



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Br. Graciela Isabel Tantalean Araujo

ASESORA:

Dra. Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO — PERÚ

2019



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

*Análisis del programa nacional de capacitación y formación
a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento
del liderazgo pedagógico, 2017.*

Que ha sustentado don (doña):

Graciela Isabel Tantalian Araujo

Nombres y Apellidos

Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, *07* de *febrero* de 20 *19*

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: *Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto*

SECRETARIO: *Dra. Jaskeline Morpet Saldarña Millón*

VOCAL: *Dra. Gioconda Socorro Sotomayor Nunura*

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Graciela Isabel Tantaleán Araujo, estudiante del Programa TAET de la Universidad Cesar Vallejo, identificada con DNI N° 16705915

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autora de la tesis titulada: **ANÁLISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CHICLAYO-2017.**

1. La misma que presento para optar el grado de: Maestra en educación.
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo SAC Chiclayo: por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 12 de febrero del 2019

Firma:

Nombres y apellidos: Graciela Isabel Tantaleán Araujo

DNI: 16705915

DEDICATORIA

A las personas que impulsan
significativamente mi vida.

Graciela

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura
por su apoyo, guía y alegría y
a todos aquellos que me acompañaron en el proceso.

La autora

PRESENTACIÓN

Srs. Miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada: “Análisis del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”, Chiclayo-2017; con la finalidad de analizar la contribución del Programa nacional de capacitación y formación en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestra en docencia y gestión educativa.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

ÍNDICE

	Pág.
DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad Problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.3.1. Programa Nacional de Capacitación y Formación.....	23
A. El Módulo Introductorio	24
B. Módulos de formación general	24
C. Módulo de desarrollo personal	24
1.3.2. Lider	24
1.3.3. Liderazgo	25
1.3.4. Estrategias de liderazgo	25
A. Atención mediante la visión	25
B. Significado mediante la comunicación	25
C. Confianza mediante el posicionamiento	26
D. Despliegue del yo	26
1.3.5. Liderazgo pedagógico	26
1.3.6. Liderazgo pedagógico y gestión escolar	27
1.3.7. Enfoques de gestión escolar	27
A. Gestión con Liderazgo pedagógico	27
B. Gestión participativa	28

C. Gestión crítico-reflexiva	28
D. Gestión basado en procesos	28
E. Gestión transformacional	29
1.4. Formulación del problema	29
1.5. Justificación del estudio	29
1.6. Hipótesis	30
1.7. Objetivos.....	31
1.7.1. Objetivo general	31
1.7.2. Objetivos específicos	31
II. MÉTODO	32
2.1. Diseño de investigación	32
2.2. Variables, operacionalización	32
2.2.1. Variable independiente	32
2.2.2. Variable dependiente	32
2.2.3. Operacionaización de variables	32
2.3. Población y muestra	33
2.3.1. Población	33
2.3.2. Muestra	33
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	34
2.5. Métodos de análisis de datos	35
2.6. Aspectos éticos	35
III. RESULTADOS	36
IV. DISCUSIÓN	50
V. CONCLUSIONES	52
VI. RECOMENDACIONES	53
VII. REFERENCIAS	54
ANEXOS	57
Cuestionario para directores y subdirectores.....	57
Validación del instrumento	59
Confiabilidad del instrumento	66
Sabana de datos	69
Matriz de consistencia	70
Autorización para publicación de tesis.....	72

	Pág.
Acta de originalidad.....	73
Reporte de Turnitin.....	74

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Módulo Introdutorio del Programa de capacitación.</i>	36
Tabla 2. <i>Módulo de Formación General del Programa de Capacitación.</i>	39
Tabla 3. <i>Resumen del módulo de formación general.</i>	40
Tabla 4. <i>Módulo de Desarrollo Personal del Programa de Capacitación</i>	41
Tabla 5. <i>Resumen del módulo de desarrollo personal.</i>	41
Tabla 6. <i>Del liderazgo pedagógico del Programa de Capacitación.</i>	43
Tabla 7. <i>Resumen de Liderazgo pedagógico.</i>	44
Tabla 8. <i>Contribución del programa en desarrollo personal al fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo.</i>	45
Tabla 9. <i>Contribución del programa en formación general al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</i>	46
Tabla 10. <i>Datos estadísticos</i>	47
Tabla 11. <i>Estadística del total de elementos.</i>	67
Tabla 12. <i>Sabana de datos.</i>	69
Tabla 13. <i>Matriz de consistencia.</i>	70

Índice de figuras

Figura 1. Tiempo dedicado a las labores del director.....	17
Figura 2. Funciones para el director en América Latina.....	17
Figura 3. Módulo introductorio del programa.....	38
Figura 4. Módulo de Formación General del Programa de Capacitación.....	40
Figura 5. Módulo de Formación Personal del Programa de Capacitación.....	42
Figura 6. Liderazgo pedagógico.....	44
Figura 7. Fortalecimiento del liderazgo pedagógico y desarrollo personal.....	45
Figura 8. Fortalecimiento del liderazgo pedagógico y formación general.....	46
Figura 9. Validación de Experto 1 primera parte.....	59
Figura 10. Validación de Experto 1 segunda parte.....	60
Figura 11. Validación de Experto 2 primera parte.....	62
Figura 12. Validación de Experto 2 segunda parte.....	63
Figura 13. Validación de Experto 3 primera parte.....	64
Figura 14. Validación de Experto 3 segunda parte.....	65
Figura 15. Resumen de procesamiento de casos.....	66
Figura 16. Estadística de Fiabilidad.....	66

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar el Programa Nacional de Capacitación y Formación a directores y subdirectores y su contribución al fortalecimiento del liderazgo pedagógico, Chiclayo- 2017. La investigación es cuantitativa con diseño descriptivo-analítico de corte transversal o transeccional, con una población de 79 directores y subdirectores de la provincia de Ferreñafe. Se consideró para la muestra 16 directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario conteniendo 27 preguntas cuya información permitió analizar el desarrollo del programa nacional de capacitación y formación y su contribución en el liderazgo pedagógico de la muestra. Se concluye: El nivel del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe es alto (56.3%). Así, como el desarrollo del programa de capacitación y formación (50%), (87.5%), (87.5%), en sus tres módulos correspondientes.

Palabras Clave: Liderazgo pedagógico, gestión directiva, Programa Nacional de Capacitación.

ABSTRACT

The present investigation has like purpose analysed the national program of qualification and training to directors and deputy directors and his contribution to the strengthening of the pedagogical leadership, Chiclayo- 2017.

The investigation is of type no experimental with descriptive design-analytical of transversal or transactional court, with a population of 79 directors and deputy directors of the province of Ferreñafe. It considered for the sample 16 directors and deputy directors of the urban zone of Ferreñafe. For the collection of data, the survey technique and its instrument were applied to the questionnaire containing 27 questions whose information allowed to analyze the development of the national training and education program and its contribution in the pedagogical leadership of the sample.

It is concluded: The level of pedagogical leadership of the directors and deputy directors of the urban area of Ferreñafe is high (56.3%). Thus, as the development of the training and training program (50%), (87.5%), (87.5%), in it three corresponding modules.

Keywords: pedagogical leadership, managerial management, national program of qualification.

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad no es la misma de las pasadas décadas. Las transformaciones no han sido solo de índole económica, sino social y culturales que afectan el accionar de lo que fue y venía siendo la escuela. Existe una creciente preocupación respecto a la labor del director, no ha evolucionado hasta nuestros tiempos para tratar los complejos desafíos de la sociedad por lo que las escuelas debieran preparar a los estudiantes a enfrentar el siglo XXI. (OCDE, 2009, p.12)

En este contexto nos preguntamos que rol deben asumir los directivos, que funciones desempeñar, los cuales promuevan cambios oportunos en la institución.

Así, a inicios del siglo XXI, el pensamiento de cambiar el rol de los directores en las escuelas recobra protagonismo en la agenda de discusión. Los logros incipientes alcanzados luego de cambiar el trabajo del director en un gestor público, forzaron a orientar la mirada en otro sentido. Así es como nace la idea de “Liderazgo Pedagógico”. Dicha corriente se enfoca en el rol del director y, concretamente, en el aspecto pedagógico de la organización. (Cuenca, R, 2015, p. 6)

La investigación focaliza su atención en el análisis de las capacidades logradas por los directores y subdirectores, de la zona urbana de Ferreñafe, a partir del programa de capacitación y formación, para ello se presentan estudios realizados a nivel internacional y nacional que sientan las bases de la investigación.

El problema que se describe en la investigación, se refiere a cómo contribuirá el análisis del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Para resolver el problema se plantea el objetivo de analizar el programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores y su contribución al fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Identificar el nivel del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la Ugel Ferreñafe, mediante un diagnóstico.

Como hipótesis se formula el enunciado proposicional “El programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores contribuye en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”.

En lo referente a los métodos empleados, la investigación se basa en el diseño Descriptivo-analítico porque permitirá analizar el Programa Nacional de Capacitación y Formación y el liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe de corte transversal o transeccional, porque, recolecta datos en un tiempo determinado, a través de la encuesta, la misma que aportó información para su análisis.

Seguidamente se presentan las conclusiones, discusión, recomendaciones obtenidas como producto de la investigación.

Las referencias bibliográficas cierran el documento, las mismas que han sido utilizadas y citadas, respetando la normatividad académica existente.

1.1. Realidad Problemática.

La mejora de las escuelas ha destacado el aspecto crítico de la gestión escolar observándose así a directores sobrecargados de actividades administrativas. Los candidatos a la dirección son docentes que desempeñaban el cargo.

En algunos países, los directivos tienen pesada carga laboral, muchos se aproximan a la jubilación y resulta dificultoso remplazarlos. Los posibles candidatos muchas veces dudan en solicitar el puesto, debido a las abrumadoras funciones, preparación y capacitación insuficientes, limitadas perspectivas de carrera, bajos salarios y apoyo inadecuado. El liderazgo escolar se ha tomado como prioridad en los programas de política educativa a nivel internacional. (Pont, Nusche, Moorman, 2009 p.9)

En la actualidad, en algunos contextos, los directivos tienen mayor autoridad (más competencias o autonomía de decisión) que en el pasado. Hecho que ha significado, en algunos países, un mayor nivel relativo de autonomía y

control en la gestión de la educación en las escuelas, sin desmerecer mayor exigencia en los resultados. Sin embargo, este nivel de autonomía de la gestión y control de los centros escolares varían entre los países. (TALIS 2013, p 45)

En España, los directores tuvieron escasas facultades para lograr realizar un liderazgo educativo (...) Sin embargo, están empezando cambios significativos ya manifestados en las nuevas regulaciones legislativas, en el tránsito de un modelo burocrático a una dirección pedagógica, enfocada a la mejora de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar, de acuerdo con las orientaciones expresadas en la literatura internacional. (Bolívar, A, 2010, p. 23)

En las últimas décadas diversos estudios se han llevado a cabo relacionados con el desarrollo y mejora de los aprendizajes así:

Chile y España, han vivenciado un desarrollo espectacular en educación (nivel de cobertura, escolaridad obligatoria, cambios en el currículum, programas de compensación educativa, aumento sustantivo del financiamiento, mejores salarios a los docentes, etc.). Sin embargo, esto no se ha traducido, de modo significativo, en una mejora de los aprendizajes, de acuerdo a los resultados en PISA y, en el caso de Chile, también en SERCE. (Bolívar, A, 2010, p. 23)

En América Latina los directores desarrollan labores principalmente administrativas; a pesar de las perspectivas teóricas atendidas en la gran mayoría de los países, así como los instrumentos de políticas educativas, están alineadas hacia un enfoque basado en el liderazgo pedagógico. (Cuenca, R, 2015, p.7)

En América Latina los directores destinan aproximadamente el 45% de su tiempo a la ejecución de acciones administrativas o de gestión. Y dedican solo el 33% a labores exclusivamente pedagógicas, como se aprecia en la figura. (Murillo y Román, 2013, p. 8)

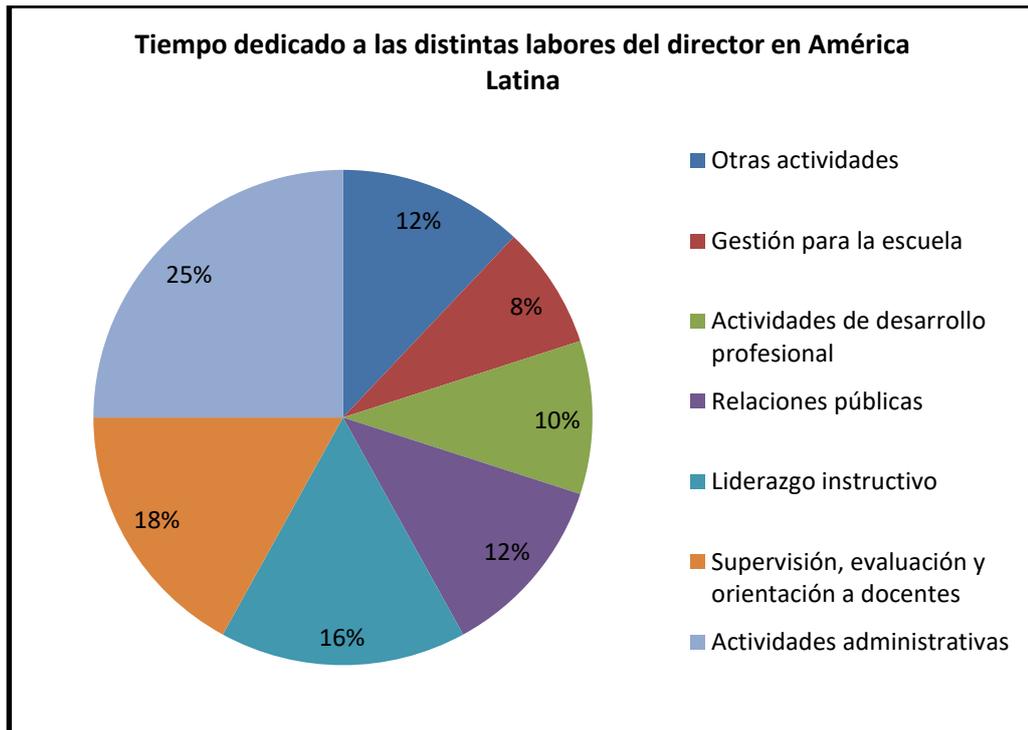


Figura 1: Murillo y Román (2013)

Se registra la mayor cantidad de actividades realizadas por los directores en la gestión estratégica, la administración y la generación de condiciones organizacionales.



Figura 2: Weinstein, Muñoz y Hernández (2014)

En muchos países, incluidos los latinoamericanos, no parece haberse invertido lo suficiente en desarrollar la profesión de director. Los directores de escuela no suelen haber recibido una formación específica acerca de las tareas de dirección y liderazgo escolar, y cuando la han recibido suele ser de corta duración y centrada en temas de normativa y regulación, pero no en dirección para la mejora escolar. La selección de directores de escuela normalmente no sigue procesos profesionales transparentes y claros, y les falta el apoyo necesario para poder centrarse en la mejora escolar. (Cuenca y Point, 2016 p.12)

En Chile, definir los desempeños de los directores escolares concierne a una singularidad dentro de los casos latinoamericanos investigados, sobresaliendo por su mayor explicación y por su énfasis en el liderazgo pedagógico. Así pues, la legislación educativa en los demás casos tiende a responsabilizar a los directores por una extensa cantidad de labores específicas, existiendo un incremento de funciones que comprenden ámbitos muy distintos, dentro de los cuales la menos sobresaliente suele ser el de la gestión pedagógica. (Weinstein J, Hernández M., 2014 p.57).

En una investigación realizada en el Perú revela que, “los directores reconocen que invierten gran parte de su tiempo en labores administrativas, lo que los lleva a limitar su quehacer pedagógico” (Freire y Miranda, 2014, p.14). Esto se consideró como factor primordial en la modernización de la educación.

1.2. Trabajos Previos

En el estudio de la tesis de investigación “Análisis del Programa Nacional de Formación a Directores y subdirectores en el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico”, se ha considerado los estudios relacionados con las variables de la presente investigación, encontrándose investigaciones realizadas sobre el liderazgo de los directivos y la gran necesidad de mejorarla para el beneficio de las instituciones educativas, así como investigaciones que proponían programas de mejoramiento de la gestión y liderazgo del directivo y del docente. Estas investigaciones fueron encontradas en revistas educativas y tesis como sigue:

Sierra, G. (2016). "Liderazgo educativo en el siglo XXI". Artículo que presenta la importancia del liderazgo educativo y concluye como sigue:

El liderazgo educativo se basa en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de los líderes, teniendo en cuenta el perfeccionamiento de las personas que lo componen.

El liderazgo tiene que ver con las personas y sus actuaciones frente a sus condiciones particulares y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en la institución educativa.

Murillo y Román, (2013). La distribución del tiempo de los directores de escuela de educación primaria en América latina. Los resultados encontrados en este estudio son coherentes con los encontrados en otras investigaciones semejantes, en los resultados se visualizan que los líderes atribuyen más tiempo a tareas burocráticas que a las labores pedagógicas.

El tiempo de los directivos latinoamericanos es un indicador del estilo de liderazgo que instituyen para la dirección de las escuelas: se observa que el liderazgo pedagógico es la estrategia que influye más en los desempeños escolares.

Cuenca y Pont, (2016). Liderazgo escolar en América latina, tuvo como objetivo mostrar las principales características de los directores escolares de la región. En su trabajo exploratorio, arribaron a las siguientes conclusiones.

La definición de la naturaleza del trabajo de los directores debe concentrarse en la perspectiva de liderazgo pedagógico. Esto no solo contribuye a superar los aprendizajes, sino que ofrece un sentido al quehacer del director, que es sobre todo docente.

La determinación de cómo se forman los directivos es indispensable, pues según la orientación que se le dé a la formación se tendrán ciertos tipos de directores. En muchos países de Latinoamérica, los líderes de escuela no han recibido una formación específica para el liderazgo, siendo la práctica habitual la selección de docentes con experiencia en la docencia pero no necesariamente

preparados para la dirección. ¿Dónde se debe hacer esa formación? ¿Cómo una especialidad de la formación de profesorado? ¿Cómo una carrera independiente? ¿Cómo una especialización pos título?

Camacho G, (2013). En su tesis: Estrategias de Liderazgo por resultados en directivos”, cuyo objetivo fue el Diseñar una estrategia de líder por resultados, para desarrollar capacidades de gestión administrativa en el personal directivo de la Institución. La investigación se tipifica explicativa- propositiva, arribando a la siguiente conclusión:

Los directivos y trabajadores administrativos de las escuelas y de las instancias de gestión del ministerio; deben capacitarse y actualizarse permanentemente en temas de liderazgo transformador, pensamiento sistémico y administración estratégica, para que generen y desarrollen capacidad en la gestión administrativa.

Rengifo E, (2014). En su investigación: “ Influencia del liderazgo gerencial en el desempeño docente”, cuyo objetivo fue determinar el nivel de correlacion que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño docente. Con un estudio no experimental de diseño descriptivo simple, llegó a las siguientes conclusiones:

El liderazgo gerencial influye positivamente en el desempeño docente considrando la formación profesional del Director, ya que de la toma de decisiones depende el éxito o fracaso de la gestión escolar.

La capacidad de gestión del director, depende de su formación en el aspecto institucional, académico y administrativo. Un director formado y preparado en los diferentes procedimientos administrativos, tendrá éxito en su gestión.

Arboleda A, (2013). “Programa de liderazgo para mejorar las relaciones humanas del personal directivo, docente y administrativo”. Estudio cuyo objetivo fue: Diseñar un programa de liderazgo para el personal directivo, docente y administrativo. Con una metodología descriptiva, explorativa simple, de tipo

cuantitativo; descriptivo con propuesta la investigadora arribó a las siguientes conclusiones:

Existen deficiencias en el ejercicio de liderazgo en la Institucion por la escasez de estrategias para el manejo del grupo por lo cual surge la necesidad de implementar una propuesta sobre liderazgo para el personal de la institución.

Barreto L, (2015). Realizó su investigación con un: “Programa de capacitación docente en liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar centrada en los aprendizajes”. Cuyo objetivo fue diagnosticar y proponer un programa de capacitación docente en liderazgo pedagógico para mejorar gestión escolar centrada en los aprendizajes. La metodología aplicada en la investigación tuvo un diseño descriptivo propositivo, y concluye de la siguiente manera:

En la Institucion Educativa se determinó escasa capacidad de gestión escolar centrada en los aprendizajes que se manifiestan en el incumplimiento de roles del personal docente.

(Bustamante, 2015). En su investigación “Modelo sistémico de gestión educativa para mejorar la calidad de las instituciones”. Cuyo objetivo fue: Diseñar un modelo sistematico de gerencia educativa sustentada en la teoría sistematica donde se establezca la relación entre los objetivos nacionales con la gestión educativa de la institución. Y el Diseño de investigación fue descriptivo-propositivo.

Los resultados estadísticos obtenidos en gestion institucional es de baja calidad. La gestión administrativa se ubica en una posición de debilidad mayor, así como la gestión pedagógica requiere reestructuración de los procesos y la puesta en practica.

Las instituciones educativas en su dimensión administrativa-gerencial, pedagógica-curricular-didactica presenta un nivel bajo de calidad, ya que desarrollan sus funciones y acciones de forma empírica, autoritaria, rutinaria y tradicional.

Morales, H. (2015). “Plan de capacitación directiva para instituciones educativas publicas de nivel primaria”, fue el título de su investigación con el objetivo:

Proponer un plan de capacitación especializada para el personal directivo de las instituciones educativas, culmina recomendando lo siguiente:

Someter al plan de capacitación a una reflexión crítica por otros investigadores, por que consideramos que si constituye una alternativa para mejorar cualitativamente el desempeño directivo.

Santa Cruz M, (2013). En su tesis “Programa de capacitación docente en liderazgo basado en la teoría de lidrazgo transformacional”. Cuyo objetivo fue Diseñar un programa de capacitación docente basado en la teoría de liderazgo transformacional y la teoría de cambio. La metodología de su investigación fue descriptiva-propositiva con método deductivo y una de sus conclusiones que tiene relación con la investigación es la siguiente:

Las teorías del cambio y la teoría de liderazgo transformacional, nos permitieron comprender el problema y proponer el programa de capacitación docente en liderazgo.

La presente investigación tiene como objetivo describir un programa que el ministerio de educación peruano ha emprendido y denominado Programa Nacional de Capacitación y Formación a Directores y subdirectores en el fortalecimiento de la Gestión Educativa con liderazgo pedagógico en la zona urbana de Ferreñafe, investigaciones sobre este tema, en específico, no ha sido abordado aun, lo cual le da relevancia a la investigación y aún más porque se fundamenta en técnicas de investigación cuantitativa, por lo que la investigación permitirá analizar las capacidades fortalecidas referentes al liderazgo pedagógico de los sujetos que conforman la muestra con expectativa que sirva de precedente para posteriores estudios que se realicen sobre el tema.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Programa Nacional de Capacitación y Formación a directores y subdirectores de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

El sector educación así como la sociedad civil han realizado múltiples talleres y cursos, dirigido a directores, orientados al desarrollo de capacidades de tipo gerencial. Resulta imprescindible cambiar la labor que desarrollan los directores, reconociendo que su liderazgo pedagógico es la clave en la mejora de los aprendizajes y gestión de las escuelas; siendo de capital importancia realizar gestiones que se encuentran alineadas al desarrollo y fortalecimiento de competencias y capacidades en el líder. En este marco el Banco Mundial y el Ministerio de Educación firman un convenio con el objetivo de fortalecer las capacidades del MINEDU y de la Instituciones educativas y se ejecuta el Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores con especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico. (Minedu, 2016, p.1).

El programa está dirigido a directivos de instituciones educativas públicas que fueron ratificados por la evaluación excepcional o de acceso a cargos directivos durante un periodo de tres años y centrado en la mejora de su liderazgo pedagógico la cual se desarrolla a través de universidades públicas y privadas en el territorio peruano por contratación y cuentan con práctica en la ejecución de programas de perfeccionamiento profesional docente.

El Programa se inició en el mes de junio de 2016 con el diplomado en gestión escolar teniendo una duración de 48 semanas y la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico con 31 semanas la cual culmina con la sustentación de trabajos académicos. La segunda especialidad se desarrolló a través de tres módulos diseñados y producidos por el MINEDU a través de la DIGEDIE y entregados a las entidades formadoras.

A. El Módulo Introductorio, constituye un preámbulo, dividido en bloques:

- Primer bloque; encaminado al empoderamiento de los directivos con respecto a la metodología, técnicas de estudio, habilidades y actitudes adecuadas.
- Segundo bloque; orientado al uso y manejo de las herramientas tecnológicas que utilizarán en el ejercicio de su función.
- Tercer bloque; presenta las orientaciones sobre el trabajo académico que deberán presentar al final del programa.

B. Módulos de formación general; Contiene la temática organizadas en sesiones de aprendizaje.

C. Módulo de desarrollo personal; encauzado al tratamiento de competencias blandas cuyo fin es la reflexión intra e inter personal.

El programa se desarrolla bajo los enfoques de competencias, crítico-reflexivas, transformacional y participativo, conservando el perfil de egreso con 5 competencias formativas que deben alcanzar todos los participantes al concluir la capacitación:

- A) Diseña y planifica alternativas de solución partiendo del análisis de su realidad educativa local.
- B) Toma decisiones con criterio ético.
- C) Gerencia el clima institucional suscitando la participación y la convivencia democrática.
- D) Acompaña y evalúa el desempeño docente a partir su rol de líder pedagógico.
- E) Analiza, reflexiona y maneja estrategias que favorecen las relaciones interpersonales. (Minedu, 2016, p.13).

1.3.2. LIDER

La definición de líder ha cambiado y son muchos los autores que escriben sobre el tópico. Ya en el siglo pasado se vislumbraban definiciones como: “Lider es quien implica a la gente al quehacer, quien convierte

incondicionales en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio”. (Bennis & Nanus, 1985, p.2). Dejando atrás al “jefe”, “al de arriba”, “al que no se le cuestiona su autoridad. En esta sociedad cambiante se ha tenido la obligación de llevar a cabo el más estricto escrutinio de los conceptos y características de líder.

1.3.3. LIDERAZGO

La literatura versa y afirma que el liderazgo es la clave del éxito organizacional y para lograr el éxito deseado se precisa un liderazgo que procure una visión de lo que pueden llegar a ser y después las impulse para alcanzarlo. Definitivamente convencidos algunos autores escriben que las dificultades actuales no se resolverían sin la existencia de organizaciones que tengan éxito y esto se logra a través de un liderazgo eficaz. “Existe una diferencia abismal entre la administración y el liderazgo. Administrar es efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir. Liderar es influir, guiar con dirección, curso acción y opinión”. (Bennis & Nanus, 1985, p.15).

La literatura sobre liderazgo es mucha y ha recibido durante varias décadas mayor destaque en el ámbito de la administración de empresas. “Recientemente, ese constructo ha ganado fuerza en un contexto institucional como centro del desenvolvimiento humano-social y del aprendizaje” (Luck H, 2008, p. 28).

1.3.4 ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.

A. ATENCION MEDIANTE LA VISION

Según la estrategia los líderes son las personas que deberían tener la visión más alineada hacia los resultados. “La visión anima, inspira, transforma el propósito en acción”. (Bennis & Nanus, 1985, p.22).

B. SIGNIFICADO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.

La buena comunicación es vital. “Toda organización obedece a la presencia de significados compartidos (saber como hacer las cosas) y de interpretaciones de la realidad, que proporcionan la gestión coordinada. El líder debe dar a conocer el mensaje inequívocamente a todos los niveles, esto es una clave absoluta”. (Bennis & Nanus, 1985, p 30).

C. CONFIANZA MEDIANTE EL POSICIONAMIENTO

Una de las cualidades de los líderes es la confianza, con la puesta en acción de esta cualidad se hace posible que la organización funcione. El líder debe ser constante “hasta quemar el último cartucho” expresión que ilustra al posicionamiento que se define como: “el grupo de acciones indispensables para que el líder lleve a cabo su visión”. (Bennis & Nanus, 1985, p.41).

D. DESPLIEGUE DEL YO

Cada líder en razón de su compromiso con su visión construye consideraciones positivas como: “Identificar capacidades y equilibrar las debilidades las cuales simbolizan el primer camino para lograr una auto-estima positiva, alimentar las habilidades con disciplina”. (Bennis & Nanus, 1985, p.41). Para que exista el liderazgo exitoso, debe haber una fusión entre el optimismo y el autoconcepto positivo direccionados hacia un resultado esperado.

1.3.5. LIDERAZGO PEDAGOGICO

Antes de abordar el tema cabe señalar, en la brevedad, el significado de “liderazgo”. Su origen proviene de la lengua inglesa y no del latín, deriva del verbo “to lead” referido a la capacidad de conducir hombres. “Concretamente, se puede expresar que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (Rojas, A & Gaspar, F, 2006, p. 18).

El liderazgo pedagógico que se pretende fortalecer en los profesionales líderes de las instituciones educativas se constituye en factor vital puesto que dinamiza la labor a partir de objetivos para alcanzar mejoras en la calidad educativa.

Obviamente, si el objetivo central del liderazgo pedagógico es el aprendizaje de los estudiantes, se deben construir nuevas prácticas de liderazgo; esto conlleva reevaluar las estructuras que permitan mejorar los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y motivar el desempeño del docente, brindar entornos operantes de la escuela, suscitar la cooperación del docente, entre otros. De esta forma, los directivos ofrecen condiciones para la enseñanza efectiva, para lo cual transforman los contextos de trabajo y las interacciones entre profesionales como líderes pedagógicos de la escuela. (Minedu, 2012, p. 14).

1.3.6. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN ESCOLAR

Toda gestión escolar exitosa consigue que los involucrados de la organización enfoquen sus esfuerzos al logro de las metas y objetivos, que son buenos aprendizajes. El director desempeña un papel elemental como líder pedagógico al conducir, deliberar, motivar y suscitar en toda la comunidad educativa voluntades para alcanzar los compromisos trazados. (Minedu, 2016, p. 15)

El directivo con liderazgo pedagógico transforma la institución con el objetivo de conseguir la formación integral de sus estudiantes articulando esfuerzos con todos los actores educativos involucrados.

El líder pedagógico con mayor impacto desarrolla acciones como:

- Acompañar y evaluar el desempeño de los docentes a su cargo así como el suyo propio con la finalidad de renovar estrategias de mejora.
- Dirigir el currículo fomentando el trabajo en conjunto con sus docentes.
- Estimular siempre a los actores educativos para trabajar orientados al logro y mejora de los aprendizajes.
- Crear espacios que estimulen la participación de los padres y madres de familia y comunidad educativa. (MINEDU, 2016, p.16)

1.3.7. ENFOQUES DE GESTIÓN ESCOLAR

La gestión que desarrollan los directivos debe ser orientada por los siguientes enfoques:

A. Gestión con Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico concierne a una tarea “transformadora”, no se restringe a trabajar en los escenarios existentes y con metas dadas, sino que busca cambiarlas para que reformen la educación y las prácticas docentes en el aula (Leithwood, 2009). Se considera como virtud de la escuela y no solo como una característica del directivo. El manejo de la dirección como liderazgo se ve

como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en la institución, y no como distintivo de los directores. (Minedu, 2012, p.12).

Así, se puede observar que en las demandas de la gestión escolar, “los directivos se adjudican un liderazgo pedagógico enfocado en la labor de constituir una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, reformar la institución y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje” (Minedu, 2012, p.12). Que difieren a la labor del director en tareas netamente administrativas.

B. Gestión participativa

La figura del presente aspecto de la gestión escolar está relacionada con los actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, personal, padres de familia, estudiantes) la cual identifica, establece y organiza las actividades y metas para el logro de los aprendizajes en los estudiantes. “Se reconoce la participación de todos los involucrados educativos en el proceso de gestión. Significa verlos no como seres administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción” (Minedu, 2012, p. 12).

C. Gestión crítico-reflexiva

Orientado a desarrollar el pensamiento crítico de los líderes directivos y la capacidad para averiguar, diagnosticar y mejorar sus desempeños a través de la construcción y deconstrucción de su gestión. Es un proceso en la que la reflexión es permanente y en donde la práctica de su gestión es cuestionada e interrogada constantemente por sí mismo. (Minedu, 2016, p.7)

D. Gestión basado en procesos

Mejorar la gestión educativa tiene que ver directamente con el buen funcionamiento de la institución educativa, “en este sentido, la gestión basada en procesos nos sirve para mejorar el desempeño, certificando la calidad del servicio educativo de manera eficaz y eficiente para el logro de mejores rendimientos que favorezcan a la comunidad educativa” (Minedu, 2012, p.13). De este modo la gestión por procesos se propone brindar un servicio educativo de calidad.

E. Gestión transformacional

En el marco de la modernización, la transformación de las instituciones significa cambiar la labor que despliegan los directores, con la finalidad de enfocar los esfuerzos de toda la escuela en mejores resultados de aprendizajes por los estudiantes. Aunque este accionar signifique tensiones entre lo normativo, lo cotidiano y la interacción entre los actores involucrados. (Minedu, 2012, p.13)

1.4. Formulación del problema.

¿Cómo contribuye el Programa Nacional de Capacitación y Formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico?

1.5. Justificación del estudio.

Los puntos críticos destacados por los organismos que realizaron el diagnóstico de la educación peruana fue el predominio de una gestión administrativa - financiera altamente ineficiente y la calidad educativa fue calificada baja.

Las reformas educativas como se conoce desde el año 1980 en latinoamérica ha fracasado.

Actualmente continúa el proceso de constantes cambios y transformaciones en la gestión educativa que obedecen a las políticas priorizadas relacionadas con la reforma y fortalecimiento de la gestión escolar, por lo cual se ha emprendido la reforma de las instituciones educativas para rediseñar la labor de los directores, direccionando hacia la búsqueda de la calidad de los aprendizajes. Las tareas administrativas han primado en el accionar de los directores por décadas, por ello el rol que desempeñan se ha visto demandado y se busca modificarlo.

Muchas investigaciones nacionales y locales revisadas consideran imperativo la realización de cursos especializados para directivos, pues solo así se lograrían mejoras en los diferentes aspectos de la organización.

La reforma de las instituciones que se desea alcanzar propone cambios estructurales desarrollando transformaciones de gestión escolar a partir del liderazgo pedagógico de los directivos, así, el ministerio de educación peruano ha dado cauce a esta prioridad fomentando la formación y capacitación de directores y subdirectores con el cual se propone desarrollar competencias y capacidades en los actores- los directivos.

El presente trabajo de investigación es pertinente dentro del contexto de reforma para elevar la calidad educativa peruana y donde el análisis de los planes del Ministerio de Educación y organizaciones civiles pueden contribuir a la formación del liderazgo pedagógico de los directivos, dado que directores y subdirectores de las instituciones educativas del país experimentan, hasta el 2018, una vez más un programa que busca fortalecer las capacidades directivas en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Término que ha venido levantando interrogantes tanto en su definición como en su propósito en la población educativa.

Los módulos que contiene el programa están relacionados con el marco del buen desempeño del director y los compromisos allí contemplados, la formación del directivo como factor relevante en la búsqueda de la calidad educativa que se esperan lograr en pro de conseguir mejorar la calidad de los aprendizajes.

La información que el presente estudio aporte a través del análisis del programa nacional de capacitación y formación a los directivos en el fortalecimiento de su liderazgo pedagógico y considerando las necesidades de reformas educativas, pueda considerarse como un antecedente a futuras investigaciones en el marco de la reflexión constante y el mejoramiento progresivo de la educación.

1.6. Hipótesis.

H1 El programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores contribuye en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

H0 El programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores no contribuye en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general:

Analizar el programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores como contribución al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

1.7.2. Objetivos específicos:

Determinar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la Ugel Ferreñafe mediante un diagnóstico.

Describir el desarrollo del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores.

Analizar la contribución del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La investigación se basó en el diseño Descriptivo-analítico pues permitió analizar el Programa Nacional de Capacitación y Formación y el liderazgo pedagógico de los directores de la zona urbana de Ferreñafe y, corte transversal o transeccional, porque, recolectó datos en un tiempo determinado.

2.2. Variables, Operacionalización.

2.2.1. Variable Independiente: programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar.

2.2.2. Variable dependiente: Fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

2.2.3. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Programa de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar	Módulo introductorio	Estrategias de aprendizaje autónomo.	cuestionario
		Alfabetización digital.	
		Formulación del trabajo académico.	
	Módulo de formación general	La dirección escolar	
		Planificación escolar	
		Participación y clima escolar	
		Gestión curricular	
		Monitoreo y acompañamiento	
	Módulo de desarrollo personal	Fortalecimiento del liderazgo pedagógico	
		Auto reflexión.	
Habilidades socioemocionales			
Fortalecimiento del liderazgo pedagógico	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Relaciones interpersonales	cuestionario
		Planificación	
	Orientación de los procesos pedagógicos	Participación y clima institucional	
		Desarrollo profesional	
		Acompañamiento docente	

2.3. Población y muestra:

2.3.1. Población N = 79

Los directivos que asistieron al programa de capacitación en la provincia de Ferreñafe se considera la población el cual estuvo conformado por 79 directores y subdirectores distribuidos en las diferentes instituciones educativas de toda la provincia.

2.3.2. Muestra n = 16

$$n = \frac{NZ^2P.q}{e^2(N-1) + Z^2P.q}$$

Tamaño de la población (N) = 79

Nivel de confianza = 95%

Valor Z tabular normal = 1.96

Proporción (P) = 0.50 %

Proporción (q) = 0.50%

Error (E) = 4.0%

Tamaño de la muestra = 16

Tamaño de la población (N)	79
Nivel de confianza (1 - α)	95%
Z ₀ (Valor tabular normal estándar)	1.96
Tamaño Optima de la muestra (n')	16

En la investigación la muestra es de 16 directores y subdirectores cuyas instituciones educativas se ubican en la zona urbana de Ferreñafe.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.

Estadísticos de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.655	16

Tabla de Interpretación de la significancia $\alpha = 0.655$, lo que significa que los resultados de los 79 participantes de directores y sub directores respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y aceptable como se demuestra.

Técnicas :

En la recolección de datos del trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

El Fichaje, permitió recoger y registrar en fichas de investigación datos recopilados en la investigación.

La observación sistemática que permitió seleccionar, organizar y relacionar los datos referentes al problema.

Instrumentos:

El cuestionario: Es un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra con la finalidad de recoger información. Las preguntas estuvieron diseñadas y validadas para conseguir información detallada sobre el tema que se investigó, con la escala de Likert.

Para confirmar la validez del instrumento de recolección de datos, se sometió a juicio de tres expertos, relacionados a la investigación y temas a fines, y la confiabilidad se obtuvo al evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, obteniéndose lo siguiente: Coeficiente alfa $>.9$

2.5. Métodos de análisis de datos:

Se empleó el método analítico ya que para poder comprobar la hipótesis se debe analizar el problema planteado. Abad (como se citó en German, 2016). “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”

Tablas estadísticas, se utilizaron para presentar los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra. Se emplearon también tablas de contingencia, para analizar la asociación de las variables.

2.6. Aspectos éticos.

La investigación se desarrolló totalmente por la tesista, con apoyo de la asesora y de las consultas bibliográficas. Se citó respectivamente a los autores que aportaron a la investigación, cumpliéndose así la honestidad intelectual que consiste en no afectar los datos o el sentido de los trabajos examinados.

Además, de una actitud de perseverancia de la investigadora para alcanzar los objetivos trazados.

III. RESULTADOS

Se presenta las tablas con las estadísticas de la encuesta de la variable programa de capacitación y formación, realizada a directores y subdirectores teniendo diversos resultados en los tres niveles que se muestra.

Tabla 1

Módulo Introductorio del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017

MÓDULO INTRODUCTORIO	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El programa promueve estrategias de aprendizaje.	11	69.0	05	31.0	00	00.0	16	100.0
El programa proporciona tutoría técnica de software.	02	12.5	10	62.5	04	25.0	16	100.0
El programa promueve el uso de herramientas tecnológicas	06	38.0	09	56.0	01	6.00	16	100.0
El programa promueve la producción del proyecto educativo innovador.	09	56.0	06	38.0	01	6.00	16	100.0
El programa induce una cultura innovadora.	10	62.0	06	38.0	00	00.0	16	100.0
PROMEDIO	08	50.0	07	44.0	01	06.0	16	100.0

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores.

Referente al programa si promueve estrategias de aprendizaje el 69 % confirma que si se promueve estrategias de aprendizaje lo cual es importante para el rendimiento Académico.

Cuando se le pregunta si el programa proporciona tutoría Técnica de Software el 64 % afirma que si, en un nivel medio y un 25 % confirma que si proporciona tutoría técnica en un nivel bajo, lo que no es productivo para la capacitación de directores y sub directores.

Cuando se pregunta si el programa promueve el uso de herramientas tecnológicas que apoyen a la gestión educativa un 38 % confirman que si en un

nivel alto y solo un 56 % afirman que lo promueven pero en un nivel bajo. Observandose que mas de la mitad están descontentos.

Cuando se pregunta si el programa promueve estategias que impliquen el diseño, creación , producción de alguna practica o proyecto educativo innovador, el 56 % confirman que si en un nivel alto lo que es bueno y un 38 % manifiestan que si pero en un nivel bajo lo que habría que mejorar en este nivel.

Cuando se les pregunta si el programa induce una cultura innovadora que debe fomentarse desde el directivo hacia el resto de la institución educativa. Un 62 % afirman que si se induce una cultura innovadora en un nivel alto lo que es bueno y solo un 38 % confirman que si pero en un nivel medio.

Analisis de la Tabla.

Se deduce que la gran mayoría de directivos aprueban que el programa tuvo gran eficacia en los objetivos que se propuso lo que quiere decir que el módulo introductorio del programa se encuentra en un nivel alto siendo bueno y recomendable.

MÓDULO INTRODUCTORIO

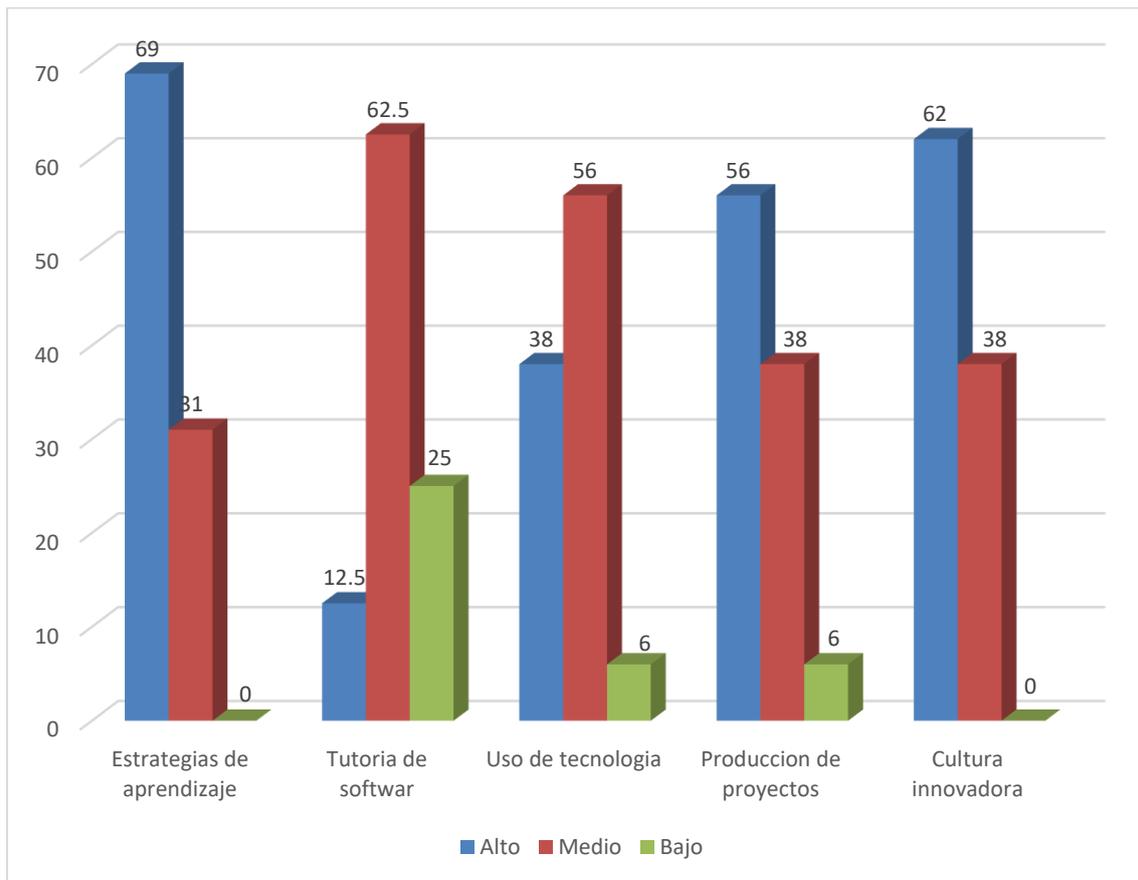


Figura 3 Módulo introductorio del programa de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Del Módulo de Formación General del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017

DEL MÓDULO DE FORMACIÓN GENERAL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
El programa contribuye al logro de los procesos de mejora de la Institución.	14	87.0	02	13.0	00	00	16	100.0
El programa responde a necesidades formativas con la gestión escolar.	13	81.0	03	19.0	00	00.0	16	100.0
El programa permite diseñar procesos de mejora institucional.	12	75.0	04	25.0	00	00.0	16	100.0
Los contenidos del programa favorecen la convivencia democrática.	12	75.0	04	25.0	00	00.0	16	100.0
El programa promueve la valoración del clima institucional.	14	88.0	02	12.0	00	00.0	16	100.0
El programa conduce la gestión curricular.	12	75.0	04	25.0	00	00.0	16	100.0
El programa promueve estrategias acerca de los contenidos curriculares.	08	50.0	07	44.0	01	06.0	16	100.0
Comprensión profunda sobre monitoreo y acompañamiento.	12	75.0	04	25.0	00	00.0	16	100.0
Los objetivos especifican las competencias de liderazgo.	12	75.0	04	25.0	00	00.0	16	100.0
PROMEDIO	12	75.0	04	25.0	0.0	00.0	16	100.0

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores.

Los resultados de esta tabla demuestran que todos los encuestados aprueban el módulo del programa de capacitación, como se muestran en las estadísticas con un valor promedio alto, lo que quiere decir que el módulo de formación General del programa de capacitación y formación a directores es productivo e innovador.

Son algunos indicadores los que se tiene que reforzar para mejorar al 100 % como la utilización de estrategias y argumentos acerca de los contenidos curriculares, el cual se tiene que ponerle mas interes y mejorar esas debilidades.

Tabla 3

Resumen del módulo de formación general

NIVEL	N°	%
BAJO	0	0.0%
MEDIO	2	12.5%
ALTO	14	87.5%
TOTAL	16	100.0%

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores

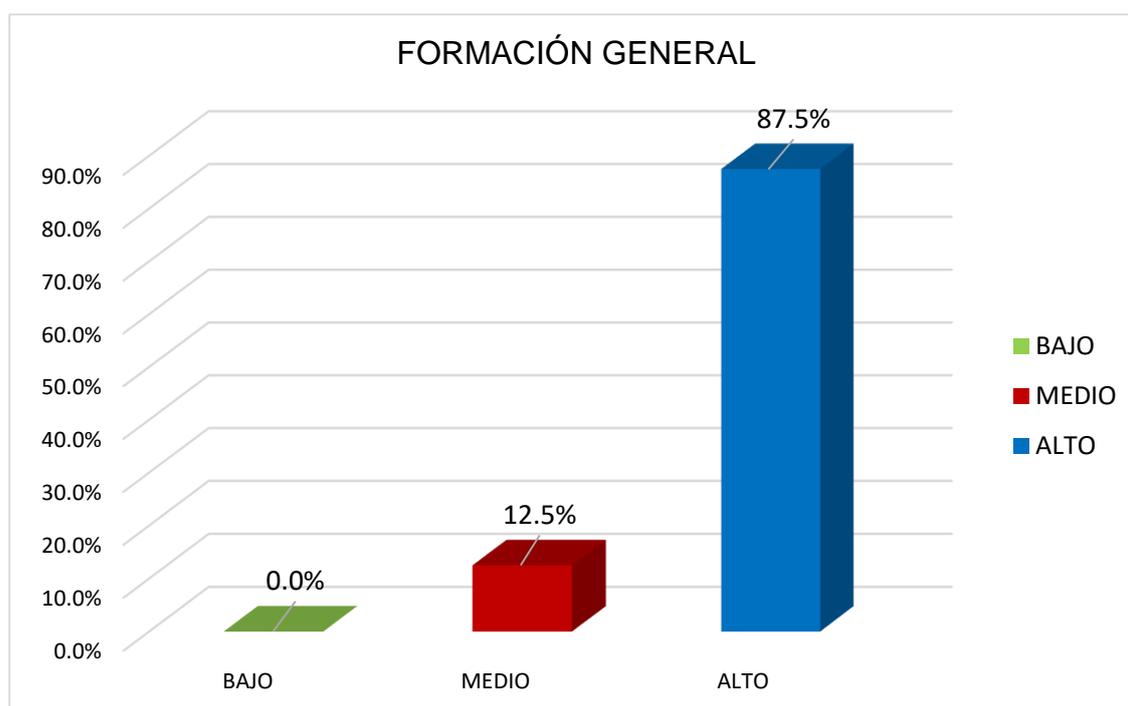


Figura 4. Módulo de Formación General del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y figura N° 2 se observa que del total de directores y subdirectores encuestados de la zona urbana de Ferreñafe, sobre el módulo de formación general del programa de capacitación, el mayor porcentaje 87.5% lo ubican en nivel alto; y el menor porcentaje 12.5% lo ubican en nivel medio, aprobando por los encuestados; como ya se indicó anteriormente; los

lineamientos del módulo solo queda por mejorar una mínima parte lo que quiere decir que el programa es bueno e innovador.

Tabla 4

Del Módulo de Desarrollo Personal del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017

DEL MÓDULO DE DESARROLLO PERSONAL	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Compromiso con la mejora continua del directivo y de su desarrollo profesional.	13	81.0	03	19.0	00	00.0	16	100.0
El programa promueve la reflexión como líder pedagógico.	11	69.0	05	31.0	00	00.0	16	100.0
Modelo de directivo crítico e innovador, y de la institución educativa.	15	94.0	01	06.0	00	00.0	16	100.0
El programa promueve estrategias socioemocionales.	10	62.0	06	38	00	00.0	16	100.0
El programa promueve el “sentido de pertenencia” a un grupo.	11	69.0	05	31.0	00	00.0	16	100.0
PROMEDIO	12	75.0	04	25.0	0.0	00.0	16	100.0

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores.

Los resultados de esta tabla demuestran que todos los encuestados aprueban el módulo, como se muestran en las estadísticas con un valor promedio alto o que quiere decir que el módulo es innovador e interesante para los participantes.

Tabla 5.

Resumen del módulo de desarrollo personal

NIVEL	N°	%
BAJO	0	0.0%
MEDIO	2	12.5%
ALTO	14	87.5%
TOTAL	16	100.0%

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores

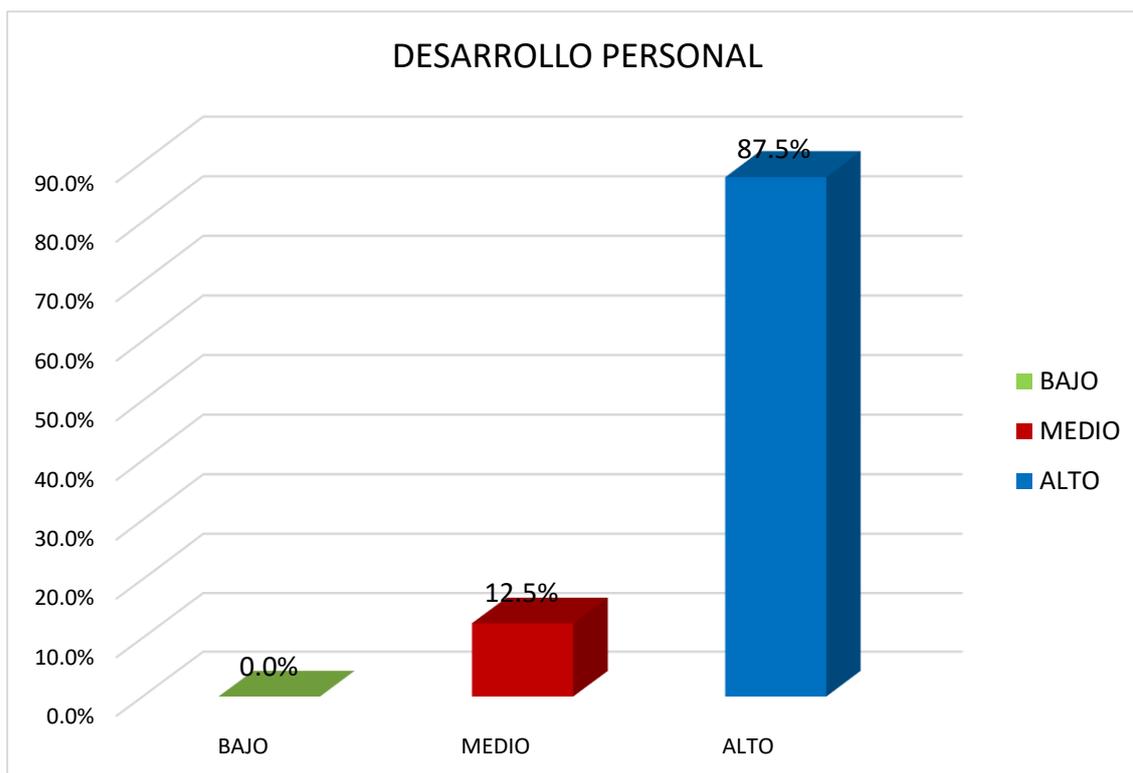


Figura 5. Módulo de Formación Personal del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 5 y figura N° 3 se observa que del total de directores y subdirectores encuestados de la zona urbana de Ferreñafe, sobre el módulo de formación personal del programa de capacitación y formación en gestión escolar, el mayor porcentaje 87.5% lo ubican en nivel alto; y el menor porcentaje 12.5% lo ubican en nivel medio.

Se presenta la tabla con las estadísticas de la variable fortalecimiento del liderazgo pedagógico, realizada a directores y subdirectores, teniendo diversos resultados en los tres niveles que se muestran.

Tabla 6

Del liderazgo pedagógico del Programa de Capacitación y Formación a directores y subdirectores de gestión escolar, 2017

DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO	ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Establece objetivos y metas claras para su institución.	09	56.0	07	44.0	00	00.0	16	100.0
Utiliza los resultados para desarrollar los objetivos educativos de la institución.	08	50.0	08	50.0	00	00.0	16	100.0
Compromete a los profesores.	10	63.0	06	37.0	00	00.0	16	100.0
El trabajo articulado y cooperativo son acciones fortalecidas por el programa.	10	63.0	06	37.0	00	00.0	16	100.0
Promueve el desarrollo profesional de sus docentes	07	44.0	07	44.0	02	12.0	16	100.0
Avance cualitativo en el rol de directivo a través del programa.	09	56.0	07	44.0	00	00.0	16	100.0
Brinda acompañamiento pedagógico continuo a sus docentes	10	62.0	06	38.0	00	00.0	16	100.0
Cuenta con estrategias consistentes para implementar el cambio propuesto.	09	56.0	07	44.0	00	00.0	16	100.0
PROMEDIO	09	56.0	07	44.0	00	00.0	16	100.0

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores.

Gran mayoría de los encuestados se encuentran en nivel alto considerando haber tenido beneficios al poner en practica el programa, mientras tanto existe un número significativo de encuestados que consideran que se debe mejorar el indicador promover el desarrollo profesional de sus docentes.

Tabla 7

Resumen de Liderazgo pedagógico

NIVEL	N°	%
BAJO	0	0.0%
MEDIO	7	43.8%
ALTO	9	56.3%
TOTAL	16	100.0%

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores

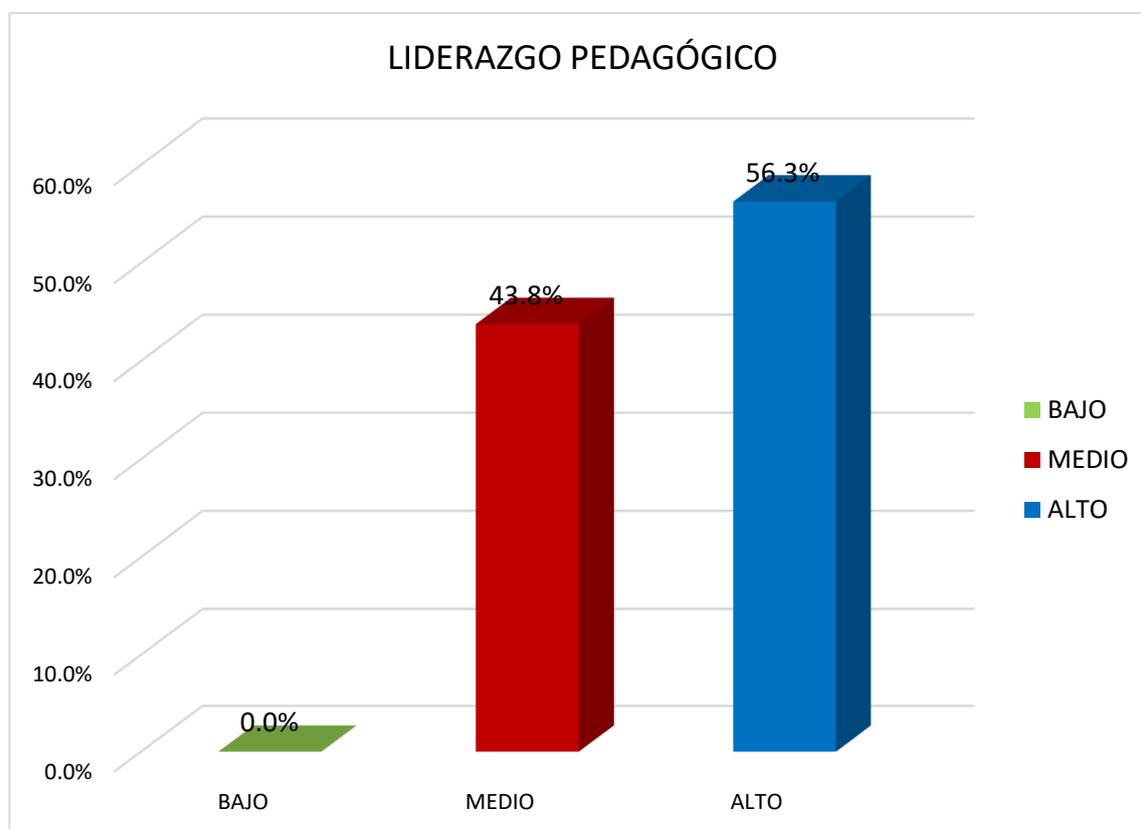


Figura 6. Liderazgo pedagógico

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 7 y figura N° 4 se observa que de la totalidad de directivos encuestados de la zona urbana de Ferreñafe, el mayor porcentaje 56.3% se ubica en nivel alto; y el menor porcentaje 43.8% se ubica en nivel medio como efecto del fortalecimiento de su liderazgo pedagógico a partir del programa de capacitación.

Tabla 8

Contribución del programa en desarrollo personal al fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo

DESARROLLO PERSONAL	LIDERAZGO PEDAGÓGICO							
	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
BAJO	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
MEDIO	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	2	12.5%
ALTO	0	0.0%	5	31.3%	9	56.3%	14	87.5%
TOTAL	0	0.0%	7	43.8%	9	56.3%	16	100.0%

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores

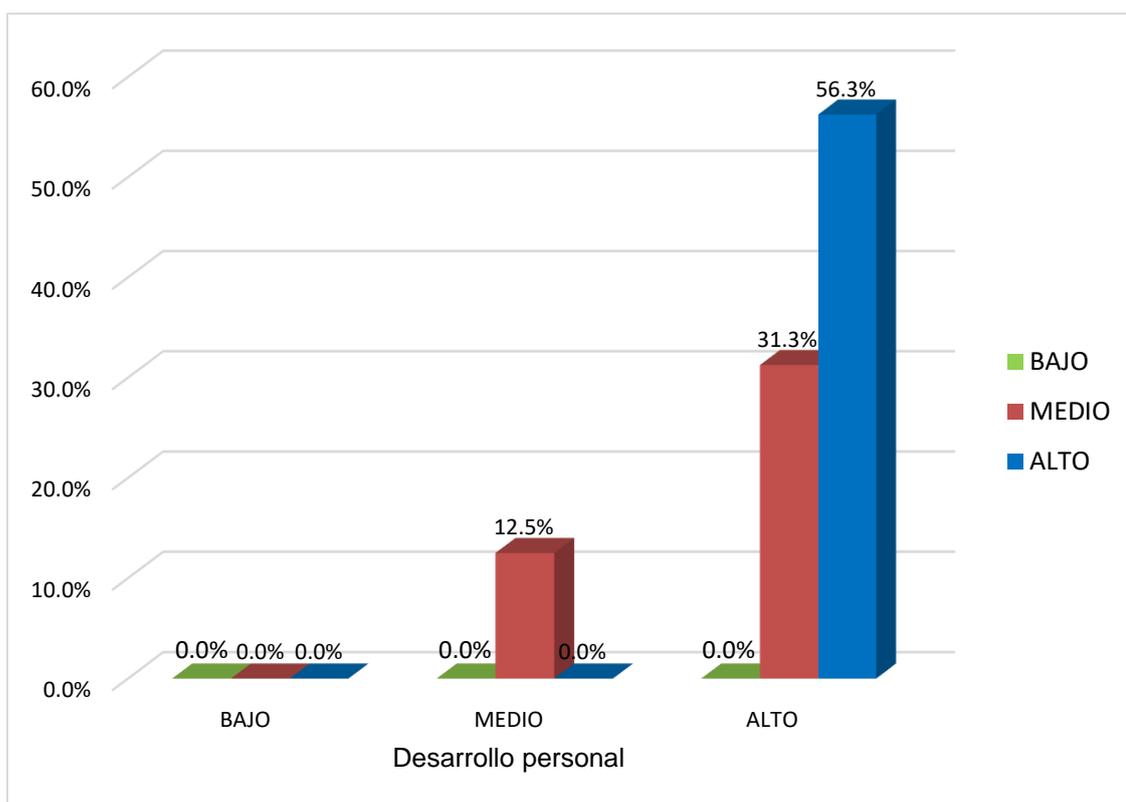


Figura 7. Fortalecimiento del liderazgo pedagógico y desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia

La figura N° 5 y la tabla N° 8 evidencian la relación significativa entre las variables, aceptando la hipótesis alternativa que el programa de capacitación y formación a directores y subdirectores contribuye al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos.

Tabla 9

Contribución del programa en formación general al fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo

FORMACIÓN GENERAL	LIDERAZGO PEDAGÓGICO							
	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BAJO	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
MEDIO	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	2	12.5%
ALTO	0	0.0%	5	31.3%	9	56.3%	14	87.5%
TOTAL	0	0.0%	7	43.8%	9	56.3%	16	100.0%

Fuente: Cuestionario para directores y subdirectores

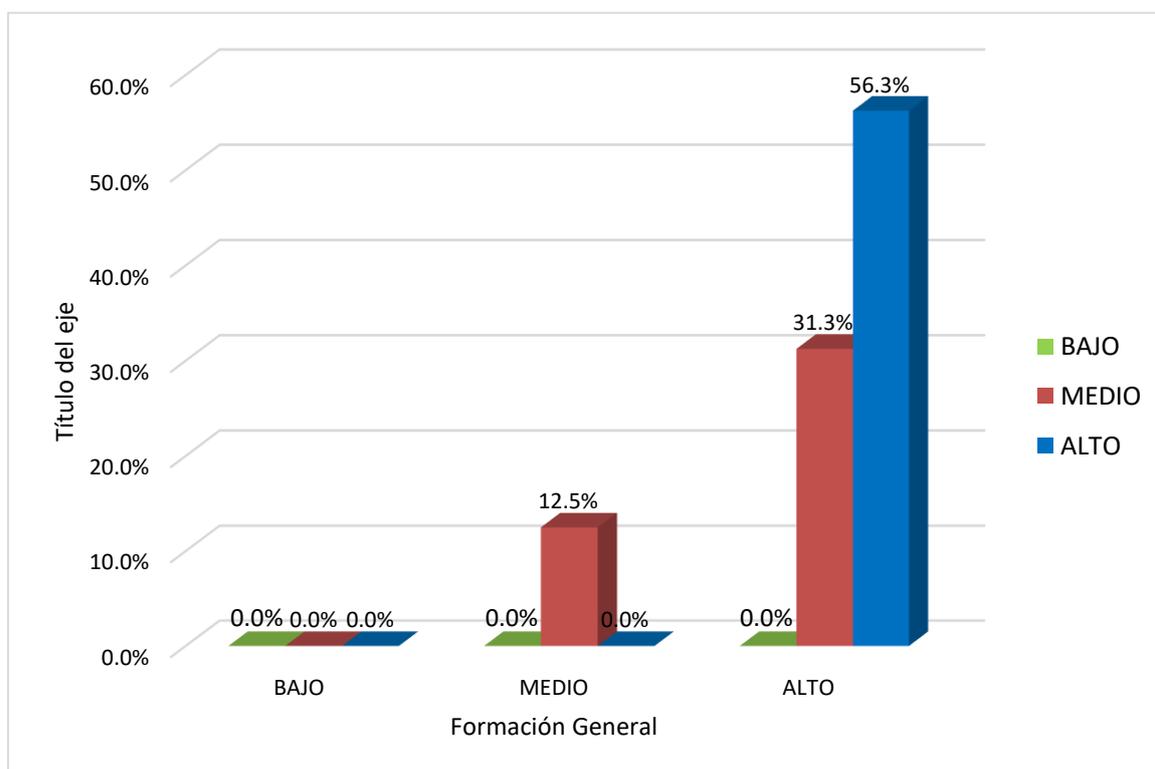


Figura 8. Fortalecimiento del liderazgo pedagógico y formación general

Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 y la tabla 9 evidencian la relación significativa entre las variables, aceptando la hipótesis H1 alterna que el programa de capacitación y formación a directores y subdirectores contribuye al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Tabla 10

Datos Estadísticos de Directores y sub Directores.

Media	2.8	1.25
Varianza	2.52	3.37
Mediana	3.35	0.9
Moda	3.0	2.0
Desviación. Estándar	2.4913	1.8185
Coefficiente variación	28664	12.397
Máximo	3	3
Mínimo	1	1

Prueba t para muestras pequeñas de dos muestras de medias

H0, hipótesis nula

H1, hipótesis alterna

Ho $\mu \geq \mu_1$

H1 $\mu \leq \mu_2$

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}} = 1.3$$

$$t_0 = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{s_p^2 \times \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}} \quad t = 2.0$$

X1 media de la primera muestra

X2 media de la segunda muestra

n 1 elementos primera muestra

n 2 elementos segunda muestra

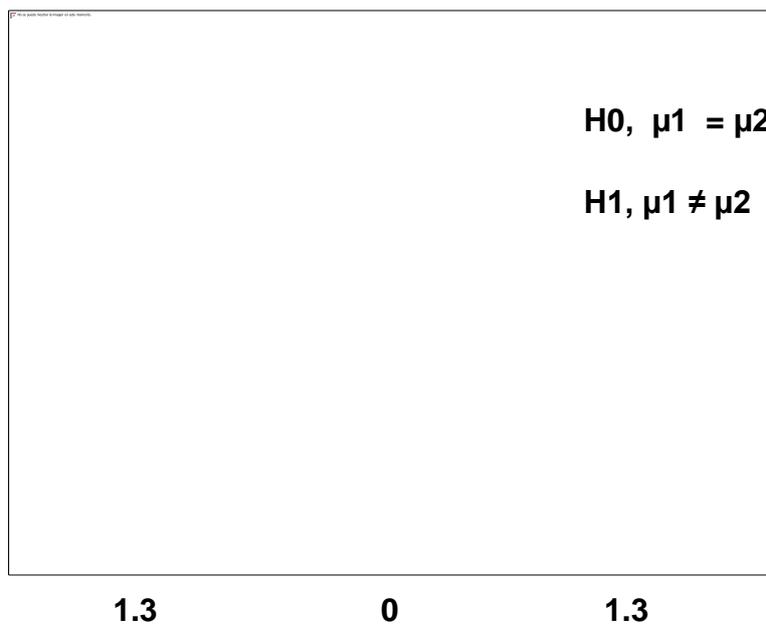
sp estimación combinada de la varianza poblacional

$(n_1 + n_2 - 2)$ grados de libertad

H0, $\mu_1 = \mu_2$

H1, $\mu_1 \neq \mu_2$

Como



- Decisión se rechaza la hipótesis Ho
- Y como $t_{es} = 2$ mayor al valor crítico = 1.3 en conclusión acepto H1

- Queda demostrado que la formación general es alto y el programa contribuye al fortalecimiento de liderazgo Pedagógico.

IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Los resultados encontrados en esta investigación me permite afirmar que el programa nacional de capacitación y fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos de la zona urbana de Ferreñafe es bueno con un nivel alto de 75% en todo los estándares y es semejante a la relacion encontrada en el trabajo de Sierra, G. (2016) "Liderazgo Educativo en el siglo XXI", El liderazgo educativo se basa en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de los lideres, teniendo en cuenta el perfeccionamiento de las personas que lo componen

En lo que respeta a la hipótesis general, los resultados arrojan una relación positiva y significativa entre el programa Nacional de capacitacion y formación a directores y sub directores lo que me lleva afirmar que el trabajo es bueno e innovador y tiene similitud con Murillo y Roman (2013) "la distribución del tiempo de los directores de las escuelas de educación primaria en America Latina los resultados coherentes con similitud a la investigación y que presentan una relación estadísticamente significativa con relación a la hipótesis y es confirmado con relación a los objetivos específicos.

De los resultados de esta investigación en lo que se refiere a estrategias el nivel mas frecuente referente a capacitación y formación de Directores y Sub Directores esta en un nivel alto con un 69 % los que es bueno para el programa y queda por reforzar una debilidades minimas.

De los resultados que el programa proporciona sobre tutoria técnica se encuentra en un nivel medio con 64% lo que quiere decir que el módulo tiene un nivel aceptable.

En lo que se refiere si el programa promueve uso de herremientas tecnológicas el 56 % afirman que si a un nivel medio, por lo que se considera mejorar.

De los resultados encontrados en esta investigacion, confirmo que si existe una relación lineal con parámetros positivos y significativos en los niveles de estrategias y cultura innovadora.

De los resultados se obtiene un alfa de Cronbach de 0.653 de los elementos como se muestra en la figura 01 lo que significa que los resultados de opinión de 79 directores respecto a los ítems se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y aceptable.

Muchos investigadores en el tema recalcan la importancia del liderazgo y como poder emergente está siempre en toda organización, constituyendo así una fuente de mayor nivel relativo de autonomía y control en la gestión escolar, de igual forma, Cuenca y Pont, (2016) manifiestan que, “la definición de la naturaleza del trabajo de los directores debe concentrarse en la perspectiva de liderazgo pedagógico. Esto no solo contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, sino que ofrece un sentido al quehacer del director, que es sobre todo docente. Asimismo, la determinación de cómo se forman los directivos es indispensable, pues según la orientación que se le dé a la formación se tendrán ciertos tipos de directores”. El liderazgo escolar se ha tomado como prioridad en los programas de política educativa a nivel internacional. (Pont, Nusche, Moorman, 2009 p.9).

La mayoría de las investigaciones consultadas sobre el tema documentan la necesidad de realizar capacitaciones específicas para directores puesto que la formación del directivo como tal es de vital trascendencia para las instituciones educativas. Rengifo, E. (2014) en su investigación Influencia del liderazgo gerencial en el desempeño docente, concluye que la capacidad de gestión del director, depende de su formación en el aspecto institucional, académico y administrativo. Un director formado y preparado en los diferentes procedimientos administrativos, tendrá éxito en su gestión.

En la tabla N° 06 el liderazgo pedagógico alcanza un 56 % considerándose un nivel alto.

En la tabla N° 10 se acepta la hipótesis alterna H_1 $T = 2$ y el valor crítico = 1.3 entonces queda demostrado que el programa contribuye en el fortalecimiento de liderazgo pedagógico.

V. CONCLUSIONES

Conclusión General:

Se realizó un diagnóstico a los directores y sub directores y el análisis del programa nacional de capacitación y formación en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico llegando a la conclusión que el programa nacional de capacitación contribuye significativamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico lo que acepta la hipótesis alterna.

Conclusiones Específicas.

Determinar el nivel de liderazgo pedagógico para lo cual se realizó un diagnóstico a los participantes y evaluamos los resultados como se muestra en la tabla N° 7 el liderazgo con un nivel alto de 56 %

Describir el desarrollo del programa nacional de capacitación a directores y sub directores como se muestra en la gráfica N° 9 con 56 % ubicándolo en nivel alto y solo un 12.5 % que lo ubica en nivel medio lo que quiere decir que es buena en lo que se refiere al desarrollo de los módulos impartidos.

Analizar la contribución del programa nacional de capacitación y formación de directores el cual se confirma con los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada en la tabla N° 8 donde se visualiza que la muestra logró fortalecer progresivamente su liderazgo pedagógico.

Se acepta la hipótesis alterna H1 donde se demuestra que el programa de capacitación contribuye al fortalecimiento pedagógico de los directivos.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos participantes del programa que deben capacitarse y actualizarse en el manejo de las tecnologías y plataformas tecnológicas que utilizan en su labor directiva.

Reforzar el programa de capacitación reformulándose los procesos realizados y plantear nuevas estrategias para el logro de un mejor aprovechamiento en lo que se refiere a estrategias y argumentos acerca de los contenidos curriculares.

Desarrollar una reflexión crítica permanente de su liderazgo a fin de suscitar cambios sustantivos en la comunidad educativa.

Finalmente sugiero que el ministerio de educación continúe la formación dirigida a los directivos para fortalecer el liderazgo pedagógico y que esta investigación, sea materia de futuros estudios realizando seguimientos a los programas de formación relacionados con la gestión escolar para el mejoramiento del servicio educativo.

VII. REFERENCIAS

- Arboleda, A. (2013). *Programa de liderazgo para mejorar las relaciones humanas del personal directivo, docente y administrativo*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Barreto, L. (2014). *Programa de capacitación docente en liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar centrada en los aprendizajes en la institución educativa San Pedro de Piura*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Bennis & Nanus, (1985). *Lideres. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma S.A.
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2),9-33. Recuperado el día 10 de octubre del 2017 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bustamante, G. (2015). *Modelo sistémico de gestión educativa para mejorar la calidad de las instituciones del nivel secundaria en Jaen-Cajamarca*. (tesis de doctorado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Camacho G, (2013). *Estrategias de Liderazgo por resultados en directivos de la I.E. N°11011 "Francisco Bolognesi cervantes" del distrito de José Leonardo Ortiz- Chiclayo; para generar capacidad en la gestión administrativa*. (tesis de maestría). Universidad Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.
- Cuenca, R. (2015). Los directores de América Latina: Liderazgo escolar y políticas educativas. p.7. Recuperado el día 9 de agosto del 2017 desde www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-13/los-directores-de-america-latina.
- Cuenca, R. y Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar, Inversión clave para la mejora educativa*. Documento básico. Fundación Santillana.

- Freire y Miranda (2014). El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE Avances de investigación 17. Lima, noviembre
- German, G. (2017, abril). Tesis y monográficos. Ideas originales. Recuperado el día 12 de septiembre del 2017 desde tesisymonograficos.blogspot.com/p/disenometodologico.html
- Luck, H. (2008). *Liderança em gestão escolar. Rio de Janeiro, Brasil. Vozes*
- MINEDU,(2012). Planificación escolar. La toma de decisiones informadas. Texto del módulo 2. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.
- MINEDU, (2012). Marco de buen desempeño del directivo.
- MINEDU, (2016). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anua de Trabajo de la IE 2017.
- MINEDU, (2016). Guía para la participación de directores y subdirectores en el diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico.
- MINEDU, (2016). Términos de referencia para las entidades formadoras para la implementación de la segunda especialidad con mención en “Gestión escolar con liderazgo pedagógico” del programa nacional de formación y capacitación para directores y subdirectores de instituciones educativas públicas. Anexo 01.
- Morales, H. (2015). *Plan de capacitación directiva para instituciones educativas publicas de nivel primaria de la zona rural de la provincia de Lambayeque. (tesis de maestria). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.*
- Murillo y Román. (2013). La distribución del tiempo de los directores de escuela de educación primaria en América latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes.

- OCDE, 2009. Mejorar el liderazgo escolar. Herramienta de trabajo.
www.oecd.org/edu/schoolleadership
- Pont, Nusche, Moorman, (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica p.9
- Rengifo, E. (2014). *Influencia del liderazgo gerencial en el desempeño docente de la Institución Educativa cabo Alberto Leveaú Garcia de la provincia de Picota, San Martín*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Rojas, A y Gaspar, F, (2006). Bases del liderazgo en educación. Colección- líderes escolares, un tesoro para la educación.
- Santa Cruz, M. (2013). *Programa de capacitación docente en liderazgo basado en la teoría de liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional de la institución educativa "San José" Piura*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, N° 81, pp.111-128. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sumoza, Y. (2013). Cualidades del investigador. [Blog]. Recuperado el día 13 de septiembre del 2017 desde <http://yoliartisumoza.blogspot.pe/>
- TALIS 2013. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español. Ministerio de Educación y Cultura y Deporte. p 45 Edición 2014
- Weinstein J, Hernández M. (2014), Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas individuo y sociedad* vol. 13, N° 3 pp. 52-68.

ANEXO 01. CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y SUBDIRECTORES

Estimado(a) director(a):

Este cuestionario pretende recoger información para realizar el trabajo de investigación que analizará la contribución del programa nacional de capacitación y formación a directivos en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, por lo que le solicito responder a las siguientes interrogantes, con toda sinceridad.

¡Muchas gracias!

Coloque una “x” en la opción de respuesta que considere más adecuada, según la siguiente escala.

Nº	Preguntas	Alto	Medio	Bajo
Del programa nacional de capacitación y formación				
Módulo de inducción				
1	El programa promueve estrategias de estudio variadas y flexibles adecuadas a los objetivos de aprendizaje de cada módulo formativo			
2	El programa proporciona al directivo una tutoría técnica para resolución de problemas vinculados a la utilización de software o hardware			
3	El programa promueve el uso de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión educativa			
4	El programa promueve estrategias que implican el diseño, creación, producción de alguna práctica o proyecto educativo innovador			
5	El programa induce una cultura innovadora que debe fomentarse desde el directivo hacia el resto de la institución educativa			
Del módulo de formación general				
6	El programa contribuye a que el directivo logre liderar los procesos de mejora de la Institución			
7	El programa responde a necesidades formativas de los directivos relacionadas directamente con la gestión escolar.			
8	El programa promueve la reflexión e indagación que permita diseñar procesos de mejora institucional			
9	Los contenidos del programa promueven el análisis crítico de los factores que favorecen la convivencia democrática.			
10	El programa promueve oportunidades de valoración del clima institucional y la participación para obtener una organización escolar efectiva			
11	El programa conduce los procesos de gestión curricular para el logro de los aprendizajes.			

12	El programa promueve la utilización de estrategias y argumentos acerca de los contenidos curriculares			
13	El programa busca intencionadamente que el directivo llegue a desarrollar una comprensión profunda y no superficial sobre monitoreo y acompañamiento.			
14	Los objetivos del programa especifican adecuadamente las competencias de liderazgo para el participante			
Del módulo de desarrollo personal				
15	El programa demuestra un compromiso con la mejora continua del directivo y de su desarrollo profesional			
16	El programa promueve de manera intencionada situaciones que conduzcan a la reflexión individual y social como líder pedagógico			
17	El programa asume un modelo de directivo como profesional reflexivo, crítico e innovador, y de la institución educativa como entorno de formación			
18	El diseño del programa promueve una adecuada y justificada combinación de estrategias socioemocionales			
19	El programa promueve situaciones que favorecen la creación de “sentido de pertenencia” a un grupo			
Del liderazgo pedagógico				
20	Establece objetivos y metas claras para la obtención de resultados de aprendizaje de los estudiantes de su institución.			
21	Utiliza los resultados del rendimiento de los estudiantes para desarrollar los objetivos educativos de la institución			
22	Compromete a los profesores en ayudar a formar una cultura escolar de mejoramiento continuo			
23	Promueve el trabajo articulado y cooperativo entre los distintos actores de la comunidad educativa, se podría decir que son acciones fortalecidas por el programa			
24	Promueve el desarrollo profesional de sus docentes es un logro adquirido a través del programa			
25	Considera que ha tenido un avance cualitativo en el rol de directivo a través del programa.			
26	Brinda acompañamiento pedagógico continuo a sus docentes como competencias disciplinares y pedagógicas adquiridas a través del programa de formación			
27	Cuenta, ahora, con estrategias consistentes para implementar el cambio propuesto para la mejora de aprendizajes.			

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

TEMA: ANALISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTION ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO.

NOMBRE DEL CUESTIONARIO: CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y SUBDIRECTORES

CRITERIOS:

(D): DEJAR - (M): MODIFICAR - (E): ELIMINAR

Nº Ítems	Presentación		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones D – M –E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		X		D
2	X		X		X		X		X		D
3	X		X		X		X		X		D
4	X		X		X		X		X		D
5	X		X		X		X		X		D
6	X		X		X		X		X		D
7	X		X		X		X		X		D
8	X		X		X		X		X		D
9	X		X		X		X		X		D
10	X		X		X		X		X		D

Figura 9 Validación de Experto 1 - primera parte

11	X		X		X		X		X		D
12	X		X		X		X		X		D
13	X		X		X		X		X		D
14	X		X		X		X		X		D
15	X		X		X		X		X		D
16	X		X		X		X		X		D
17	X		X		X		X		X		D
18	X		X		X		X		X		D
19	X		X		X		X		X		D
20	X		X		X		X		X		D
21	X		X		X		X		X		D
22	X		X		X		X		X		D
23	X		X		X		X		X		D
24	X		X		X		X		X		D
25	X		X		X		X		X		D
26	X		X		X		X		X		D
27	X		X		X		X		X		D

Figura 10. Validación de Experto 1 - segunda parte

EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: HUIMAN TARRILLO HUGO ENRIQUE

Profesión: PROFESOR DE MATEMATICA
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

Grado académico: MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACION

Centro laboral: DOCENTE A TIEMPO PARCIAL UNIVERSIDAD "CESAR VALLEJO"
DOCENTE A TIEMPO PARECIAL UNIVERSIDAD "SAN MARTIN DE PORRAS"

OBSERVACIONES:

NINGUNA, EL INSTRUMENTO REÚNE LAS CONDICIONES PERTINENTES PARA SU APLICACIÓN.

SUGERENCIAS:



FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR
Dr. CPC. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO
DNI Nº 16418702

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

TEMA: ANALISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTION ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO.

NOMBRE DEL CUESTIONARIO: CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y SUBDIRECTORES

CRITERIOS:

(D): **DEJAR** - (M): **MODIFICAR** - (E): **ELIMINAR**

Nº. ítems	Presentación		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones D – M –E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		
10	X		X		X		X		X		
11	X		X		X		X		X		
12	X		X		X		X		X		
13	X		X		X		X		X		

Figura 11. Validación de Experto 2 - primera parte

14	X		X		X		X		X		
15	X		X		X		X		X		
16	X		X		X		X		X		
17	X		X		X		X		X		
18	X		X		X		X		X		
19	X		X		X		X		X		
20	X		X		X		X		X		
21	X		X		X		X		X		
22	X		X		X		X		X		
23	X		X		X		X		X		
24	X		X		X		X		X		
25	X		X		X		X		X		
26	X		X		X		X		X		
27	X		X		X		X		X		

EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: Perales Mesta Consuelo Magdalena
 Profesión: Economista

Grado académico: MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

Centro laboral: HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQYE

OBSERVACIONES:
 SUGERENCIAS:


 FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Figura 12. Validación de Experto 2 - segunda parte

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

TEMA: ANALISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTION ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO.

NOMBRE DEL CUESTIONARIO: CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y SUBDIRECTORES

CRITERIOS:

(D): **DEJAR** - (M): **MODIFICAR** - (E): **ELIMINAR**

Nº. Ítems	Presentación		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		X		
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X		X		
5	X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		
10	X		X		X		X		X		
11	X		X		X		X		X		
12	X		X		X		X		X		
13	X		X		X		X		X		

Figura 13. Validacion de Experto 3 - primera parte

14	X		X		X		X		X		
15	X		X		X		X		X		
16	X		X		X		X		X		
17	X		X		X		X		X		
18	X		X		X		X		X		
19	X		X		X		X		X		
20	X		X		X		X		X		
21	X		X		X		X		X		
22	X		X		X		X		X		
23	X		X		X		X		X		
24	X		X		X		X		X		
25	X		X		X		X		X		
26	X		X		X		X		X		
27	X		X		X		X		X		

EVALUADOR:

Apellidos y Nombres: MONTALVO FERNÁNDEZ, José del Carmen.

Profesión: Docente.

Grado académico: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN: **DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA.**

Centro laboral: IE. (JEC) "SAN MARTÍN DE PORRES"-Cayaltí.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:



Figura 14. Validación de Experto 3- segunda parte

Confiabilidad
Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	16	100,0
Excluido	0	,0
Total	16	100,0

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

Figura 15. Resumen de procesamiento de casos

Fuente: Análisis de dato en SPSS

Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,962	,958	27

Figura 16. Estadística de fiabilidad.

Fuente: Análisis de datos en SPSS

Tabla 11.

Estadística del total de elementos.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Promueve estrategias de estudio y flexibles adecuadas a los objetivos	68,1875	82,296	,859	,959
Proporciona al directivo una tutoría técnica para la resolución de problemas	69,0000	83,733	,518	,962
Promueve uso de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión educativa	68,5625	81,996	,699	,960
Promueve estrategias de algún diseño educativo innovador	68,3750	80,783	,774	,960
Induce a una cultura innovadora	68,2500	83,267	,709	,960
Contribuye al liderazgo de procesos de mejora institucional	68,0000	86,267	,567	,961
Responde a las necesidades formativas de los directivos	68,0625	87,129	,358	,963
Promueve reflexión e indagación hacia el diseño de mejoras institucionales	68,1250	83,183	,809	,959
Los contenidos promueven el análisis crítico de factores de convivencia	68,1250	83,183	,809	,959
Promueve oportunidades de valoración del clima institucional	68,0000	88,800	,166	,963
Conduce los procesos de gestión curricular para el logro de aprendizajes	68,1250	83,983	,708	,960
Promueve la utilización de estrategias y argumentos acerca de contenidos curriculares	68,4375	79,863	,865	,959
Busca intencionalmente comprensión profunda del acompañamiento y monitoreo	68,1250	85,317	,541	,961

Los objetivos del programa especifican adecuadamente las competencias de liderazgo	68,1250	83,717	,741	,960
El programa demuestra un compromiso con la mejora continua del directivo	68,0625	88,063	,232	,963
Promueve intencionalmente la reflexión individual y social	68,1875	83,096	,763	,960
El programa asume un modelo de directivo como profesional reflexivo, crítico e innovador	67,9375	91,129	-,253	,965
El diseño del programa promueve una adecuada combinación de estrategias socioemocionales	68,2500	81,933	,862	,959
El programa promueve situaciones que favorecen la creación de "Sentido de pertenencia a un grupo"	68,1875	82,296	,859	,959
Establece objetivos y metas claras para la obtención de resultados	68,3125	82,229	,806	,959
Utiliza resultados del rendimiento de los estudiantes para desarrollar los objetivos institucionales	68,3750	81,850	,842	,959
Compromete a profesores al mejoramiento continuo	68,2500	81,400	,924	,958
Promueve el trabajo articulado y cooperativo entre actores educativos	68,2500	81,400	,924	,958
Promueve el desarrollo profesional de sus docentes	68,5625	81,596	,620	,962
Considera que ha tenido un avance cualitativo en el rol directivo	68,3125	82,896	,732	,960
Brinda acompañamiento pedagógico continuo a sus docentes	68,2500	81,933	,862	,959
Cuenta ahora con estrategias consistentes para implementar cambios en la mejora de aprendizajes	68,3125	82,896	,732	,960

Fuente: Análisis de datos en SPSS

Tabla 12.

Sabana de datos

Sujetos	ítem																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
3	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
7	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2
11	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3
12	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
15	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
16	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: *Elaboración propia*

Alto 3 Medio 2 Bajo 1

Tabla 13.

Matriz de consistencia

TEMA: ANÁLISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
¿Cómo contribuirá el análisis del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico?	<p>Objetivo general:</p> <p>Analizar el programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores como contribución al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Identificar el nivel del liderazgo pedagógico de directores y subdirectores de la Ugel Ferreñafe, mediante un diagnóstico.</p>	<p>H1</p> <p>El programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores contribuye en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico</p> <p>H0</p> <p>El programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores no</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores</p> <p>Variable independiente</p> <p>Fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</p>	<p>Diseño de investigación</p> <p>La investigación se tiene el diseño Descriptivo-analítico y, corte transversal o transeccional.</p> <p>Ámbito de estudio</p> <p>Zona urbana de Ferreñafe.</p> <p>Población</p> <p>Conforman 79 directores y subdirectores</p> <p>Muestra</p> <p>Conforman 16 directores y subdirectores</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>La encuesta, el fichaje y la observación.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p>	<p>1. El nivel del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe, mediante el diagnóstico, arrojó un nivel alto (56%).</p> <p>2. El Programa Nacional de Capacitación y Formación a directores y subdirectores, se desarrolla en un nivel alto en sus tres dimensiones: Módulo de Inducción, Módulo de Formación General, Modulo de Formación Personal y en el Liderazgo Pedagógico.</p> <p>3. La contribución del Programa Nacional de Capacitación y Formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del</p>

	<p>Averiguar el desarrollo del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores.</p> <p>Investigar la contribución del programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</p>	<p>contribuye en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.</p>			<p>liderazgo pedagógico, se da mediante estrategias, tutorías técnicas, herramientas tecnológicas y una cultura innovadora.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia



Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
“César Acuña Peralta”

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

TANTALEAN ARAUJO GRACIELA ISABEL
DNI : 16705915
Domicilio : Jr. Cabildo N° 135 urbanización Latina José Leonardo Ortiz
- Chiclayo
Teléfono : Fijo : Móvil: 956498437
E-mail : gristaar05@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial
[] Tesis de Pregrado
Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[X] Tesis de Post Grado
[] Maestría [] Doctorado
Grado : Maestra en Educación
Mención : Docencia y Gestión Educativa

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Tantalean Araujo Graciela Isabel

Título de la tesis:

ANÁLISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A
DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO - 2017

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

[X]
[]

[Handwritten signature]

GRACIELA ISABEL TANTALEAN ARAUJO
Firma

Fecha : 05-04-2019

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura, asesora del curso de Desarrollo del Trabajo de Investigación y revisora de la tesis de la estudiante, Graciela Isabel Tantaleán Araujo, titulada: **ANÁLISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION A DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE GESTION ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO - LAMBAYEQUE 2017**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó 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.

Chiclayo, 15 de noviembre de 2017



Dra. Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura
DNI: 16453432

Programa de capacitación y Formación

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	6%
2	www.scielo.cl Fuente de Internet	2%
3	www.um.es Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Catolica de Manizales Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

GRACIELA ISABEL TANTALEAN ARAUJO

INFORME TITULADO:

ANÁLISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A DIRECTORES
Y SUBDIRECTORES DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

SUSTENTADO EN FECHA: 7 DE FEBRERO DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN