los que quieren salir adelante"

Dirección: Ate. Km. 8.2 Carretera. Central, Ate
Correo: posgrado.ate@ucv.edu.pe
Celular: 986 326 03 www.ucv.edu.pe



Anexo 10: Carta de autorización para aplicación de instrumentos en la entidad.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Dirección Regional
de Educación
de Lima Metropolitana

Unidad de
Gestión Educativa
Local N° 01



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

San Juan de Miraflores, 20 de octubre de 2023

Señorita:

Betty Flor Mayuri Campos

Especialista en educación de la UGEL01

Presente. -

Estimada colaboradora,

Reciba el saludo cordial, mediante la presente y en respuesta a la carta N° 026 – 2023 – UCV – VA – EPG – F05L03/J, recibida en mi despacho, en el que su persona solicita la autorización para el recojo de información, en el ámbito de la jurisdicción de la UGEL01, a través de la aplicación de dos cuestionarios, dirigidos a especialistas y directivos de la Educación Básica Regular, en el marco de la investigación titulada "Liderazgo Educativo Intermedio y Gestión Escolar Autónoma en especialistas y directivos de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana, 2023".

Por lo señalado, AUTORIZO a usted, para que desarrolle el recojo de esta información, con los instrumentos y actores señalados en su investigación. Asimismo, auguro éxitos en este proceso, conociendo que los resultados del mismo, servirán no solo para alcanzar un fin académico, sino que beneficiarán a nuestra UGEL en la atención del servicio educativo.

Atentamente,



Mg. LUIS ALBERTO YAJACO
Director de la Unidad Educativa Local N° 01
San Juan de Miraflores

R. Los Ángeles s/n Urb. Jesús
Poderoso - Pampuna Baja San
Juan de Miraflores - Lima-Perú
Central Telefónica: 7434555
www.uzel01.gob.pe

Anexo 11: Prueba de Normalidad

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Ha: Los datos no provienen de una distribución normal

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que: $\alpha=0,05$

Si alfa (Sig.) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula Si alfa (Sig.) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras independientes

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Prácticas de liderazgo	,808	35	,000
Asistencia técnica	,834	35	,000
Colaboración efectiva	,885	35	,002
Mejora continua	,829	35	,000
Cultura organizacional	,921	35	,016
Comunidad de aprendizaje profesional	,933	35	,034
Liderazgo educativo intermedio	,839	35	,000
Gestión escolar autónoma	,910	35	,008

En la tabla se presentan los resultados de la prueba, se observa que los puntajes de las variables de estudio: Liderazgo educativo intermedio y Gestión escolar autónoma, no se aproximan a una distribución normal, ya que los niveles de significancia asintótica es $p < 0,05$ para las variables y sus dimensiones ($p < \alpha$).

Anexo 12: Estadística descriptiva

Figura 3

Niveles de las variables LEI y GEA

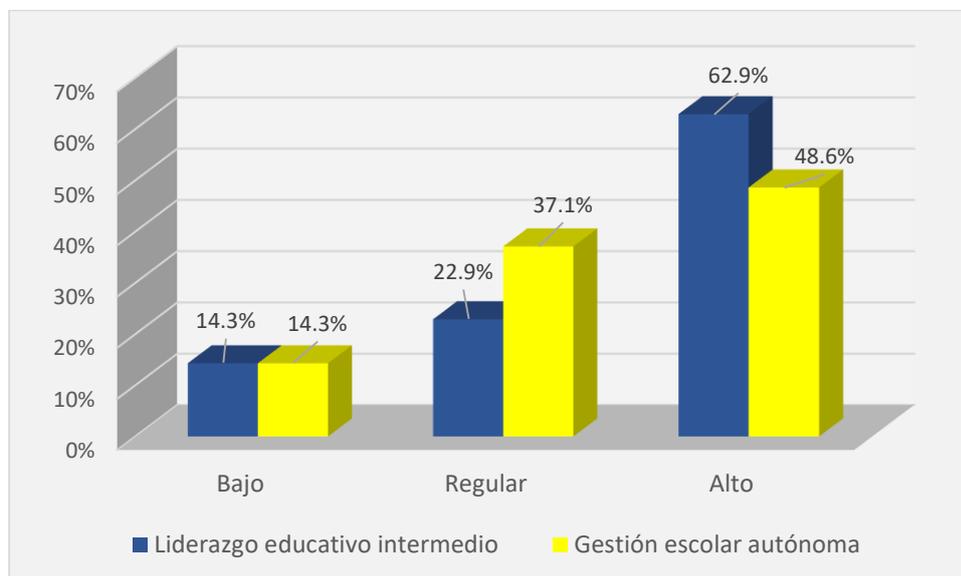


Figura 4

Niveles de las prácticas de liderazgo de LEI y mejora continua de GEA

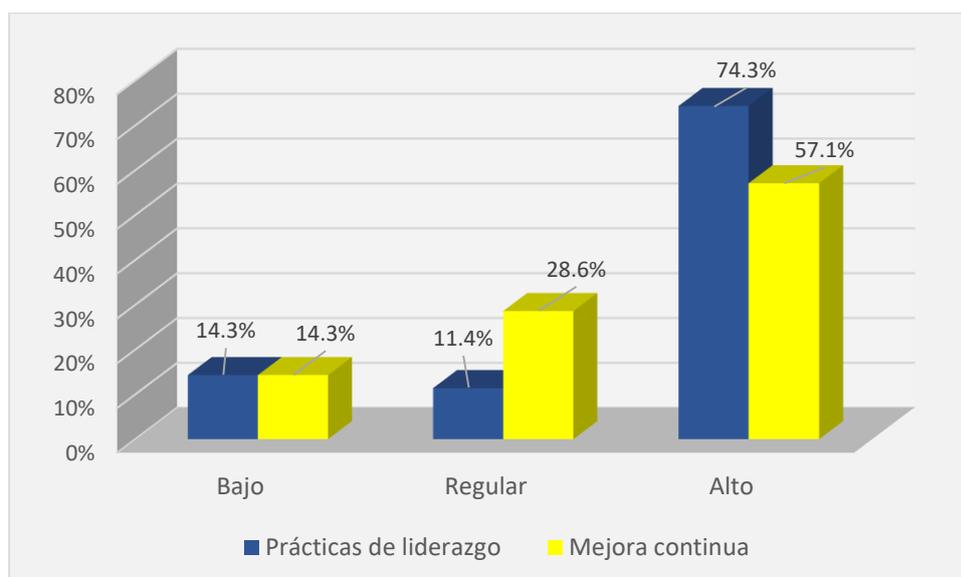


Figura 5

Niveles de la asistencia técnica del LEI y cultura organizacional de GEA

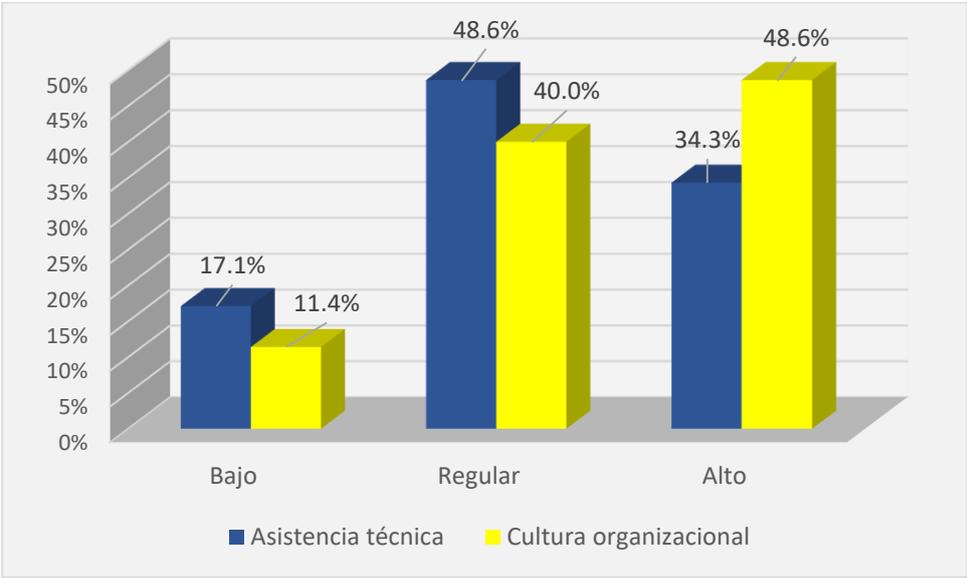


Figura 6

Niveles de colaboración efectiva y Comunidad de aprendizaje profesional

